

ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

DESENVOLVIMENTO HUMANO NA CONTEMPORANEIDADE

VINICIUS OLIVEIRA SEABRA GUIMARÃES
ROSIANE DIAS MOTA
MÁRCIA HELENA DE CASTRO MOURA
[ORGANIZADORES]



**ESTRATÉGIA E ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL:
DESENVOLVIMENTO HUMANO NA
CONTEMPORANEIDADE**



Pedro & João
editores

Vinicius Oliveira Seabra Guimarães
Rosiane Dias Mota
Márcia Helena de Castro Moura
[ORGANIZADORES]

ESTRATÉGIA E ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL:
DESENVOLVIMENTO HUMANO NA
CONTEMPORANEIDADE

UNICEUG
— CENTRO UNIVERSITÁRIO DE GOIÂNIA —

**FACULDADE**
CENBRAP **10**
ANOS


Pedro & João
editores

Copyright © Autoras e autores

Todos os direitos garantidos. Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, transmitida ou arquivada desde que levados em conta os direitos das autoras e dos autores.

Vinicius Oliveira Seabra Guimarães; Rosiane Dias Mota; Márcia Helena de Castro Moura [Orgs.]

Estratégia e estrutura organizacional: desenvolvimento humano na contemporaneidade. São Carlos: Pedro & João Editores, 2021. 248p. 14 x 21 cm.

ISBN: 978-65-5869-617-9 [Impresso]

978-65-5869-618-6 [Digital]

1. Pesquisa. 2. Educação. 3. Ciência. 4. Administração. I. Título.

CDD – 370

Capa: Petricor Design

Ficha Catalográfica: Hélio Márcio Pajeú – CRB - 8-8828

Diagramação: Diany Akiko Lee

Editores: Pedro Amaro de Moura Brito & João Rodrigo de Moura Brito

Os artigos apresentados nesse livro foram desenvolvidos de forma conjunta entre alunos e professores do Centro Universitário de Goiânia e da Faculdade CENBRAP e visam dar visibilidade a produção acadêmica e científica das referidas Instituições de Ensino Superior.

Conselho Científico da Pedro & João Editores:

Augusto Ponzio (Bari/Itália); João Wanderley Geraldi (Unicamp/ Brasil); Hélio Márcio Pajeú (UFPE/Brasil); Maria Isabel de Moura (UFSCar/Brasil); Maria da Piedade Resende da Costa (UFSCar/Brasil); Valdemir Miotello (UFSCar/Brasil); Ana Cláudia Bortolozzi (UNESP/Bauru/Brasil); Mariangela Lima de Almeida (UFES/Brasil); José Kuiava (UNIOESTE/Brasil); Marisol Barenco de Mello (UFF/Brasil); Camila Caracelli Scherma (UFFS/Brasil); Luis Fernando Soares Zuin (USP/Brasil).



Pedro & João Editores

www.pedroejoaeditores.com.br

13568-878 – São Carlos – SP

2021

SUMÁRIO

PREFÁCIO	9
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA	15
Wanessa Araújo de Rezende	
Angela Terezinha de Araújo Mero	
Flavia Mariana Silva Alves	
Vinicius Oliveira Seabra Guimarães	
Rosiane Dias Mota	
Tércia Duarte Almeida	
INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO: NOVOS MÉTODOS RELACIONADOS A SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAS	31
Túlio Medeiros	
Pedro Maia	
Fernanda Martins	
Vinicius Oliveira Seabra Guimarães	
A FORMAÇÃO DE EQUIPES E CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS NO AMBIENTE EMPRESARIAL	47
Andra de Almeida Macedo	
Asafy Abrahão Teixeira Borges	
Rafaela Santos Lima Loiola	
Maria do Carmo da Luz Rodrigues	
Rosiane Dias Mota	
Vinicius Oliveira Seabra Guimarães	

DESENVOLVIMENTO HUMANO NA CONTEMPORANEIDADE: DESENVOLVIMENTO E ABORDAGENS DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS À GESTÃO PÚBLICA	59
Nícolás Ladeia Sara Balieiro Giselly Andrade Lucas Moreira Vinicius Oliveira Seabra Guimarães	
GERENCIAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NOS RELACIONAMENTOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO	75
Vinicius Marinho Denis Guimarães Danilo Guimarães Manoel Silva Daniela Braga Lucimar Duarte Márcia Helena de Castro Moura	
ESTUDO SOBRE A ALTA ROTATIVIDADE DE TRABALHADORES RURAIS E SEUS IMPACTOS	95
Wanessa Rodrigues de Oliveira Bueno Rosiane Dias Mota	
O EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS NO BRASIL	117
Karine dos Santos Nogueira Nelimar Herculano Andrade Mariana Caetano Vinicius Oliveira Seabra Guimarães Rosiane Dias Mota	

SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL: A IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PROCESSOS	137
Yuri Soares Santos Gabrielly Dias Alves Daniela S. G. M. Rocha Márcia Helena de Castro Moura	
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE ECONOMIA EM REDE	157
Pedro Augusto Batista da Augusto Taynah Francisca Carvalho Sousa Pâmella Katherine Carvalho Sousa Vinicius Oliveira Seabra Guimarães Rosiane Dias Mota Maria Raimunda Pinto Cardozo	
REENGENHARIA COMO ESTRATÉGIA PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE: UMA REVISÃO SOBRE SUAS APLICABILIDADES DE SUCESSO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES	171
Hugo C. F Simião Lucas G. G. Oliveira Adrean H Araújo Ana Karolina M. Prado Daniela S. G. M Rocha Márcia Helena de Castro Moura	
PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS: OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE GESTÃO ESTRATÉGICAS APLICADOS A GOVERNANÇA CORPORATIVA	193
Isabella Rosa Artmann Luana De Lima Pereira Cristian de Toledo Alves Claiton Daniel Serra Vitor Vinicius Oliveira Seabra Guimarães	

BOAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE E AS 211
RELAÇÕES COM A LEI GERAL DE
PROTEÇÃO DE DADOS

Gustavo do Couto Lopes
Wander da Silva Oliveira
Jennifer Carvalho
Cláudia Souza Silva
Vinicius Oliveira Seabra Guimarães

EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL: A 227
IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL
PARA AS OPERAÇÕES PRODUTIVAS

Francielle Correia Almeida VITORIA
Eloisa Juliana Castro Sousa
Maria de Lourdes Amado Santos
Ana Cristina Pereira Cabral Alexandre
Higor Souza de Alcântara Dias
Lucimar Duarte
Márcia Helena de Castro Moura

PREFÁCIO

Foi com alegria que recebi o convite para prefaciar o livro **ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: DESENVOLVIMENTO HUMANO NA CONTEMPORANEIDADE** tendo como organizadores os professores Vinicius Oliveira Seabra Guimarães, Rosiane Dias Mota e Márcia Helena de Castro Moura. Parabênzo o Centro Universitário de Goiânia – UNICEUG e a Faculdade CENBRAP – Centro Brasileiro de Pós-graduações. Lisonjeada e motivada uma vez que para mim, assim como considera Martha Abrahão Saad Lucchesi: a educação e sua causa são a paixão que me move, o objetivo de minha luta, em todas as condições concretas que me dei ou que me foram dadas. Viverei enquanto puder educar e, certamente, educarei enquanto viver.

Trata-se de uma coletânea em forma de e-book de alunos que estão tendo a oportunidade de socializar o conhecimento adquirido e produzido através da pesquisa e que confirma a crença de que o estudo extrapola os muros das instituições de ensino e dá sentido ao processo de formação do aluno que numa relação dinâmica com os colegas, empresários, professores constroem um novo conhecimento alicerçado nas demandas de uma sociedade em permanente mudança. Consciente de que se trata de um dever de todo educador empenhar-se na produção e desenvolvimento da pesquisa nas diversas áreas do saber.

O título que foi escolhido para a obra é muito abrangente e oportuno uma vez que as estratégias organizacionais não devem ter foco somente nos fatores econômicos que influenciam seu funcionamento, mas também o foco na centralidade das pessoas que com suas competências participem efetivamente da construção organizacional.

O que me proponho, a seguir, é um passeio pelos artigos que foram desenvolvidos de forma conjunta entre alunos e professores e que tem o relevante objetivo de dar visibilidade a produção acadêmica e científica, uma vez que deve estimular a outros colegas e alunos a fazerem o mesmo caminho. Que a nossa fala possa alinhar as expectativas do leitor com os trabalhos que foram desenvolvidos e que possam servir como ponto de partida para novos trabalhos, temas para novos estudos e pesquisa e a aplicabilidade dos artigos nas salas de aula, no uso de metodologias ativas.

Em um primeiro momento, apresenta-se a formação de equipes e a construção de relacionamentos no ambiente empresarial a partir de Daniel Goleman que nos inspira quando diz que “as pessoas com alto níveis de esperança tem certos traços comuns, entre eles o poder de se auto motivar e sentir-se com recursos suficientes para encontrar meios de atingir os seus objetivos”. Seria impossível, relacionar todos e explicitar a importância de cada artigo, por isso, meu passeio se restringe a valorização de cada estudo.

Apresentar temas tão relevantes nesse momento de um “novo anormal” em que nossa capacidade cognitiva, emocional, técnica, social, está a exigir muita resiliência,

inteligência emocional e capacidade de viver e conviver, trona-se muito rico e prazeroso, caminhar por esse e-book e dialogar com cada uma das pessoas que construíram com tanta competência esse conhecimento para nos ajudar a aprender, apreender a fazer, aprender a ser e aprender a desaprender. Como dizia Rubens Alves: “eu quero desaprender para aprender de novo. Raspar as tintas com que me pintaram. Desencaixotar emoções, recuperar sentidos”.

Uma obra que caminha sobre os temas de desenvolvimento humanos, gestão de pessoas em diversos ambientes organizacionais, público e privado, empreendedorismo com foco no feminino, diversidade no mundo do trabalho e a função da liderança em vários contextos organizacionais, com o “maestro” que ao dirigir uma orquestra foca no que cada um tem de melhor.

Apresenta e discute ainda, o gerenciamento humano nas organizações com foco na importância dos processos organizacionais nos relacionamentos internos, a relevância do marketing digital em um mundo em que a tecnologia se tornou uma alternativa de socialização, produção, sobrevivência, encontro e relações efetivas com o cliente, produtos e mercados e ainda, inserção no mercado de trabalho através de processos de recrutamento e seleção e competitividade a partir da aplicação da reengenharia.

Interessante se faz perceber, que o caminho percorrido pelos autores trazem temas diversos e muitos atuais que precisam serem aprofundados a partir de novas pesquisas em novas realidades, enfatizando, a temática do planejamento e políticas públicas, gestão

estratégica, governança corporativa , práticas de *Compliance* e a relação da Lei de Proteção de Dados, e um tema mais que atual, com todas as crises energéticas e hídrica, dentre outras, sistematizados na temática de desenvolvimento sustentável. O trabalho, em seu último artigo, encerra com a temática de saúde e segurança ocupacional enfatizando a importância dos processos organizacionais.

Em suma, trata-se de obra da melhor qualidade e não podemos deixar de enfatizar que se trata de uma tarefa árdua e de muita persistência, demandando dedicação quando se propõe a reunir alunos, professores, empresários, gestores buscando integrar, pesquisar, comprometer-se, socializar novos projetos, processos, conhecimentos, tendo na centralidade o desenvolvimento e o fazer humano. Assim, acreditamos que é um compromisso e responsabilidade preparar um instrumento de informação, educação humana, estratégias de gestão, conhecimentos multi e interdisciplinares, dentre outros, investindo na democratização do conhecimento, revendo e ampliando visões e práticas, como por exemplo, da administração de “recursos humanos” para gestão de pessoas e desenvolvimento humanos, na medida em que o homem é capaz de reproduzir e também mudar, transformar, construir uma sociedade mais humana, igualitária e que através da administração e das organizações possam realizar os propósitos de fazer um mundo melhor.

Percebe-se e assim, conluo, afirmando que os objetivos de desenvolver o conhecimento “a várias mãos” foi atendido, com temas e profissionais de áreas

diversas, esperando que esse e-book possa efetivamente contribuir com as pessoas, empresas e mercados, com aprofundamento de discussões teóricas e práticas, da apresentação de metodologias e instrumentos para aplicações pragmáticas, em empresas de vários segmentos e em vários mercados.

Expresso meus sinceros agradecimentos pelo honroso convite dos organizadores, e parablenizo a todos os autores e co-autores que levaram em frente um projeto tão importante de produção do conhecimento. Por fim, concludo com Paulo Freire quando diz que “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão”.

Profa. Dra. Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima
*Doutora em Educação (UFG). Mestre em Educação (UFG).
Especialista em Administração de Recursos Humanos (PUC
Goiás). Graduação em Psicologia (PUC Goiás). Professora Adjunto
da PUC Goiás. Membro do Conselho da Escola de Gestão e
Negócios da PUC Goiás. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em
Administração (NUPAD / PUC Goiás).*

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

REZENDE, Wanessa Araújo de¹
MERO, Angela Terezinha de Araújo²
ALVES, Flavia Mariana Silva³
GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁴
MOTA, Rosiane Dias⁵
ALMEIDA, Tércia Duarte⁶

RESUMO

A lei criada para garantir o emprego às Pessoas com Deficiência (PcD) tem sido ineficiente na inclusão destes em cargos de liderança. Neste contexto, a presente investigação teve como objetivo refletir sobre os impactos da teoria dos traços de personalidade na escolha de Pessoas com Deficiência

¹ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

² Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

³ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

⁴ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

⁵ Coordenadora do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP; Doutora em Geografia (UFG); Mestre em Geografia (UFG); Especialista em Gestão de Empreendimentos Turísticos e Eventos (SENAC); Graduada em Administração e em Tecnologia de Gestão Turística (IFG).

⁶ Professora no Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP; Especialista em Marketing (IPOG); Especialista em Letramento Informacional (UFG); Graduada em Hotelaria (IFG).

para cargos de liderança. Como abordagem metodológica adotou-se o método dedutivo e a pesquisa bibliográfica. Obteve-se como resultados que a teoria da personalidade é essencial para a escolha para cargos mais altos. Concluiu-se que, apesar dos PcD's apresentarem habilidades e competências, eles são prejudicados por não existir uma cultura verdadeiramente inclusiva nas organizações.

Palavras-chave: Inclusão; Acessibilidade; Liderança; Personalidade; Pessoa com Deficiência.

1. INTRODUÇÃO

A personalidade pode ser entendida como o conjunto de características que contribuem para o desenvolvimento do comportamento de cada pessoa. Neste sentido, a característica de personalidade, estaria ligada a uma predisposição do ser humano em se comportar de determinada forma. Sendo assim, a personalidade inclui todos distintos fatores, tendências e experiências vividas pelo indivíduo.

A personalidade dos colaboradores das organizações possui influência direta na sua estrutura, no seu clima, nos resultados alcançados assim como na sua cultura. O nível hierárquico define a capacidade de influência. Neste sentido, os estilos de comando são desempenhados de acordo com as características e personalidade de cada líder. Esta influência é determinante para o sucesso das Organizações, ela pode ser altamente positiva ou arrasadora, conforme apresentam Allport (1973) e McCrae (2006).

A capacidade de liderança está ligada a competências comportamentais e técnicas. Entretanto, sabe-se que o fato de uma pessoa ter deficiência não a impede de liderar. Dar oportunidade, representatividade e visibilidade são fundamentais para tirar esses profissionais dos cargos de entrada. Portanto, as organizações anseiam pela contratação de líderes mais empáticos, com maior capacidade de mudança e de adaptação.

A inclusão de pessoas com deficiência em cargos de liderança é impactada pela cultura de uma sociedade não inclusiva. Atualmente, menos de 10% dos profissionais que têm algum tipo de deficiência ocupam postos de liderança nas organizações (G1, 2019).

Neste contexto, a presente investigação teve como objetivo refletir sobre a importância dos traços de personalidade na escolha de Pessoas com Deficiência para cargos de liderança.

2. METODOLOGIA

O tema “a importância de se conhecer os traços de personalidade para cargos de liderança” traz à tona a discussão sobre o acesso do PcD a essas colocações profissionais. Para esta investigação escolheu-se o método dedutivo. Conforme Marconi e Lakatos (2000, p. 75) o método dedutivo consiste na "observação [que] é precedida de um problema, de uma hipótese, enfim, de algo teórico".

Para a realização desta pesquisa, adotou-se a abordagem quali-quantitativa que possibilitou a reflexão de dados qualitativos e quantitativos, com

interpretações de dados qualitativos e análises de informações numéricas.

Adotou-se como abordagem do problema para esta investigação a exploratória, com o enfoque de discutir sobre o acesso do PcD à cargos de liderança. As pesquisas exploratórias conforme Gil (2008, p. 27) “têm como principal finalidade apresentar, conceitos e ideias de uma nova modalidade de empreender, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

O procedimento técnico adotado foi a pesquisa bibliográfica. Esta foi escolhida com o intuito de refletir sobre os traços de personalidade e a liderança. Nesta, os pesquisadores tiveram contato direto com publicações sobre a temática, conforme orienta (MARCONI e LAKATOS, 2010). Neste contexto, buscou-se publicações das últimas três décadas, e algumas referências mais antigas das décadas de 1960 e 1970, com a proposta de realizar uma reflexão sobre o assunto. A coleta de dados foi realizada no período de agosto a setembro de 2021. Ao final da pesquisa bibliográfica desenvolveu-se uma análise crítica sobre os resultados, permitindo com isso o desenvolvimento dos resultados e discussões que se seguem.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conceito de liderança é erroneamente associado a um cargo ou posição de poder, em que se tem a possibilidade de gerenciar pessoas e processos. Todavia, conforme Stoner e Freeman (1999), o conceito de liderança contemporâneo deixou para trás o modelo

autoritário, e deu lugar a uma percepção mais democrática, focada na motivação ao colaborador. Portanto, o ato de liderar está centrado à capacidade do indivíduo de influenciar e dirigir as pessoas ao seu entorno (CAMPOS e MASSI, 2014). Neste sentido, Chiavenato (2003) destaca que a liderança está diretamente ligada ao ato de influenciar e induzir outras pessoas, para se alcançar um determinado objetivo.

Essa percepção de liderança é defendida por Bergamini *et al.* (2009), onde eles apresentam este conceito dentro de uma compreensão própria do líder, a partir de sua individualidade. Embora muitos autores tenham associado ao conceito de liderança aspectos como servir, amor, dedicação, e empatia, nenhum destes sozinho resume o papel de um líder frente a sua equipe.

Kotter (2000) destaca que a capacidade de mobilizar todos à mudança é uma das principais características de um líder. A liderança é fundamental para alcançar a eficiência e a eficácia dentro da organização, assim como para se nutrir de um ambiente organizacional harmônico e de sucesso, conforme destacam Cunha *et al* (2009) e Bennis (1996).

Na prática, um líder nem sempre vai estar em cargos de liderança, ele pode se destacar informalmente dentro do seu grupo ou na organização (VAIPE, 2017). Neste caso é uma pessoa comum que apresenta as principais características de um líder como a eficácia, a escuta ativa, a capacidade de delegar e o foco no desenvolvimento da equipe (CUNHA *et al.*, 2009) Neste contexto, a liderança além destas características, tem traços específicos estudados pela teoria dos traços de personalidade, conforme apresenta-se a seguir.

O estudo da personalidade é um tema de interesse do ser humano sobre o seu processo de desenvolvimento e relacionamento social. Conforme Pervin e Jonh (2004), a personalidade vai além de uma simples relação com o mundo. Ela é construída na individualidade das experiências vividas por cada um.

Os autores trazem o estudo da personalidade como uma tentativa de se explicar o homem como “ser único que é e com suas diferenças individuais” (PERVIN e JONH, 2004, p. 27). A formação da personalidade tem interferência direta tanto genética quanto ambiental.

Para Allport (1973) os traços de personalidade recebem a influência das experiências vividas pelo indivíduo na sua infância, assim como do ambiente, e na sua interação. Os traços de personalidade relacionados na capacidade de liderança, neste âmbito recebem tal influência apresentada pelos autores.

McCrae (2006) estudioso do assunto, criou o modelo dos cinco grandes fatores de personalidade, denominados de Big Five. São eles: Neoroticismo ou instabilidade / estabilidade emocional; Extroversão; Socialização / amabilidade / cordialidade; Realização / responsabilidade/ consciência; Abertura/abertura a experiência. Além desses, o autor afirma a existência de outros trinta aspectos ou traços específicos, sendo seis para cada um dos cinco fatores.

O primeiro fator, Neorocitismo (Estabilidade emocional – Instabilidade), trata de aspectos relacionados à estabilidade emocional do indivíduo, neste caso o líder apresenta comportamentos de calma, senso de justiça, e controle emocional em situações adversas. A

instabilidade emocional do líder traz consigo elementos como a ansiedade, a histeria e a obsessão. A pessoa emocionalmente instável possui um comportamento exagerado, é acompanhado de sentimento de culpa, inveja, depressão e raiva. Além de apresentar dificuldades no relacionamento com os seus liderados.

A Extroversão (Extroversão – Introversão) está relacionada ao nível de excitação cortical. Desse modo, líderes introvertidos apresentam comportamento mais passivo, são calmos, atenciosos, insociáveis, podendo ser reservados e pessimistas. Por outro lado, os líderes extrovertidos têm maior tendência de serem otimistas, sociáveis, desinibidos e inteligentes. De acordo com um estudo publicado pela BBC (2021) cerca de 98% dos executivos apresentaram alta pontuação na escala de extroversão.

O terceiro fator é a Socialização/amabilidade/cordialidade. Este refere-se a características de pessoas agradáveis e tolerantes. O líder que apresenta esse traço de personalidade tende a ter mais confiança na sua equipe, ser honesto, sincero, respeitador frente a opiniões externas. São pessoas movidas a busca pelo bem de toda a equipe. Não gosta de agressividade, é humilde e simpático com todos. Profissionais de qualquer nível hierárquico para obterem sucesso profissional devem apresentar este fator, todavia, ele é indispensável para aqueles que estão na liderança.

A conscienciosidade, ou a Realização/responsabilidade/consciência estão diretamente relacionados à concepção de organização e perseverança. O líder com alto fator de conscienciosidade apresenta facilidade em lidar com desafios, ele tem clareza sobre suas

tarefas, e possui forte senso de dever. Ele tem energia e disposição para o trabalho, tendo as metas como sua principal motivação. Outras características são a autodisciplina e a deliberação.

O último fator é a Abertura/abertura a experiência tem como proposta a análise do meio e sua apreciação. É receptivo a novidades. Tendo como fortes características a fantasia, imaginação, a criatividade, a valorização da arte, um apreciador da poesia, da arte e da música. Ele cultiva e vive intensamente sentimentos e emoções. São exploradores, curiosos com valores sociais, políticos e religiosos fortes. Este líder é aberto a vivenciar e a trazer para sua equipe novas experiências.

Além desses, são considerados também em um processo de recrutamento e seleção para os cargos de liderança os traços físicos como beleza, aparência, boa dicção, oratória, boa apresentação pessoal e corporal. Existem indivíduos que com o passar dos anos e com uma boa formação acadêmica, cursos e com o próprio incentivo organizacional desenvolvem esses traços que os possibilita alcançar um cargo de liderança.

Para ser selecionado para uma vaga de líder, são necessárias que essas características e traços de personalidade estejam bem a floradas e desenvolvidas. Todas as pessoas podem se candidatar para um cargo de liderança, mas os indivíduos que possuem esses traços têm maior possibilidade de ocupar o cargo.

Como essa teoria foi criada na década de 1930 ela perpassou por diferentes análises e reflexões, o principal motivo dela ser parcialmente refutada atualmente é por conta da sua premissa pautada no talento nato. Todavia,

apesar dessa crítica, é inegável que essa deixou impactos que até hoje são desafios para os gestores como, por exemplo, resolver a questão da igualdade e equidade tão latente quando o objetivo é inserir pessoas com deficiência física em cargos de liderança.

Quando uma pessoa com deficiência se candidata a posições de liderança ela fica exposta a situações de preconceito, pois os recrutadores olham apenas para as suas limitações físicas sem considerar sua história de vida, experiência e seus traços de personalidade. Isso leva PcD's a serem vistos como possíveis de serem contratados apenas para cargos mais maleáveis, limitando-se a sua capacidade física, de desenvolvimento e execução. Esses indivíduos são colocados em cargos como: auxiliar administrativo, almoxarifado, assistentes entre outros.

De acordo com estudo realizado em 2009 pela pesquisadora Beatriz Cardoso Lobato, o “direito da pessoa com deficiência ao trabalho garantido pela Constituição brasileira, não resultou na efetiva inclusão dessas pessoas no mercado” (LOBATO, 2009, p. 08).

Os resultados desta investigação demonstraram que as empresas contrataram pessoas com deficiência em função da obrigatoriedade imposta pela Lei 8.213/91 e principalmente em decorrência da fiscalização realizada pelo Ministério público do trabalho (BRASIL, 1991). Tal ação é justificada pela falta de escolaridade, qualificação profissional e pela necessidade em adequar as instalações organizacionais para poder receber os PcD's. Para as pessoas com deficiência, a lei resultou no aumento de oportunidades, mas não no reconhecimento

de suas potencialidades para o trabalho, o que favorece sua contratação, mas não cria condições efetivas para o desenvolvimento de seu trabalho, ou possibilidade de progressão dentro da empresa.

De acordo com pesquisa feita pela Santo Caos em parceria com a Catho (G1, 2019), menos de 10% dos profissionais com deficiência estão em posição de liderança. Neste contexto, mais da metade dos trabalhadores estão lotados em cargos de assistente (57%). Entre as funções em que esses profissionais com deficiência atuam como assistentes (57%), analista (17%), técnico (12%), coordenador (5%), gerente (4%), aprendiz (3%), estagiário (2%) e somente 0,4% ocupam cargo de diretor e 0,2% de vice-presidente e/ou presidente de uma organização.

Atualmente, as PcD's estão cada vez mais em busca de sua formação e qualificação profissional, almejando se igualarem a todas as outras, buscando cada vez mais por reconhecimento e posição equivalente no mercado de trabalho.

Entre os exemplos de pessoas com deficiência que conseguiram vencer o preconceito e se destacar está o Roberto Carlos Braga (Dudu Braga), ele é um reconhecido publicitário, produtor musical, palestrante motivacional, radialista e jornalista. Ele ficou nacionalmente conhecido em 2005 com a sua atuação na Telenovela América.

Outro exemplo é Silvana Cambiagli, arquiteta, mestre em acessibilidade, ela preside a Comissão permanente de acessibilidade da prefeitura de São Paulo, e atua como docente em cursos de pós-graduação em design de interiores, é também proprietária de um

escritório de arquitetura. Em consequência da Poliomielite ela utiliza uma cadeira de rodas como necessidade de locomoção. Sua dedicação à inclusão em projetos e plantas residenciais a tornou referência na arquitetura de espaços adaptados.

Outro exemplo de liderança é a exercida por Thiago Bello. Ele é formado em Economia e foi campeão paraolímpico entre 2001 e 2004. Se tornou paraplégico após ser vítima de uma bala perdida. Em sua trajetória ele teve dificuldades na inserção no mercado de trabalho, até conseguir ser contratado na Serasa em uma vaga destinada a portadores de necessidades especiais, no cargo teve oportunidade de promoções e aumento de salário. Atualmente é coordenador financeiro da Serasa *Experian* sendo responsável por uma equipe de nove pessoas em São Carlos (VEJA, 2019).

Esses preconceitos podem ser transpostos com o desenvolvimento de uma gestão organizacional focada na diversidade, com valores organizacionais voltados para a inclusão de líderes, contribuindo com isso para a promoção da diversidade e a integração da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. A gestão da diversidade em consonância com processos adequados de socialização contribuirá para a inclusão e a valorização de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho em posições de liderança.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que é necessário e urgente a mudança de crença em que aparência determina a capacidade do

indivíduo, preconceitos baseados em ideias equivocadas não podem permanecer com espaço atualmente. A qualificação aliada ao potencial produtivo e capacidade técnica devem ser fatores determinantes na distribuição de cargos disponíveis no mercado e jamais serem subjugados por não se encaixarem em algum determinado padrão físico.

Baseado nestes estudos observa-se que o termo 'liderança' abrange muito mais que o cargo de chefia ou a detenção do poder decisório, fala de influência, inspiração. Capacidade e habilidade de obter das pessoas o melhor em busca dos objetivos. O líder, neste contexto, mobiliza todos a mudança, inclusive de mentalidade sobre o processo de inclusão de PcD's para cargos de gestão.

Os líderes neste contexto, em grupos formais e informais, se destacam pelas características e traços específicos estudados pela teoria dos traços de personalidade. A personalidade define quem somos, ela vai além de uma simples relação com o mundo, ela é construída na individualidade das experiências vividas por cada um.

Tais traços são formados através de experiências vividas na infância, assim como do ambiente e suas interações. Os cinco grandes fatores de formação de personalidade denominados de "Big Five" vêm como forma de diferenciar esses traços. Na liderança também são considerados traços físicos e estéticos. Qualquer indivíduo pode se candidatar a uma posição de líder, mas os que possuem esses traços têm maior chance de ocupá-los.

Quando o assunto é sobre pessoas com deficiência em cargos de liderança há um conjunto de barreiras e

dificuldades criadas pela mentalidade limitada de uma sociedade não inclusiva. Nos processos seletivos, as limitações físicas das PcD's são levadas mais em consideração que sua capacidade, experiência e seus traços de personalidade. Isso resulta em uma pequena efetivação destes em posição de liderança. O direito da pessoa com deficiência ao trabalho garantido pela Constituição, desse modo, não tem resultado em uma efetiva inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho.

5. REFERÊNCIAS

ALLPORT, Gordon W. **Personalidade**. São Paulo: Edusp, 1973.

BBC. **O poder da liderança silenciosa**: por que os introvertidos podem ser bons chefes (2021) Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-56267034>> Acesso em: 27 set 2021.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido: Uma revisão histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm> Acesso em: 27 set 2021.

CAMPOS, Gabriel da Silva; MASSI, Maria Lúcia Gili. A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço. **Revista ENIAC Pesquisa**. Guarulhos (SP), v. 9, n. 2, ago. 2020 - jan. 2021.

CHIAVENATO. I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves; NEVES, Rodrigo De Oliveira. **O papel do líder nos tempos atuais**. 2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2432591-O-papel-do-lider-nos-tempos-atuais.html>> Acesso em: 27 set. 2021.

G1. **Menos de 10% dos profissionais com deficiência ocupam cargos de liderança** (2019). Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/09/17/menos-de-10percent-dos-profissionais-com-deficiencia-ocupam-cargos-de-lideranca.ghhtml>> Acesso em: 27 set. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a Nova Face do Poder e da Estratégia. São Paulo: Campus, 2000.

LOBATO, Beatriz Cardoso. **Pessoas com deficiência no mercado de trabalho**: implicações da Lei de cotas. 2009. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Método científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCRAE, R. R. O que é personalidade? In: C. Flores-Mendoza & R. Colom-Marañón (Orgs.). **Introdução à psicologia das diferenças individuais**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PERVIN, L. A., & JOHN, O. P. **Personalidade: teoria e pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VAIPE. **Conceito de liderança**. Disponível em: <<https://vaipe.com.br/blog/conceito-de-lideranca>> Acesso em: 27 set. 2021.

VEJA. **Profissionais que driblaram o preconceito e ocupam cargos de liderança** (16 ago. 2019). Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/capa-lideres-deficiencia>> Acesso em: 27 set. 2021.

INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO: NOVOS MÉTODOS RELACIONADOS A SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAS

MEDEIROS, Túlio¹

MAIA, Pedro²

MARTINS, Fernanda³

GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁴

RESUMO

Nos últimos anos o mercado de trabalho se tornou extremamente competitivo, obrigando gestores a realizar mudanças no processo de recrutamento e seleção de suas organizações. As instituições têm uma grande urgência nas contratações e com isso precisam de profissionais capacitados para conseguirem realizar efetivamente um processo seletivo. Portanto, o objetivo desta investigação foi analisar as várias técnicas e métodos que são utilizados por trabalhadores nos processos de seleção. Sendo que o recrutamento é a primeira parte de todo um processo no qual o candidato irá passar para avançar ou não no processo de seleção de uma instituição.

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁴ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

Obteve-se como resultados de pesquisa a análise dos conceitos, pontos negativos e positivos dos processos de seleção e recrutamento, mostrando quais são os ônus para a empresa. Conclui-se que há muitas opções de métodos e técnicas de recrutamento e seleção para os gestores escolherem, desde os mais modernos até os mais tradicionais. **Palavras-chave:** Mercado de Trabalho; Recrutamento; Seleção; Habilidades.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o ambiente em que empresas e organizações administrativas estão inseridas mostram que cada vez mais se precisa de mão de obra qualificada em todas as suas áreas. Todas estas são formadas por pessoas e todo o progresso, assim como o seu sucesso depende de uma continuidade no trabalho em equipe (BARRETO *et al*, 2015).

Para chamar atenção dos candidatos para as vagas em aberto, os profissionais de setores específicos de uma organização fazem vários processos de seleção e recrutamento, abordando técnicas e métodos diferentes, podendo haver etapas, provas teóricas, práticas, testes de personalidade, grafologia, entre outros. O processo de recrutamento também pode ser externo, interno ou misto, abrangendo a oportunidade conforme a vaga oferecida.

Nos últimos anos o mercado de trabalho se tornou extremamente competitivo, obrigando gestores a realizar mudanças no procedimento de recrutamento e seleção. As instituições têm uma grande urgência nas contratações e com isso precisam profissionais capacitados para

conseguirem ter um processo seletivo interessante e que chame a atenção dos candidatos (MEDEIROS, 2017).

De acordo com Orlickas (2001, p. 22), “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”.

O desejo pelo tema de recrutamento e seleção vem pelo interesse dos alunos de aprofundar na área de RH, aumentar o conhecimento sobre as técnicas mais utilizadas no mercado de trabalho e saber como essas diferentes maneiras podem ajudar a empresa a escolher o melhor candidato para a vaga oferecida.

Portanto, o objetivo desta investigação foi analisar as várias técnicas e métodos que são utilizados por trabalhadores nos processos de seleção. Como objetivos específicos definiu-se conhecer sobre as técnicas utilizadas nos processos seletivos de pessoal, e avaliar o ônus dessas para empresa, observando o seu planejamento.

Segundo Bitencourt (2010) e Chiavenato (2002) a gestão de pessoas se bem planejada e capacitada é capaz de convocar os melhores profissionais do mercado de trabalho, para fazer parte do grupo de uma empresa.

Dessa forma, o estudo é relevante para os profissionais da área administrativa, gestores de recursos humanos, responsáveis pelos processos de seleção e recrutamento em organizações, pois mostrará as etapas e os tipos de técnicas utilizadas e quais são os ônus trazidos por cada técnica. A pesquisa é importante também para o mercado de trabalho, pois revela ao empregador que a adoção de técnicas é de fundamental para o processo de contratação, além disso, estas

mostraram ao candidato que o aperfeiçoamento e estudo pode aumentar as suas chances nos processos seletivos.

2. METODOLOGIA

Gil (2001) diz que uma pesquisa bibliográfica é formada de acordo com um material já elaborado, construído por artigos científicos e livros. O estudo foi realizado por alunos de uma faculdade particular em Goiânia, onde fizeram uma pesquisa explicativa, analisando artigos científicos que abordem o tema proposto. Através da análise dos textos foi possível saber quais são as técnicas utilizadas no recrutamento e seleção de pessoas, saber como essas técnicas são utilizadas e quais os benefícios trazidos por elas.

Consistiu em uma pesquisa bibliográfica que gerou conhecimento para estabelecer a presente reflexão e trazer à luz novos conhecimentos aqui compartilhados com pesquisadores, e profissionais que trabalham com gestão administrativa. Esses conhecimentos são úteis para que empresas e organizações possam saber quais técnicas e práticas que podem ser utilizadas nos recrutamentos e seleção, sejam eles internos, externos ou mistos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quando se fala em recrutamento de pessoal, primeiramente precisa-se entender o que é recrutamento. Este nada mais é do que um conjunto de atividades práticas e processos nos quais o candidato passará ao se candidatar a uma vaga.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer a organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (CHIAVENATO, 2002, p. 56).

O recrutamento é a primeira parte de todo um processo. Caso o candidato passe nesta etapa, ele avançará no processo de seleção de uma instituição. Atualmente, várias empresas fazem um recrutamento mais rápido e dinâmico para chegar às pessoas 'certas' em seus processos seletivos (BARRETO *et al*, 2015).

Para compreender o recrutamento é necessário também entender o mercado de trabalho. Mas o que é o mercado de trabalho? Mercado de trabalho é uma expressão usada para especificar vagas oferecidas para os candidatos em todos os tipos de empresas, ou seja, é o total de vagas encontradas para todas as vagas de emprego existentes no mercado.

Segundo Caxito (2002) o recrutamento é a primeira fase do preenchimento de uma vaga dentro de uma instituição comercial. Segundo ele, é um processo de tentar encontrar empregados e animá-los para participarem do processo seletivo.

Para se começar um recrutamento é preciso ter um requerimento, ou seja, um documento explicando a necessidade das contratações que estão sendo ofertadas. Após o requerimento, deve-se escolher qual será o tipo de recrutamento, se será interno, externo ou misto.

O recrutamento interno acontece dentro da própria empresa, onde os funcionários concorrerão entre si na vaga ofertada. Neste caso, primeiramente é disponibilizada a vaga, após isso é aberto o processo de recrutamento informando que apenas os candidatos que já trabalham na empresa poderão concorrer à vaga, assim aqueles que se encaixam no requisito imposto no processo se inscreverão, tendo a oportunidade de ser escolhido ou reprovado no recrutamento em questão. Lembrando que o funcionário que não conseguir ser selecionado, continua em seu antigo cargo.

Chiavenato (2002) relata que existem pontos negativos e positivos neste tipo de processo seletivo. Entre os pontos positivos pode-se destacar que este é um processo de baixo custo, bastante ágil, ele valoriza e incentiva os funcionários da empresa. Já entre os pontos negativos, o autor coloca que esse tipo de processo pode gerar insatisfação em colaboradores não selecionados para a vaga em questão, além disso, impacta a não renovação do quadro de funcionários da empresa.

O recrutamento externo, diferentemente, faz a divulgação da vaga em plataformas digitais, jornais ou outros meios de comunicação, fazendo com que chegue até os candidatos que não fazem parte da empresa, ou seja, pessoas externas podem se candidatar a vaga, caso atendam aos requisitos serão selecionados para os seguintes passos do processo seletivo.

Segundo Fleury (2002), o recrutamento externo é a forma pela qual a empresa capta candidatos no mercado de trabalho. Todavia, há pontos positivos e negativos na contratação de candidatos por essa maneira. Em pontos

positivos pode-se destacar a renovação de funcionários da empresa, onde se traz pessoas com outra visão que pode agregar novas ideias à empresa. Já os pontos negativos, estão o tempo e o custo gastos para a captação de novos candidatos para a empresa.

Na hora de contratar a pessoa certa, as empresas e suas parceiras de recrutamento desenvolvem as mais diferentes formas de captar candidatos. As novas técnicas incluem desde o envio de vídeos até jogos capazes de traçar um perfil dos aspirantes.

Pode ser um quebra cabeça, jogo de dados, de criação de desenho, etc. Depende muito do que a empresa está querendo propor como desafio aos candidatos – comenta Anna- Processos com filmagens visam analisar a pessoa pela postura corporal, fala, criatividade e visão – completa (KOSACHENCO, 2015, p. 01).

Por último, e não menos importante, tem-se o recrutamento misto, onde as vagas são disponibilizadas tanto a funcionários da própria empresa, quanto a candidatos externos, fazendo com que ambas as partes participem do processo seletivo, podendo ser selecionado um candidato que atenda todas as exigências do processo que seja da própria organização ou um candidato externo.

Logo após o encerramento do processo de recrutamento de pessoal, é preciso selecionar os candidatos que conseguiram preencher os requisitos das vagas, independentemente de qual tenha sido o tipo de recrutamento. É fundamental que, após o fim desta

etapa, se escolha qual será o tipo de seleção que será utilizada para conhecer melhor o candidato.

Pode-se encontrar no mercado de trabalho vários métodos utilizados na seleção do pessoal que passou pelo processo de recrutamento. De acordo com o Dicionário Aurélio a palavra seleção tem o seguinte significado: Ato ou efeito de escolher ou selecionar; escolha feita a partir de critérios e objetivos bem definidos: seleção de candidatos.

A seleção nada mais é do que escolher o candidato ideal para a vaga oferecida, para que se possa ter otimização dos recursos da organização, pois o sucesso e crescimento da empresa estão diretamente ligados às habilidades práticas e técnicas do funcionário (PONTELO; CRUZ, 2010).

Em um primeiro momento tem-se a entrevista de seleção que tem como objetivo conhecer mais do candidato, neste momento é importante buscar, por meio do diálogo, respostas que ajudem a decidir se ele passará para a próxima fase da seleção. A entrevista pessoal é considerada como uma fase mais decisória do processo de seleção, geralmente essa parte do processo é feita pelo gestor da empresa, por funcionários ligados ao RH ou por um psicólogo organizacional.

Segundo Marras (2002), tem-se duas formas de metodologia para avaliar o candidato. A primeira forma é a estruturada e a segunda é a não-estruturada. Uma seleção estruturada trata-se de um processo que será todo planejado, onde tudo será pré-estabelecido antes da entrevista de seleção.

A segunda forma é a não-estruturada, onde, ao contrário da primeira, não se segue um padrão pré-estabelecido de entrevista de seleção. E apesar de haver técnicas mais modernas, essas duas são as mais utilizadas hoje no mercado de trabalho.

Ainda dentro das técnicas de seleção, outra bastante utilizada pelas empresas é o conjunto de testes de conhecimento, de personalidade, psicológicos, grafologia, entre outros. Conforme Silva e Nunes (2002), os testes de conhecimento visam analisar o grau de conhecimento do candidato, ou seja, a capacitação e técnicas que ele obteve por meio de práticas ou teorias por ele estudadas. Os testes de conhecimento podem ser apresentados da seguinte forma:

Tabela 1 – tipos de testes de conhecimento

TESTES DE CONHECIMENTO	
Escritos	Perguntas e Respostas
Práticos	Execução de habilidades técnicas
Orais	Perguntas e Respostas verbais

Fonte: autores.

Os testes de personalidade procuram analisar traços determinados de cada candidato através do caráter e temperamento de cada um. São bastante específicos quando se busca traços ou aspectos da personalidade, como por exemplo, ansiedade, frustrações, agressividade, equilíbrio emocional, entre outros aspectos (MEDEIROS, 2017). Os testes psicológicos analisam a individualidade de cada candidato em relação ao cargo que o mesmo está concorrendo. Eles são realizados para saber se o candidato tem uma boa

concentração, memória, inteligência, destreza e coordenação, entre outras aptidões.

A grafologia, segundo o dicionário Aurélio é o estudo da forma das letras e do aspecto geral da escrita manuscrita, com objetivo de obter dados sobre a pessoa, como caráter, personalidade, grau de instrução, tipo de inteligência, características emocionais, entre outros pontos. Desse modo, a grafologia nos processos de seleção faz uma abordagem utilizando dois métodos relatados acima, tanto o teste psicológico quanto o teste de personalidade, podendo assim ter bastante informações sobre o candidato e poder definir se ele tem a capacitação necessária para ocupar o cargo oferecido pela empresa.

Outra técnica que se pode utilizar para fazer a seleção dos candidatos é a dinâmica em grupo, essa atividade pode mostrar como o candidato lida com outras pessoas. Este consegue mostrar se o indivíduo consegue trabalhar em equipe, ao mesmo tempo permite perceber se a pessoa tem espírito de liderança, e se consegue se comunicar abertamente com a sua equipe.

Por último pode-se analisar os candidatos por meio de games. Aproveitando a era tecnológica em que a sociedade está inserida, pode-se colocar os candidatos para jogarem entre si ou de forma individual, fazendo com que o gestor analise suas estratégias de jogo, sua comunicação, seu comportamento e movimentos. O que permite uma análise de personalidade e psicológica deste indivíduo.

Portanto, é possível realizar diferentes tipos de processo de seleção, a escolha do método ou técnica dependerá do tipo de empresa, da vaga em que o

candidato irá concorrer, os tipos de candidatos que se inscreveram na vaga e o tipo de seleção que o gestor estará aberto a aplicar.

Após finalizar o processo de seleção, o gestor deverá passar os *feedbacks* aos seus candidatos, esse retorno pode ser realizado de forma individual ou coletiva, dependendo do tipo de atividade desenvolvida, após nesse momento é fundamental que o gestor realize uma avaliação final, analisando os pontos positivos e negativos de cada candidato, para que possa dar uma resposta aos mesmos.

A assertividade no resultado do processo de seleção será confirmada quando a empresa inserir o candidato escolhido no campo de trabalho, podendo ver assim a melhoria da produtividade, satisfação dos clientes, elevação de ganhos, entre outros. Por isso é de grande importância que a empresa escolha bem seus candidatos, faça um processo de recrutamento e seleção adequado, para que se possa encontrar nos funcionários que levarão a empresa adiante e a auxiliará a ser reconhecida positivamente no mercado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção é de grande importância para as empresas, pois permite às empresas escolher de forma cuidadosa os seus candidatos para alcançar resultados eficientes ao negócio.

As mudanças enfrentadas pelo mercado de trabalho nos últimos anos possibilitaram a contratação de pessoas qualificadas. O gestor quando abre um processo seletivo

espera que ao final ele tenha uma pessoa capacitada, habilidosa, criativa e leal, que fará um grande diferencial para a empresa. Na pesquisa tratou-se dos conceitos, pontos negativos e positivos dos processos de seleção e recrutamento, mostrando quais são os ônus para a empresa. Também, mostrou-se que há muitas opções para os gestores escolherem, desde os mais modernos até os mais tradicionais. Lembrando que cada processo seletivo deverá ser feito de acordo com a demanda e necessidade de cada empresa.

É fundamental destacar que antes de todo esse processo de recrutamento e seleção, é de suma relevância que haja um planejamento da empresa, pois para que se haja um processo seletivo sério é preciso que haja realmente vagas a serem ocupadas, para que essas sejam preenchidas por pessoas qualificadas para que a empresa não perca tempo e muito menos dinheiro. Diante do conhecimento adquirido diante da realização desta pesquisa bibliográfica, é possível afirmar que os métodos e as técnicas de recrutamento e seleção são válidos, mas que dependerá da empresa empregá-los da melhor maneira possível, para que assim consigam ter uma melhor resposta de seus candidatos e futuros funcionários.

Vale lembrar que apesar de ter disponível várias técnicas de seleção, a empresa deverá contar com uma estrutura física e de profissionais especializados para que tal técnica escolhida seja aplicada. Pois é responsabilidade desses, analistas/gestores, escolher os candidatos que entrarão na empresa. Portanto, caso o candidato escolhido não agregue valor a essa empresa, parte da culpa será

daquele que talvez possa ter deixado passar alguma “falha” ou detalhe na avaliação daquele candidato.

É evidente a importância de se realizar o processo de recrutamento e seleção dentro de uma empresa, pois através desse os gestores poderão conhecer melhor cada candidato, fazendo com que todas as técnicas de recrutamento e seleção sejam válidas, fazendo com que o melhor candidato seja escolhido, não gerando nenhum tipo de prejuízo e desgaste àquela organização, evitando demissões futuras por discordância com a vaga que o funcionário preencheu.

Considera-se que este estudo poderá ser utilizado por empresas, gestores, psicólogos ligados à área empresarial e pessoas do departamento pessoal de empresas. Este possibilitará a ampliação de suas visões quanto aos tipos de recrutamento e seleções que poderão ser utilizadas dentro de um processo seletivo. Para continuidade desta pesquisa recomenda-se a sua ampliação a partir da visão do mercado de tipos específicos de organizações, possibilitando maior detalhamento e aprofundamento sobre o assunto.

5. REFERÊNCIAS

BARRETO, B. C. Metodologia dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e suas contribuições para o sucesso do empreendimento: Um estudo na empresa sol informática no setor de vendas. *In Simpósio de excelência em gestão e tecnologia* da Associação Educacional Dom Bosco, Rio de Janeiro: 2015.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Brookmen, 2010.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Brasília: IESDE, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DICIONÁRIO AURÉLIO ONLINE. Disponível em <<http://dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Selecao>> Acesso em: 16 set. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOSACHENCO, Camila. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos**. (2015) Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-estilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscamatrain-mais-candidatos-4787695.html>> Acesso em: 27 ago. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MEDEIROS, M. **Recrutamento e seleção de pessoas**: métodos e técnicas que podem ser utilizadas por profissionais de recursos humanos. 2017. 16 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de Pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 3. ed. Brasília: SENAC, 2010.

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

A FORMAÇÃO DE EQUIPES E CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS NO AMBIENTE EMPRESARIAL

MACEDO, Andra de Almeida¹

BORGES, Asafy Abrahão Teixeira²

LOIOLA, Rafaela Santos Lima³

RODRIGUES, Maria do Carmo da Luz⁴

MOTA, Rosiane Dias⁵

GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁶

RESUMO

A inteligência emocional é um conceito da psicologia usado para designar a capacidade do ser humano de lidar com as emoções. A administração das emoções demanda equilíbrio entre os hemisférios do cérebro. O presente estudo teve como objetivo refletir sobre a importância da inteligência emocional

¹ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

² Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

³ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

⁴ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

⁵ Coordenadora do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP; Doutora em Geografia (UFG); Mestre em Geografia (UFG); Especialista em Gestão de Empreendimentos Turísticos e Eventos (SENAC); Graduada em Administração e em Tecnologia de Gestão Turística (IFG).

⁶ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

na formação de equipes e na construção de relacionamentos no ambiente empresarial. Adotou-se como procedimentos metodológicos o método dedutivo e a realização da pesquisa bibliográfica. Como resultados verificou-se que a inteligência emocional é fundamental para o sucesso na formação e gestão de equipes. Conclui-se que a teoria de inteligência emocional contribui para o desenvolvimento tanto dos indivíduos em sua vida pessoal, quanto das organizações.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Organização; Trabalho; Relacionamento; Equipe.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje ninguém está livre de todo o bombardeio de informações que causam ansiedade, medo e a dúvida do que ainda está por vir. São tantas notícias e histórias com pessoas próximas ou distantes que ocupam a mente humana trazendo uma enorme angústia. O resultado são pessoas cada vez mais sentindo solidão, depressão, revolta consigo mesmo e com o mundo a sua volta. Todos esses sentimentos são resposta de algo que a pessoa não estava preparada para enfrentar.

Absolutamente tudo o que se passa ao longo da vida, seja bom ou ruim, como agimos e lidamos com o que acontece, contribui para a formação do ser humano enquanto indivíduo. Independentemente do nível de inteligência, o fator emocional, composto por sentimentos e emoções, grita mais forte e se sobressai nas decisões e ações em situações de pressão. Em certas ocasiões até o sentimento de medo é capaz de ajudar a pessoa, a levando a ter a iniciativa de agir ou fugir do pior.

Cada emoção tem uma finalidade diferente e específica, traz um sentimento próprio. As reações, desse modo, são facilmente lidas de acordo com o que sente, isso acontece porque o ser humano não consegue controlar seus pensamentos e sentimentos antes de agir em situações inusitadas.

Esse conjunto de emoções e sentimentos marcam as relações sociais dos indivíduos em todos os locais, inclusive no ambiente empresarial. Para um bom relacionamento com a equipe, e a construção de um relacionamento saudável é fundamental o desenvolvimento de uma inteligência emocional.

Neste sentido, objetivou-se com o presente estudo refletir sobre a importância da inteligência emocional na formação de equipes e na construção de relacionamentos no ambiente empresarial.

2. METODOLOGIA

O estudo do tema inteligência emocional nas organizações tem sua relevância centrada na sua aplicação diária para o bom andamento das atividades, para a produtividade da equipe, e principalmente pela construção de um clima organizacional saudável. Para a realização desta investigação adotou-se o método dedutivo. O método dedutivo é composto de teoremas verdadeiros, assim como os seus axiomas e postulados (CERVO *et.al*, 2007).

Para esta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa que auxilia na reflexão e interpretação dos dados qualitativos. Dentro desta perspectiva adotou

como abordagem do problema a pesquisa exploratória, com a proposta de refletir sobre a inteligência emocional nas organizações.

Como procedimento técnico escolheu-se a pesquisa bibliográfica, com o propósito de estudar sobre a aplicação dos conceitos de inteligência emocional nas organizações. Para a sua realização os pesquisadores tiveram contato direto com publicações do autor Daniel Goleman sobre a temática.

A coleta de dados foi realizada no período de agosto a setembro de 2021. E, ao final do levantamento bibliográfico desenvolveu-se uma reflexão sobre os resultados, permitindo com isso o desenvolvimento dos resultados e discussões que se segue.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Como administrar as emoções e construir relações

Para todas as pessoas que vivem em uma longa e eterna batalha para alcançar o equilíbrio dos seus sentimentos, seja na vida pessoal ou seja na vida profissional, o Livro “Inteligência Emocional” do autor Daniel Goleman (1997), vem de encontro a ideia de que existem duas mentes: a emocional e a racional. De acordo com o autor (1997, p. 27) “Ninguém está protegido dessa instável maré de descontrole e arrependimento, que alcança nossas vidas de uma maneira ou de outra”.

De acordo com o autor, o analfabetismo emocional apresenta-se como uma falta de capacidade da

compreensão e do gerenciamento das próprias emoções, assim como de respeitar os sentimentos de outras pessoas. A desconexão das emoções e dos sentimentos impactam nas ações e reações das pessoas, assim como dos seus relacionamentos interpessoais. Neste sentido, uma educação emocional contribui para a gestão das emoções, contribuindo diretamente para a qualidade de vida e melhoria da convivência com outros indivíduos. A inteligência emocional, contribui, portanto, para o reconhecimento dos sentimentos assim como na capacidade de lidar com eles.

Em tempos de pandemia, a exigência de resultados, as pessoas são atingidas por um conjunto de sentimentos, os quais não conseguem distinguir. Eles vão se ajuntando de tal forma, que as pessoas acabam explodindo diante de coisas pequenas, devido ao que foi acumulando ao longo dos dias e não foi resolvido. Goleman (1997) relata que a doença emocional está se alastrando em números que revelam um salto da depressão em todo mundo.

Entre as maiores indagações estão: é possível aprender a lidar com isso? Como desenvolver essa tal inteligência emocional diante dos problemas vividos? A resposta é sim, é possível lidar uma inteligência emocional diante de situações de tensão.

O autor afirma que os 5 pilares da inteligência emocional (IE) são:

1. Conhecer as próprias emoções - O desenvolvimento de habilidades técnicas e o aperfeiçoamento constante sejam itens fundamentais para o sucesso da carreira de qualquer profissional, também é

necessário que o indivíduo tenha domínio sobre as suas atitudes no ambiente de trabalho. As emoções fazem parte do ser humano, e separar a bagagem pessoal da vida profissional é um verdadeiro desafio para qualquer indivíduo. A administração das emoções, neste sentido, possibilita que elas não impactem negativamente no ambiente, no trabalho e nas relações.

2. Controlar as emoções - O gerenciamento das emoções auxilia no equilíbrio de vida. Para isso, o exercício diário ajuda no reconhecimento das próprias emoções e das pessoas que se cerca. A gestão das emoções é uma habilidade que se dá a partir da administração dos sentimentos, e auxilia no relacionamento com outros indivíduos. Tal habilidade deve ser desenvolvida principalmente nos ambientes empresariais, para garantir os resultados e um bom convívio entre todos.

3. Automotivação - A automotivação consiste em uma ferramenta que possibilita que a pessoa se sinta satisfeita e inspirada frente aos desafios vividos. A automotivação auxilia a tornar as atividades agradáveis, interessantes e desafiadoras. Entendendo as obrigações com mais responsabilidade, leveza e alegria. Diferente dos processos de motivação existentes, a automotivação vai além dos incentivos externos realizados pela organização, pois nela o colaborador que realiza o exercício de se auto incentivar por meio técnicas específicas.

4. Empatia - A empatia consiste no exercício de se colocar no lugar do outro. Ela contribui para a compreensão das necessidades alheias, assim como auxilia no aumento da produtividade de toda a equipe,

e do engajamento e conectividade dos colaboradores com a empresa.

5. Saber se relacionar interpessoalmente - O relacionamento interpessoal auxilia na comunicação afetiva e empática contribuindo para o fortalecimento das conexões entre a equipe no ambiente organizacional. Desse modo, é fundamental desenvolver habilidades voltadas para a construção de atitudes positivas no convívio com outras pessoas.

Todas as emoções influenciam nas tomadas de decisões, seja nos relacionamentos ou seja no trabalho, então, entender, esmiuçar e aplicar os pilares da IE citados por Goleman (1997) será de suma importância para nosso sucesso profissional e pessoal, dessa forma, saberemos pensar, sentir e agir de forma inteligente e com consciência, não deixando que as emoções administrem a vida ou se acumulem de forma que venha atrapalhar o trabalho.

3.2. Construção de relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho

A todo instante o ser humano tem algum tipo de interação com alguém, seja em casa, comunidade, ambiente social e principalmente no trabalho. A forma que nos relacionamos muda de acordo com o ambiente em que estamos. As características pessoais de uma pessoa dizem muito a respeito de como será sua relação com o outro, esta é denominada de relação interpessoal. Desse modo, no ambiente de trabalho as pessoas devem adotar uma postura profissional para haver um bom

relacionamento interpessoal entre elas, assim tornando o trabalho mais agradável.

Em uma empresa as pessoas são um recurso fundamental para que haja o funcionamento dela, sendo assim são grupos trabalhando juntos por um bem comum “as organizações passam a perceber a necessidade da valorização do trabalho em equipe e dos relacionamentos interpessoais” (FONSECA *et al*, 2016, p. 02).

Estas pessoas juntas vão em busca dos mesmos objetivos para que possam cumprir suas metas todos seguindo um líder administrador. “O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser gerente do autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 140).

Contudo percebe-se que para uma boa formação de equipes no ambiente empresarial é necessário tanto a presença de um líder quanto a dedicação dos colaboradores em dedicando à objetivos comuns para que as metas traçadas sejam concluídas. Faz parte da natureza do ser humano estabelecer relacionamentos interpessoais. Ao estabelecer relações verdadeiras e profundas, a pessoa tem maior possibilidade de ter conexões verdadeiras com as pessoas com quem convivemos.

3.3 Desenvolvendo e ampliando a Inteligência Emocional

A inteligência emocional está diretamente relacionada à personalidade do indivíduo. Neste

sentido, Goleman (1997) destaca a importância do Quociente Emocional (QE), este pode ser inclusive como uma estratégia de conhecimento dos colaboradores e avaliação de candidatos em processos de recrutamento e seleção. Entender a aplicação deste e analisar seus índices pode ser estratégico para toda a organização.

Para o autor, a importância do QE é definida por alguns pesquisadores como maior que o próprio Quociente de Inteligência (QI), por acreditarem que a inteligência emocional e o relacionamento interpessoal são mais significativos que a própria inteligência do indivíduo. A primeira vez que o termo “inteligência emocional” foi utilizado, foi na década de 1960, pelo psicólogo norte-americano Hans Kierkegaard Leuner.

Este termo foi aprofundado no final da década de 1980, pelo psiquiatra Stanley Greenspan, e nos anos de 1990 pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer. As competências desenvolvidas no âmbito da inteligência emocional estão ligadas às denominadas *soft skills*, ampliadas pelo relacionamento e interação com um grupo.

3.4 O papel da inteligência emocional na formação de equipes de alta performance

A inteligência emocional é fundamental para o desenvolvimento e formação de equipes de alta performance. As *soft skills* são competências emocionais essenciais no desenvolvimento do profissional, tão importante quanto as *hard skills*, que são as competências técnicas. Apesar de muitas organizações supervalorizarem as habilidades técnicas e de formação,

a verdadeira alta performance vem da entrega de resultados, e estes últimos se dão a partir de um equilíbrio de ambas as competências associada a empatia e gestão das emoções.

De acordo com Auro Honda e Sandra Gentil (Honda Gentil):

É através da empatia e inteligência emocional que alcançaremos maior produtividade. Precisamos demonstrar que o outro é importante para nós e para a organização. Em um ambiente onde há confiança, haverá maior engajamento, compromisso e, conseqüentemente, melhores resultados (CIEE/FIA, 2020, s/p).

Neste sentido, a inteligência emocional é um elemento essencial para alcançar a alta performance da equipe. Tanto os membros quanto a sua liderança, necessitarão desenvolver suas *soft skills* para melhorar o relacionamento interpessoal, a comunicação e a tomada de decisões no ambiente organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando a empresa mostra interesse em dar uma real importância as emoções no local de trabalho devem ser incentivadas. Mas, lembre-se de que isso requer uma série de transformações por parte de seus funcionários. A forma de realização desse treinamento dependerá de cada organização e se será realizado no ambiente interno da organização.

Cada empresa deve verificar e analisar suas reais possibilidades e necessidades. No contexto atual, é

muito importante usar o desenvolvimento da inteligência emocional humana. Como organização aplica-se a preocupação em se preocupar se seus funcionários são emocionalmente estáveis, eles trabalham bem e harmoniosamente. Lembre-se de que a saúde emocional dos funcionários afeta diretamente a produtividade e o desenvolvimento da empresa, assim como inicialmente eles produzirão mais e criarão maiores lucros para a organização. Isso pode levar à expansão da empresa, o que é importante para vai se destacar do público.

Para isso recomenda-se a procura de métodos de especialização dentro da organização com estudo, palestras, cursos, com isso cria uma abrangência e domínio em como saber lidar nas diversas situações.

5. REFERÊNCIAS

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da administração** - uma visão abrangente da moderna administração nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIEE/FIA. **Como alcançar a alta performance das equipes no mundo VUCA?** (dez 3, 2020) Disponível em: <<https://labfinprovarfia.com.br/blog/ciee/como-alcançar-a-alta-performance-das-equipes-no-mundo-vuca/>> Acesso em: 27 out. 2021.

FONSECA, Luciana; REIS, Rosa; MESQUITA, Kelly, ALCANTARA, Andreia Oliveira. Relacionamento Interpessoal & Trabalho em Equipe: Impactos num Ambiente Organizacional. **Anais**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARE - Responsabilidade Social Aplicada. 2016

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

DESENVOLVIMENTO HUMANO NA CONTEMPORANEIDADE: DESENVOLVIMENTO E ABORDAGENS DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS À GESTÃO PÚBLICA

LADEIA, Nicolás¹

BALIEIRO, Sara²

ANDRADE, Giselly³

MOREIRA, Lucas⁴

GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁵

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar os conceitos e abordagens de como a área de Recursos Humanos (RH) é gerida dentro do setor público da sociedade. Este é responsável pela prestação de serviços à população, assim se fazendo necessário a atuação de bons gestores neste setor, sendo capazes de melhor guiar os servidores públicos em suas atividades profissionais. Para a realização desta investigação utilizou-se como abordagem metodológica a pesquisa

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁴ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁵ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

literária/bibliográfica. Como resultados, verificou-se que apesar do RH ter sido por um longo período negligenciado dentro do setor público, com o desenvolvimento tecnológico e o aumento de profissionais, buscou-se dentro do setor privado, técnicas para que pudesse aprimorar seus métodos. Conclui-se que com a crescente demanda por atendimento nos órgãos públicos os gestores necessitaram adotar ferramentas voltadas para a qualificação dos servidores, garantido assim melhor qualidade no serviço.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão Pública; Recursos Humanos; Setor Público.

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento exponencial da população mundial, o serviço público se torna cada vez mais exigido para a manutenção da ordem e da própria vida. Serviços como emissões de documentos, atendimentos à população, áreas da educação e da saúde, entre outros, são todos serviços oferecidos pelo governo à população. Atrás de cada uma das organizações prestadoras de serviços há uma clientela (população) e os seus funcionários (servidores públicos).

Os servidores públicos são a linha de frente que tem contato direto com os cidadãos, sendo encarregados de oferecer um atendimento de qualidade. O problema se instala quando a busca por atendimento é maior que a capacidade do órgão. Em resultado, há a iniciativa de seleção e contratação de novos servidores, que ao tomarem posse deverão ser devidamente treinados para desenvolverem as funções em que foram alocados. Daí

se dá a importância da Gestão de Recursos Humanos no Setor Público.

Diante desta problemática, a presente investigação teve como objetivo apresentar os conceitos e abordagens de como a área de Recursos Humanos (RH) é gerida dentro do setor público da sociedade.

2. METODOLOGIA

Utilizou-se como metodologia nesta investigação a pesquisa literária/bibliográfica, onde buscou-se informações na leitura e análises de outros trabalhos, artigos científicos e publicações em sites e revistas. De acordo com Boccato (2006), uma pesquisa bibliográfica se dá pela solução de um problema ou hipótese, com auxílio de dados provenientes de outras pesquisas científicas.

Este texto, traz em seu escopo, uma conceituação sobre Recursos Humanos na esfera pública, situando o leitor sobre a importância e as práticas adotadas por esta área, pontuando os métodos de Avaliação de Desempenho e a Gestão de Pessoas por Competências. Além disso, reflete-se também as dificuldades impostas pelo próprio governo, servindo também como base de informações para futuros estudos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão de Recursos Humanos é uma área nova, e nem sempre foi chamada assim. Conhecida como Recursos Industriais, teve sua origem durante a revolução industrial que tinha por fim melhorar a relação entre o contratante e

o contratado. A partir disso, passou por transformações que a levaram ao nome que possui na atualidade. As modificações vivenciadas por essa área foram indispensáveis para que houvesse uma mudança da visão das empresas, que deixaram de ver os funcionários apenas como parte do processo, mas sim como o seu recurso mais valioso para que a organização fosse bem-sucedida. Segundo Suzuki e Gabbi (2014), houve um grande movimento entre os países durante a década de 1980, fazendo com que esses buscassem aprimorar tanto a eficiência quanto a efetividade dos serviços públicos.

O processo de desenvolvimento da gestão de pessoas não parou, e continua sendo algo trabalhado atualmente. A evolução dos meios de comunicação e da tecnologia, a popularização da internet e a facilidade de acesso à informação tem permitido com que as pessoas se conectem com mais facilidade, trazendo à tona a importância do respeito à individualidade de cada um na sociedade, assim como nos ambientes organizacionais. Demandando uma gestão eficiente e eficaz destes colaboradores.

Neste sentido, a área de Recursos Humanos é conceituada por Chiavenato (1999) como:

as políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, a saber: 1- Análise e descrição de cargos. 2- Desenho de cargos. 3 – Recrutamento e seleção de pessoal. 4 – Admissão de candidatos selecionados. 5 – Orientação de novos funcionários. 6 – Administração de cargos e salários. 7 – Incentivos salariais e benefícios sociais. 8 – Avaliação de desempenho dos funcionários. 9 – Comunicação aos funcionários. 10 – Treinamento e

desenvolvimento de pessoal. 11 – Desenvolvimento organizacional. 12 – Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho. 13 – Relações com empregados e relações sindicais (CHIAVENATO, 1999, p. 11).

A gestão de Recursos Humanos deixou de ser um departamento que monitorava apenas a contratação e demissão dos funcionários, sendo agora também um processo dentro das organizações que procura filtrar os melhores candidatos, oferecer treinamento para que os contratados estejam aptos à suas funções, criar um ambiente propício para que ele possa ter a oportunidade de crescer profissionalmente, englobando todos os envolvidos neste processo.

Trata-se de um ofício que:

[...] envolve múltiplos atores, as lideranças e os demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização. Nessa relação todos são coprodutores dos resultados; todos são responsáveis, seja pela qualidade da relação, seja pelo resultado do trabalho, ou pela saúde do ambiente (BERGUE, 2019, p. 13).

Na gestão pública, o conceito trazido por Bergue (2019) também é aplicável. De acordo com Schwella (2014) afirma que o Setor Público abrange as instituições que regem o país com suas leis, e tem como responsabilidade a arrecadação de verba por meio de tributos e impostos em troca de serviços para a população, tais como educação, saneamento, saúde, segurança pública, energia, telecomunicação, assistência social, entre outros.

Assim, como no Setor Privado, as organizações de aspecto público também são ricas em pessoas, tendo a necessidade de um departamento com a finalidade de gerir esse pessoal com eficácia e eficiência, para que os serviços prestados à população também sejam de qualidade. Segundo Bergue (2011), a gestão de pessoas no Setor Público não é controlada pelo Estado em si, mas sim pelos gestores que lá atuam.

Muitos acreditam que o empreendedorismo público é algo impossível, exatamente por este poder de decisão estar ligado ao Estado, mas isso é uma crença errada. Por anos a esfera pública busca referências de sucesso que foram usadas no Setor Privado, a quem muito se deve a evolução da área do RH. A diferença é a capacidade de aplicação de certos processos dentro do setor público, já que este último deve manter suas atividades dentro das verbas estatais e os limites impostos para tais mudanças.

Bergue (2019) expõe uma visão de que o “valor público” gerado pelas organizações estatais que então não podem em suma gerar lucro, se dá por uma administração pública bem aplicada, essa sendo reconhecida e gerando a satisfação dos clientes (população), fazendo com isso, que o valor seja obtido.

Devido a estabilidade oferecidas pelo Estado aos servidores públicos, estes cargos estão sendo cada vez mais buscados. Com a sua contratação sendo realizada, na maior parte das vezes, por meio de concursos públicos, os aprovados contratados nem sempre possuem experiência nas áreas em que serão empregados. Neste contexto, é fundamental uma boa

gestão de recursos humanos dentro do setor público, para que seja capaz de oferecer o devido treinamento para que o servidor possa realizar as suas atividades corretamente, além de lhe oferecer o suporte necessário.

De acordo com Carvalho Filho (2014, p. 611), os servidores públicos são “[...] tais agentes se vinculam ao Estado por uma relação permanente de trabalho e recebem, a cada período de trabalho, a sua correspondente remuneração. São, na verdade, profissionais da função pública”. O desempenho de suas atividades nos setores em que estão alocados tem impacto direto na visão da população quanto ao serviço prestado de modo em geral.

Segundo Teixeira, Bassotti e Santos (2013), a busca exacerbada pelos serviços públicos decorrente do alto volume populacional se desencontra com a capacidade de atendimento do Estado, assim gerando comumente as reclamações vindas da população em relação aos serviços de saúde, segurança e de suas obrigações constitucionais, devido as grandes filas, atendimentos de baixa qualidade, entre outros. Demandando, neste contexto, uma gestão de pessoas com o papel de auxiliar na capacitação dos servidores, contribuindo para a eficiência e a eficácia do atendimento.

Uma das áreas de atuação do RH é a otimização dos processos para seus funcionários, o que contribui para a obtenção de um ambiente organizado. Além disso, este é responsável pelo desenvolvimento de capacitação e treinamentos. Assim como, na aplicação de métodos para auxiliar os servidores na motivação e na adaptação

aos novos processos organizacionais. Pois, toda mudança pode trazer algum tipo de resistência.

De acordo com Teixeira, Bassotti e Santos (2013, p. 35):

Muito da quase permanente insatisfação da maioria dos servidores públicos brasileiros com, por exemplo, a compensação por seu trabalho é fruto da falta de racionalidade sistêmica na gestão de cargos, salários e carreiras nos diversos níveis da administração no país.

Neste sentido, o RH estratégico vem com o desafio de abranger toda a sociedade. Ele é essencial para a realização de um bom serviço, para se alcançar resultados exitosos na empresa e para a garantia de um atendimento de qualidade. Trata-se de uma fonte de estudo e pesquisa relevante para todos os tipos de organizações. Assim, o RH estratégico é uma forma de alcançar resultados positivos nos serviços prestados, a fim de melhorar e qualificar os funcionários que prestam esse serviço à população.

O planejamento estratégico organizacional deve prever inclusive a posição estratégica que a área de recursos humanos deve assumir. Com um perfil estratégico o RH volta-se para a visão interna e externa, assim como para os resultados traçados na empresa. Internamente o RH buscará conhecer as necessidades de todas as áreas e dos profissionais que nelas atuam. É uma tarefa difícil para o governo tornar o RH estratégico, pois implica em mudanças a níveis administrativos e ainda da cultura organizacional das empresas públicas.

A função estratégica do RH se destaca no trabalho da capacitação profissional, da promoção de ações para que cada colaborador atinja suas metas pessoais, e como consequência, as metas globais das organizações também serão atingidas. O RH estratégico no processo de qualificação profissional necessita se preocupar com dois aspectos, o técnico e o relacional. O aspecto técnico é o mais visado, pois ele irá garantir os resultados desejados pela organização, mas é quanto este é associado ao relacional que garantirá a alta performance da equipe.

A avaliação de desempenho no setor público, com o passar dos tempos, foi criando um temor com o aproveitamento de vida dos seus funcionários, para que eles se sentissem seguros e inspirados em seu local de trabalho. Em várias situações, em que os servidores afirmam não terem as orientações necessárias para a evolução de suas atividades ou por não terem a capacidade básica para executar suas tarefas, eles acabam provocando o mal funcionamento das atividades e serviços prestados à comunidade.

A avaliação de desempenho é um método usado pela área de Recursos Humanos que, procura ofertar conhecimentos sobre como os funcionários estão se adaptando as suas tarefas, se estão entusiasmados e bem retribuídos pela administração pública, contribuindo com isso para se atingir os objetivos organizacionais; para apreciação e a ajuda no desenvolvimento do colaborador, com isso ajustando e evoluindo as obrigações para a melhoria e incentivo dos agentes públicos.

Behn (2017) apresenta 8 pontos de relevância sobre a Avaliação de Desempenho no Setor Público, estes

sendo: 1) Mensurar o desempenho das empresas governamentais. 2) Controlar o desempenho dos servidores públicos. 3) Melhorar o gasto da verba pública. 4) Entendimento para motivar todas as partes envolvidas. 5) Promoção de bom desempenho da organização. 6) Comemorar casos de sucesso. 7) Aprender o que realmente está e o que não está funcionando dentro daquela organização. 8) Aprimoração de processos.

Uma das opções disponíveis para uso a fim de obter maior efetividade das políticas públicas, tem-se a gestão por resultado, que sugere o uso de indicadores e metas (ABRUCIO, 2007). Nos tempos atuais existem várias formas de avaliar o desempenho funcional de um colaborador, as maneiras se dão conforme as habilidades pessoais e suas metas. Outro ponto importante para decidir como será aplicado é a formação estratégica política de gestão da pessoa com a própria cultura organizacional. Entre vários tipos e modos de avaliação de desempenho, variáveis de autor para autor, para Bergamini (1987), as organizações sobre as várias formas de processos avaliativos podem ser separados em dois grupos.

De acordo com Bergamini (1987):

1) Avaliação direta ou absoluta: é constituída por métodos onde o avaliador se atenta somente com o avaliado em si e busca representar, com a grande consideração possível, suas qualidades únicas de desenvolvimento em um definido trabalho. Assim, o centro de interesse é o colaborador que está sendo analisado, antes aos padrões desejáveis ou exigidos pelas características do trabalho que se aprimora.

2) Avaliação por comparação ou relativa: este abrange todas as formas de avaliação onde já não se tem como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio serviço; mas toda ênfase é dada no seu posicionamento incluído no grupo de trabalho, ou seja, frente aos seus próprios colegas. Neste caso, a sua eficiência relativa ao grupo é o mais importante. A determinação de seu maior ou menor aumento de eficiência depende do maior ou menor nível de eficiência do próprio grupo em que está.

Quando tratamos de setor público automaticamente existe uma cobrança da sociedade nas questões de resultados a serem entregues e na solução e devolutivas e isso reflete diretamente na gestão de pessoas dentro desses setores e nas competências dos servidores diante seus cargos, com isso, há o uso de outro método aplicado pelo RH que é a gestão de pessoas por competências.

Com um quadro de pessoal mais qualificado, o atendimento terá excelência, tanto na qualidade dos seus serviços, quanto na confiança que os empregados passarão aos clientes. Quanto mais refinada a gestão por competência, maior será o grau de satisfação das pessoas que irão usufruir do serviço. O quadro de funcionários, por sua vez, demonstrará motivação a cada atendimento bem executado e a cada meta cumprida.

A gestão de pessoas e as competências dentro dos órgãos públicos permite a visualização que está bastante presente em todas as áreas de qualquer que seja a organização, suas tecnologias e seus avanços. A quantidade de dados e informações no setor público

demanda uma preparação e um conhecimento contínuo de como dirigir certas tarefas. É comum alguns cargos no setor público serem ocupados ou dirigidos por pessoas por um período superior a 30 anos. Neste sentido, esse servidor necessita ter suas competências renovadas e aprimoradas para conseguir entregar bons resultados.

A gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo (DUTRA, 2004). Espelhando neste conceito, a gestão de pessoas ao setor público é muito além de cargos estabelecidos, por exemplo, um determinado indivíduo que é aprovado em um concurso e rapidamente é estabelecido suas tarefas, mas seu salário não condiz com suas competências futuras, pois esse mesmo indivíduo permanece na mesma função por mais de 20 e anos, ele se desenvolve ao longo do tempo e suas tarefas e competências são mutáveis com uma grande frequência.

Analisando esse fator, deve-se refletir sobre como é possível manter essas pessoas durante essa longevidade produtivas e com melhores habilidades e competências, conseguindo entregar resultados e sendo capacitadas de acordo com as frequentes mudanças de tarefas e de evolução de competências.

Ao relacionar as competências do servidor ao seu desenvolvimento profissional é também pautado a questão de remuneração salarial, um exemplo seria uma pessoa que realiza tal atividade e entrou através do concurso e para um cargo que exigia o ensino médio, e ao mesmo tempo existe outra pessoa que executa a

mesma tarefa e que recebe um salário bem superior. Neste sentido, é necessária uma reestruturação na distribuição de tarefas e cargos nos setores públicos para melhor desenvolver as competências de cada servidor.

A remuneração por competência é capaz de motivar os profissionais a buscarem uma melhor capacitação, atendendo com isso as necessidades do órgão, quebrando paradigmas tradicionais de hierarquia, tempo de serviço, passando a remunerar por suas competências e tarefas aplicadas no seu trabalho.

A organização tem que desenhar a sua estrutura definindo princípios, estratégias, política e processos de gestão e um dos principais processos de gestão nesse modelo conseguimos visualizar no Quadro 1.

Quadro 1 – Gestão de pessoas por competências

Processos	Características
<i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	Mecanismos de evolução das competências; Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
<i>Recrutamento e Seleção</i>	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
<i>Avaliação de Desempenho</i>	"Não existe evolução sem avaliação!". Garante os mecanismos de avaliação (feedback) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
<i>Carreira e Sucessão</i>	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o "tempo de casa" do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
<i>Segurança e Saúde ocupacional</i>	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários.
<i>Relações trabalhistas</i>	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.
<i>Remuneração</i>	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Fonte: Amaral *et al* (2006)

Ao identificar as competências e o desenvolvimento de cada indivíduo é possível estabelecer quais melhores tarefas serão agregadas e a capacidade de cada um

assumir e executar determinada atividade e isso torna na perspectiva do funcionário uma valorização de seu trabalho. O reconhecimento pessoal possibilitará que o servidor agregue valor à organização, isso tudo tem uma ligação direta com o seu desenvolvimento profissional e sua remuneração.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado desta investigação percebe-se a importância de uma boa gestão de recursos humanos para o desenvolvimento e melhoria do atendimento na esfera pública. Pois, se por um lado a demanda crescente da população por atendimento de melhor qualidade é um desafio para o setor público, por outro ao se buscar ferramentas de gestão de pessoas fora de seu próprio universo pode auxiliar a resolver tais questões. E independentemente destes sempre será necessário lidar com os desafios de ser ter verbas fixas e de um poder de decisão limitado dentro dos órgãos públicos.

Apesar de tudo, ainda pode-se notar sucesso no desenvolvimento da gestão de pessoas, como aplicação de ferramentas citadas nesse estudo, na busca de aprimorar os processos e oferecer para os próprios servidores públicos um ambiente confortável e digno, da mesma maneira que também agrega nos padrões de qualidades dos serviços prestados. Com isso, sugere-se para futuros trabalhos com assuntos similares a busca pelos tópicos de administração pública e gerencialismo.

5. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 67-86, 2007.

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

BEHN, D. R. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**. UNITED NATIONS: New York and Geneva, 2017.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público**. Brasília: ENAP, 2019.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: Teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUC, 2011.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista Odontológica da Universidade Cidade São Paulo**. São Paulo, 18.3, p. 265-274, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **ERA**

– **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar, 2001.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**: 28 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 3, p. 259-276, 2014.

SUZUKI, J.; GABBI, L. **Desafios da avaliação de desempenho no setor público**: O caso da Prefeitura Municipal de São Paulo (2014). Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-DA-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-O-CASO-DA-PREFEITURA-MUNICIPAL-DE-S%C3%83O-PAULO3.pdf>>.

Acesso em: 06 set. 2021.

TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2013.

GERENCIAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NOS RELACIONAMENTOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO

MARINHO, Vinicius¹

GUIMARÃES, Denis²

GUIMARÃES, Danilo³

SILVA, Manoel⁴

BRAGA, Daniela⁵

DUARTE, Lucimar⁶

MOURA, Márcia Helena de Castro⁷

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁴ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁵ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁶ Professora no Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Ecologia e Produção Sustentável (PUC Goiás); Graduada em Administração (UNIVERSO).

⁷ Coordenadora do Curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Gestão Organizacional (UFG); Graduada em Administração (PUC Goiás).

RESUMO

Um dos maiores desafios para um administrador é a forma como ele gerencia o fator humano na organização. Objetivou-se com a presente investigação explicar a importância da estrutura organizacional nos relacionamentos internos da organização. Para tal, pesquisou-se como a boa relação interna entre os colaboradores pode ser influenciada pela estrutura organizacional e assim como as suas necessidades pessoais. A metodologia utilizada foi exploratória e qualitativa com utilização de pesquisas em livros e artigos de autores conceituados. Como resultados, a pesquisa identificou as principais necessidades das organizações na gestão dos relacionamentos internos, e por meio desse estudo, apresentou teorias que propõem iniciativas de mudanças internas capazes de atender as necessidades de seus colaboradores. Conclui-se que, uma adequação nos métodos empregados pelas lideranças reflete no aumento da motivação, da eficiência e eficácia percebidas na atuação dos funcionários, bem como uma melhoria da qualidade de vida das pessoas que fazem parte do seu grupo social.

Palavras-chave: Processos Organizacionais; Hierarquia das necessidades humanas; Relações Internas.

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa é justificada pela relevância de se compreender a importância da estrutura organizacional nas necessidades pessoais e nas relações internas, tendo como enfoque apresentar a evolução dos processos organizacionais e dos relacionamentos entre a liderança e os colaboradores da organização.

A boa relação entre os indivíduos que compõe o quadro de funcionários de uma empresa é imprescindível para o bom resultado do processo de produção. Um membro da organização, quando insatisfeito com um ambiente do qual faz parte tem incluso no seu resultado a possibilidade de um processo lento, sendo menos eficazes do que o normal, podendo até mesmo estar incluso no risco de acidentes e problemas que possam ser causados pela má execução do processo.

O grande problema acontece quando a empresa não dedica e nem se esforça o suficiente para que essa relação seja bem desenvolvida entre seus membros. Então, o que seria um problema com uma solução simples, quando fica sem solução devido à uma má percepção pelos responsáveis, pode ser tornar uma enorme dificuldade para a organização em um futuro bem próximo.

Esta investigação buscou responder a problemática: Qual a importância dos processos organizacionais nas necessidades pessoais e nos relacionamentos internos da organização?

A pesquisa teve como objetivo principal descrever a importância da estrutura organizacional nos relacionamentos internos da organização. Os objetivos específicos foram: (a) descrever os modelos dos processos e seus impactos nos relacionamentos internos; (b) compreender as necessidades humanas e (c) apresentar como as relações internas acontecem.

A estrutura da organização impacta nas relações internas, e de acordo com suas características ela pode proporcionar uma boa interação entre os membros do grupo ou criar um ambiente tenso e que não supri as

suas necessidades, sendo necessária uma reformulação visando o bem-estar dos colaboradores com a finalidade de garantir um bom desempenho interno.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada se orienta pela descrição feita por Minayo (1994, p. 16 *apud* DOURADO, 2015): “a metodologia é o caminho do pensamento e prática exercida no caminho da realidade”. Neste contexto, o método científico atua como a ferramenta para chegar ao objetivo pesquisado Acevedo e Nohara (2007), porém Gil (2007) o traduz como um manejo lógico e metódico, que proporciona uma solução a problemas, quando não há dados suficientes para se chegar a uma solução para a necessidade

Marconi e Lakatos (2006) definem a pesquisa científica como o arremato de informações de fontes variadas, independentemente das maneiras empregadas. Na busca por dados existem duas possibilidades, sendo a documentação direta que está relacionada com o recolhimento de informações diretamente no local onde o fato ocorre, através de pesquisas com envolvidos no processo ou com acompanhamento, já a documentação indireta usufrui de dados coletados por terceiros, podendo se compor de informações previamente elaboradas ou não. Tendo assim a divisão em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

Esse estudo agrega contribuições da técnica de pesquisa bibliográfica e documental. Foi utilizado o

método de pesquisa exploratória que Gil (2007, p. 41, *apud* DOURADO, 2015) alega que ele “pode proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. O autor Piovesan (1995) define a pesquisa exploratória como tópico participante do corpo principal, sendo o instrumento utilizado para melhor adequar a ferramenta ao objetivo desejado.

Esta investigação se classifica como uma pesquisa básica, qualitativa e exploratória. Buscando dados em artigos, livros e revistas conceituadas, onde se buscava saber os dados apresentados neste artigo, em que também se pesquisou conjuntos de atribuições pertinentes ao estudo realizado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho de qualquer empresa se integra a algum processo (GRAHAM e LEBARON, 1994). Desta maneira, não existe um produto ou um serviço que seja oferecido por uma empresa sem que haja algum processo empresarial. Entende-se por processo qualquer atividade ou conjunto de atividades em que toma algum *input*, adiciona algo de valor a ele e devolve um *output* para um cliente específico.

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (HARRINGTON, 1991). De forma mais formal, pode-se afirmar que um processo é um grupo de atividades que são realizadas em uma sequência lógica e específica com o objetivo de produzir algum bem ou um serviço em que

tenha algum valor para um grupo específico de clientes (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia (que também deu origem à ideia de reengenharia), conforme afirmam Hammer e Champy (1994) os *inputs* podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis –, mas também podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e fim, essa abordagem tem a característica dos adeptos do aperfeiçoamento de processos seguindo o raciocínio da engenharia industrial (HARRINGTON, 1991).

A Teoria da Administração Científica iniciada por Frederick W. Taylor, 1856 a 1915, fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade (CHIAVENATO, 1987).

A Administração Científica provocou um pensamento revolucionário para as organizações, pois com métodos que melhoraram a produtividade com racionalização do trabalho sob supervisão. Além disso, as pessoas treinadas para as tarefas com o auxílio dos estudos dos tempos e movimentos, alcançavam a eficiência mesmo nas atividades complexas devido a suas divisões e padronização das tarefas, afirma Chiavenato (1987).

Na perspectiva de Taylor, os trabalhadores só exerciam suas atividades laborais motivado por

interesses financeiros e materiais daí o termo “*homo economicus*” (MATOS e PIRES, 2006). Entende-se que, considerar o profissional como um ser motivado somente pelo recurso financeiro sem outros critérios, não é aplicável atualmente. A padronização gera uma qualidade que pode ser controlada a ponto de criar um padrão de resultado na produção pois ajudam a criar um caminho específico, tendo em vista o fator humano da produção ela se mostra falha.

Henry Ford, em 1913, utilizou na linha de montagem de fabricação de automóveis os incentivos monetários preconizados por Taylor (MATOS e PIRES, 2006). Ford entendeu que se tratava de uma estratégia mais ampla no modelo de produção, pois envolvia mecanização em massa, linhas de montagem, de esteira rolante e a crescente divisão do trabalho. O modelo taylorista/fordista disseminou-se pelo mundo sendo aplicado em todos na produção.

Durante algumas décadas, vem-se debatendo sobre os efeitos negativos dos modelos de trabalho taylorista e fordista sobre os trabalhadores que participam dos processos principalmente pela divisão do trabalho, que é associada a um controle gerencial do processo e à uma hierarquia rígida. Isso tem levado a desmotivação e desgaste dos trabalhadores.

Os autores Fernandes e Pereira (2017) definem a hierarquia das necessidades de Maslow como:

[...] ‘Pirâmide de Maslow’ ou ‘Hierarquia de necessidades de Maslow’, é, como ele mesmo descreveu, uma “teoria holística-dinâmica”. “Esta teoria é, penso eu, na tradição funcionalista de James e Dewey, e é fundida

com o holismo de Wertheimer, Gold. Stein e psicologia da Gestalt, e com o dinamismo de Freud, Fromm, Homey, Reich, Jung e Adler. Essa integração ou síntese pode ser uma teoria holística-dinâmica (*apud* MASLOW, 1954, p. 35).

Maslow tem a ideia de que cada pessoa se empenha para buscar suas necessidades pessoais e profissionais, as necessidades humanas foram estruturadas em níveis, de acordo com a importância e sua influência em seu dia a dia. Por ordem decrescente de relevância, as necessidades foram classificadas em: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Dentre as necessidades, a mais básica e entendida como essencial é a necessidade fisiológica e a necessidade com menos urgência em sua relevância de necessidade seria a de autorrealização (FERNANDES e PEREIRA, 2017).

Maslow descreve o nível de necessidade com base nas reclamações dos funcionários, considerando que elas manifestam seus desejos (CHIAVENATO, 1987). Devido ao trabalhador estar sempre insatisfeito com seu nível atual ele buscará um nível superior, e isto, lhe trará desejos ainda maiores e suas frustrações serão ainda mais fortes. Além disso, o colaborador ao demonstrar a sua insatisfação pode estar indicando problemas de gestão.

Na Figura 1, são representadas as necessidades descritas por Maslow, que começam pelas necessidades fisiológicas e assim como os níveis vão sendo supridos eles avançam até a realização pessoal.

Figura 1 – Estruturação das Necessidades Humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (1987)

Como descrito na figura, as necessidades fisiológicas, se encontram no nível mais baixo na estrutura. Essas necessidades seriam: de respirar, se alimentar, tomar água, dormir etc. Como descreve Chiavenato (2004, p. 330), “estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas”. Quando um indivíduo está com sono, não produz eficazmente e não para de desejar dormir e em alguns casos podendo dormir durante seu trabalho.

Só se almeja o próximo nível quando o anterior foi totalmente satisfeito. O segundo diz respeito às necessidades de segurança, proteção contra o perigo, o que pode ser não só em relação a si próprio, mas também em questões financeiras e de família, de sua saúde e sua moralidade (CHIAVENATO, 2004). Se ocorrem dentro

de uma organização decisões que promovem algum tipo de segregação, os trabalhadores ficam instáveis, em relação a sua empresa, o que provoca ineficácia em suas atividades cotidianas.

O terceiro nível da estrutura trata das necessidades de se associar e manter relações humanas, como participar de clubes, trocar de amizades, receber afeto de pessoas próximas (CHIAVENATO, 2004). Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, a pessoa torna-se hostil em relação aos demais, podendo provocar isolamento levando-o à solidão. Porém uma vez suprindo essas necessidades, há um melhor rendimento profissional do indivíduo.

A estima é o quarto nível da estrutura, e está separado em dois tipos; o primeiro, é o reconhecimento das capacidades pessoais; e o segundo, é o reconhecimento, pelas demais pessoas, da capacidade de adaptação às funções a serem desempenhadas. Chiavenato (2004, p. 330), diz que “envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia”. Caso essas necessidades não sejam cumpridas, pode culminar em sentimento de inferioridade, dependência e fraqueza, que pode resultar em um desânimo em relação às atividades.

Sendo a necessidade mais elevada, o quinto nível da estrutura, a realização pessoal também conhecida como necessidade de crescimento, onde o próprio potencial de desenvolvimento é ser aquilo que se pode ser, fazer o

que gosta e é capaz (CHIAVENATO, 2004). No momento em que essa necessidade não é atendida, surge a frustração, por isso as pessoas muitas vezes saem do emprego mesmo estando num momento de estabilidade na organização, para tentar algo diferente que mesmo sendo mais arriscado, podendo ou não dar certo.

O grande desafio do administrador é gerenciar as pessoas, pois quando estão empenhadas e satisfeitas no ambiente corporativo elas trazem ao grupo o desempenho desejado. É possível mensurar o grau de satisfação, engajamento e relacionamento interno e externo, afinal uma organização é constituída por relacionamentos. Segundo Queiroz (2005), há uma grande dificuldade em se medir os resultados da interação das pessoas.

Segundo Ponchirolli (2000), no momento em que as organizações valorizam o capital humano como fator estratégico para a formação de alianças, elas se tornarão competitivas no mercado, impactando à sua sobrevivência.

Anos atrás, os empresários implementaram a teoria de Taylor, que conseqüentemente trouxe um estudo mais voltado para as atividades, e assim mensurando o tempo de cada atividade exercida, a fim de reduzir o tempo de cada atividade executada afirma Chiavenato (1987).

De acordo com Vieira (1989), Taylor deixou como seu legado a divisão de trabalho. Uma visão que converge com a percepção de Weil (1979) quanto as práticas tayloristas demonstram o aperfeiçoamento da produção sendo um novo rumo do progresso industrial.

O avanço tecnológico e o surgimento das grandes demandas de mercado fizeram com que muitas empresas mudassem a forma de lidar com o capital humano, pois na atualidade as pessoas se tornaram mais dinâmicas, assim causando uma grande volatilidade nas empresas.

Menezes (1986) explica que com o passar dos anos e devido às pressões exercidas pelos trabalhadores e à rigidez de produção, fez com que empresas e seus setores internos gerem formas de organização do trabalho diferentes das formas tradicionais. O capital humano é um conjunto de competências, habilidades, experiências adquiridas por uma pessoa, por esse motivo as empresas tem valorizado, e se esforçado para manter esse capital humano motivado.

Hoje há um anonimato muito forte na produção, pois tem-se uma estrutura de trabalho com uma equipe muito ampla, e devido a esse número elevado, se torna difícil o reconhecimento individual. Isso não significa que um trabalho em equipe não beneficia da atuação individual, porém é importante que não se gere anonimato (CORTELLA, 2016).

O reconhecimento não pode ser só financeiro, é crucial que a empresa mostre quem colaborou com o projeto e faça o reconhecendo para que em contrapartida isso proporcione energia vital para a pessoa continuar se dedicando para além das tarefas (CORTELLA, 2016).

Cabe ao líder do grupo identificar formas de incentivar seus colaboradores e fazer com que os processos sejam eficientes e produtivos. Para isso há alguns tipos de liderança que encaixam na personalidade do responsável por essa função, tendo

dentro de si algumas possibilidades. Pessoas que ocupam o cargo de liderança tendem a ser autoritárias e insensíveis na sua forma de agir ou pensar.

Todavia, após muito tempo surgiram outros estilos de liderança, visando necessidades sendo mais democráticos ou dando total liberdade a sua equipe, visando critérios ou comportamentos. Um líder além de dar diretrizes ele tem que desenvolver uma serie de habilidades, dentro dessas tem-se a empatia, o autoconhecimento, a autoconfiança, a motivação e a estratégia entre outras, o papel principal na liderança é motivar e traçar objetivos para que seus liderados cheguem em um objetivo comum.

Drucker (1996, p. 01), afirma que:

(...) o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos, a liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça uma regra muito exigente para si próprio.

Neste sentido, o líder entende que os envolvidos no processo, são o meio para chegar ao objetivo desejado, e uma equipe devidamente incentivada, se torna mais efetiva, reduzindo assim falhas e qualquer necessidade de correção.

Segundo Burns (1978, p. 20):

[...] A liderança é um processo no qual líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de elevados ideais e valores morais.

Entre os valores apresentados estão a liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, pois o autor julga que não há espaço para emoções mesquinhas, como medo, ganância, ciúmes e ódio.

O líder adequa seu grupo de uma maneira que faça com que os colaboradores se concentrem nas metas sem se frustrarem com as dificuldades durante os processos. Segundo Koontz e O'Donnell (*apud* HERSEY, 1986, p. 104) “[...] a liderança consiste em influenciar pessoas para realização de um objetivo comum”. Nesse mesmo viés, Yamafuko (2015) também aponta essas características como sendo muito importante para a liderança organizacional.

Esses autores apontam que se esses critérios forem ignorados a tendência será sempre uma frustração que somada a desmotivação vão levar o projeto ao fracasso, o colaborador como parte da empresa, é a base para que os projetos se desenvolvam com sucesso, pois se não estão bem, começam a reduzir sua produtividade de forma que o sentimento se espalha por todos os demais membros e processos prejudicando o resultado da produção.

Quando o ambiente está adequado às necessidades ele se torna uma base para a satisfação dos envolvidos fazendo com que eles se sintam ainda mais incentivados a melhorar e a continuar com seu bom trabalho. Porém quando acontece o oposto e o local não é agradável, a tendência se inverte fazendo com que ele seja menos eficiente, cometa mais erros e pode até causar problemas mais graves como acidentes de trabalho, o grau de rotatividade aumenta e a produção cai, e os custos aumentam pois os novos membros precisarão ser

treinados e leva tempo até se adequarem as novas rotinas (FERNÁNDEZ; JUNQUERA; ORDIZ, 2003).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa, em que se procurou compreender a importância dos relacionamentos internos no desenvolvimento dos processos, foram expostas teorias que se formaram ao longo do tempo em que a administração como ciência foi sendo desenvolvida. Evidencia-se que ao longo do tempo as teorias sobre o gerenciamento humano nas organizações sofreram alterações e foram se adaptando as realidades de cada período e acompanhando o desenvolvimento das instituições que estão a cada dia querendo inovar e serem as pioneiras no próximo modelo de sucesso.

Porém como pôde ser visto nos tópicos essa gestão do fator humano começa como uma visão mecanizada do trabalhador quando Frederick W. Taylor (1856–1915) e Henry Ford em 1913 onde suas teorias buscavam uma forma de fragmentar e hierarquizar o trabalho para aumentar a eficiência e a eficácia do trabalho, onde surge o termo do “*Homo economicus*” onde o trabalhador é visto como um ser que atua apenas motivado pelo dinheiro.

Termo que foi enfraquecido pela teoria apresentada por Maslow em 1954, onde é demonstrado que há mais do que somente o dinheiro dentro das motivações e das necessidades, colocando o trabalhador em uma posição mais “humana” dentro da organização, pois ele deixa de ser uma “máquina” e passa a ser visto como um ser que precisa de mais do que somente suas necessidades

fisiológicas como dormir e se alimentar mas também precisa de respeito, de autoestima, de sua família dentre outros critérios supracitados.

Tendo essa visão mais humanista do trabalho, o papel de líder surge substituindo o chefe que era visto como autoritário e agora passa a ser um parceiro na evolução da organização, este que mesmo tendo suas ramificações no seu estilo de liderança ele atende a função de guiar o seu liderado no caminho certo e dá a ele o ambiente adequado para que possa suprir suas necessidades em troca da dedicação e da fidelidade para com a organização.

O bom relacionamento entre a liderança e o liderado se dá na relação de cooperação entre ambos, sendo que um troca seu tempo pela realização de seus objetivos e vice-versa, evitando problemas para a empresa que se tornará capaz de investir com confiança em seu capital humano sem medo de rotatividade, e semeará um desenvolvimento próspero levando seu colaborador junto dela.

5. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Guia completo de conteúdo e forma**. Monografia no curso de Administração. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. v.1. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill; 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

CORTELLA, M. S. Reconhecimento é a melhor forma de estimular alguém. BIGARELLI, B. **Época Negócios**, 2016. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/08/reconhecimento-e-melhorforma-de-estimular-alguem.html>. Acesso em: 18 set. 2021.

LOURADO, Perola. **Impactos da gestão por competências na motivação e desempenho profissional** **impacts of competence management on the motivation and professional performance**. Organização Sistêmica. 2015. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiml7eB4InzAhVPppUCHf5DBUMQFnoECAIQAQ&url=httpsA%2F%2Fwww.revistasuninter.com%2Frevistaorganizacaosistemica%2Findex.php%2ForganizacaoSistemica%2Farticle%2Fview%2F349%2F178&usg=AOvVaw1pcVSGBNgwhXF9-HCHsGAK>. Acesso em: 18 set. 2021.

FERNÁNDEZ, Esteban; JUNQUERA, Beatriz; ORDIZ, Mónica. (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature. **International Journal of Human Resource Management** - INT J HUM RESOUR MANAG. 634-656. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247522488_Organizational_Culture_and_Human_Resources_in_the_Environmental_Issue_A_Review_of_the_Literature. Acesso em: 19 set. 2021.

FERNANDES, Jair; PEREIRA, Francisco. **A pirâmide de Maslow em pleno século XXI**, 2017, p. 2 -12. Disponível em: https://adm-portal.appspot.com.storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_7118.pdf. Acesso em: 18 set. 2021.

- GRAHAM, Morris; LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.
- HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.
- PIOVESAN, Armando Artigo original. **Rev. Saúde Pública**, Agosto 1995, vol. 29, no. 4, p. 318-325. Disponível em: <http://www.fsp.usp.br/rsp/>. Acesso em: 18 set. 2021.
- PONCHIROLLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79048>. Acesso em: 18 set. 2021.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATOS, Eliane; PIRES, Denise. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto & Contexto - Enfermagem [online]. 2006, v. 15, n. 3, pp. 508-514. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>>. Acesso em: 18 set. 2021.
- MENEZES, L. C. M. Rumos para a organização do trabalho industrial. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, out/dez. 1986, v. 26, n. 4. Acesso em: 18 set. 2021.

VIEIRA, P A. ...**E o homem fez a máquina**. Florianópolis: UFSC, 1989.

YAMAFUKO, Everton Luiz. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humararum**. Presidente Prudente, v. 12, n. Especial, n. 86-93, p. 90, out. 2015.

ESTUDO SOBRE A ALTA ROTATIVIDADE DE TRABALHADORES RURAIS E SEUS IMPACTOS

BUENO, Wanessa Rodrigues de Oliveira¹
MOTA, Rosiane Dias²

RESUMO

A gestão de pessoas tem como principal desafio o gerenciamento de capital humano em um contexto organizacional. A permanência do colaborador em uma organização está relacionada a fatores internos e externos, que diante de condições organizacionais distintas podem resultar em um *turnover*. No meio rural o desafio da gestão de pessoas é a contenção do *turnover* que se multiplica devido à existência de particularidades próprias do setor, como a carga de trabalho, a relação com a família, entre outros. Objetivou-se com a presente investigação analisar os fatores que resultam a alta rotatividade de pessoal no âmbito das atividades rurais e seus impactos. Utilizou-se como metodologia o método indutivo, abordagem qualitativa, pesquisa exploratória. Como procedimentos técnicos a pesquisa utilizou-se da pesquisa bibliográfica. Obteve-se como resultados, com a análise realizada, que os processos de gestão de pessoas (GP) precisam ser atuantes de forma positiva, que, ao contrário do que foi analisado, permita aos gestores colocar em prática seus planejamentos e habilidades. E concluiu-se que não seja

¹ Graduada em Administração (Faculdade Lions).

² Coordenadora do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP; Doutora em Geografia (UFG); Mestre em Geografia (UFG); Especialista em Gestão de Empreendimentos Turísticos e Eventos (SENAC); Graduada em Administração e em Tecnologia de Gestão Turística (IFG).

apenas 1 (um) fator o mais importante para tais resultados de *turnover*, e sim de um conjunto que necessita ser repensado e colocado em prática para diminuição de tais dados negativos ao referente assunto.

Palavras-chave: *Turnover*; Agropecuária; Motivação; Seleção; Recrutamento.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas está entre as áreas que mais têm passado por mudanças nos últimos anos no âmbito da administração. Ainda o assunto salienta fases distintas ocorridas: relações industriais (era clássica), recursos humanos (era neoclássica) até a atual gestão de pessoas (era da informação). Contudo, atualmente, a Gestão de Pessoas (GP) desempenha em diferentes grupos, destacando-se de um lado “os especialistas em (GP) que atuam como consultores internos, e do outro, gerentes de linhas (gerentes, supervisores)” (CHIAVENATO, 2010, p. 24). De acordo com o autor, ambos são responsáveis por criar uma equipe de alto desempenho desde treinamento, desempenho e satisfação de seus subordinados.

Diante desse contexto, os atuais gerentes necessitam, além de liderar pessoas, também liderar aspectos que englobam de forma geral esses grupos liderados. De acordo com Chiavenato (2010, p. 42) na era da Informação ou gestão de pessoas (GP), “Lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

Contudo, a GP não se baseia apenas em saber liderar uma pessoa, existem processos, os quais em conjunto fazem uma organização ser bem-sucedida, trazem benefícios para a organização. Todavia, na prática os gestores, encontram dificuldades distintas de acordo com a empresa, o setor atuante, entre outros.

Um exemplo a ser citado é no Agronegócio, conforme Vecchio (2018, s/p) descreve:

O agronegócio é equivalente a quase 25% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 50% das exportações do país. Diante desses números, empresários do agronegócio já perceberam que investir na gestão de pessoas é um fator-chave para a prosperidade do setor.

Com isso, investir em pessoas é o diferencial, e, com esse meio diversificado, não se exige somente em inovações tecnológicas, mas, também com gestor para aprimoramento profissional, (VECCHIO, 2018).

De acordo com Graf (2016, p. 15):

No Brasil, o agronegócio, desde 1500, é um forte segmento da economia, marcando épocas de diferentes ciclos econômicos, onde podem ser citados o pau-brasil, o açúcar, o café, a borracha, o cacau, o algodão, o fumo, a soja, as frutas e seus derivados, as carnes, os couros, os calçados, entre outros.

Diante o assunto salienta-se que este meio é propenso a crescimentos, assim como gera serviços, renda aos familiares e lucros para as organizações. Mas os pontos nem sempre são positivos, de acordo Duarte (2019, s/p) há vários pontos negativos para agronegócio

no Brasil: “[...] pontos que ainda puxam o agronegócio no Brasil para trás são a legislação complexa dos tributos, falta de capacitação quanto à gestão empresarial e utilização de recursos financeiros inadequados”.

Com isso, a autora aborda de forma clara que a qualificação da gestão empresarial, na qual se enquadra na gestão de pessoas (GP), é um ponto criterioso a ser destacado sempre, e se faz necessário em qualquer meio, inclusive no agronegócio. Além disso, é destacado, tanto a qualificação da gestão, quanto “a ausência de pessoas no campo aumenta cada vez mais. Como consequência, o setor agro enfrenta dificuldades na obtenção de mão de obra” (DUARTE, 2019, s/p).

A ausência de pessoas qualificadas neste meio é cada vez maior e é ocasionado por alguns fatores que desencadeiam o que se chama de rotatividade de pessoal ou *turnover* o qual deve ser estudado para buscar rápida motivação para tais crescimentos, para assim gerar uma melhoria contínua. Partindo deste princípio, no âmbito rural, o qual se integra no agronegócio, teve-se como principal objetivo desta pesquisa analisar os fatores que resultam a alta rotatividade de pessoal no âmbito das atividades rurais e seus impactos.

2. METODOLOGIA

Para a presente investigação adotou-se o método indutivo. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 68) “o objetivo dos argumentos indutivos é levar à conclusão cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas

quais se basearam”. Ainda de acordo com os autores, o método permite, mediante as pesquisas, experimentos e observações do assunto, analisar e entender a possível verdade sobre o tema em investigação.

Para a pesquisa, a abordagem utilizada foi a de natureza qualitativa. Silva e Menezes (2005, p. 20) “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. Esta se deu a partir de uma leitura reflexiva sobre o assunto aqui abordado.

A pesquisa foi de caráter exploratório, pois visou aumentar a familiaridade do pesquisador, explorando informações para uma resposta do tema.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008, p. 27).

Adotou-se como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica tem o intuito de obter conhecimento, analisar e explicar sobre o tema abordado. “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 166). Já a pesquisa documental refere-se ao exame e análise de materiais que não tiveram qualquer tipo de análise, e que estão disponíveis para outras leituras e interpretações (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015).

A coleta de dados ocorreu em três fases: a primeira consistiu nos levantamentos bibliográficos e documentais. A segunda na análise dos dados coletados. E a última na construção de uma reflexão dos dados. O sujeito de pesquisa foi o trabalhador rural. O recorte temporal com relação aos dados levantados nas pesquisas bibliográfica e documental foram referentes aos últimos 20 anos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Gestão de pessoas

Gestão de pessoas se destacou no início do século XX, após a Revolução Industrial (iniciado na Inglaterra, no século XVIII), onde teve como particularidade a substituição do trabalho manual para o uso de máquinas, e, conseqüentemente, incentivou o crescimento econômico capitalista (CHIAVENATO, 2010).

Sobre o assunto Paula e Nogueira (2016) afirmam que no período da Segunda Revolução Industrial os proprietários das organizações e empreendedores passaram a vislumbrar sobre a importância da alteração de elementos ligados à gestão de pessoas e às relações trabalhistas existentes entre as organizações e seus colaboradores, já que nada era regulamentado. A regulamentação das relações trabalhistas se impactou diretamente no formato de gestão adotado.

Para Chiavenato (2009), questões como as citadas anteriormente foram fundamentais para inserirem mudanças nas quais transformaram as organizações

no século XX. Tais alterações mudaram, principalmente, a forma de se pensar a administração e o comportamento humano.

De acordo com Chiavenato (2010), a área de Recursos Humanos passou etapas distintas: Relações Industriais apresentando-se estrutura piramidal com regras e padrões, Recursos Humanos a iniciação para possíveis mudanças, novos modelos estruturais e Gestão de Pessoas visando e evidenciando mudanças, inovação e criatividade. Cada uma com seu padrão de acordo com a necessidade de cada organização.

Atualmente, a Gestão de Pessoas (GP) ou Administração de Recursos Humanos (ARH), como também é conhecida, é formada por pessoas e organizações, que são interdependentes. Tanto as pessoas são necessárias para que as organizações atinjam seus objetivos, quanto as organizações são fundamentais para produção dos serviços das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Tendo como contexto a interdependência de pessoas e organizações, e a predominância da Era das Informações, Chiavenato (2010, p. 09) afirma que a Gestão de Pessoas consiste “na área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual que é a base do seu sucesso”. Sendo assim, dominar as ferramentas dos processos de gestão de pessoas é fundamental para a administração das empresas na atualidade.

De acordo com Paula e Nogueira (2016, p. 02),

É na área de gestão de pessoas que se avalia, desenvolve o colaborador para que assim se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa e posiciona cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades. A parte mais importante da empresa é o capital humano.

Contudo, sabe-se que as pessoas em uma organização sejam o diferencial, pois, através delas, o domínio dos processos da gestão de pessoas (GP) torna-se produtivo, mas, por vezes, na prática seja ignorado e com isso o gerar, desenvolver e aplicar torna-se um desafio a qualquer gestor.

3.1.1. Gestão de pessoas e trabalhador rural

Falar sobre Gestão de Pessoas no âmbito rural é um grande desafio, tendo-se em vista que todas as regras e orientações apresentadas pelos autores não são seguidas ou ignoradas no processo de recrutamento, seleção e capacitação.

Portanto, para realizar uma gestão de pessoas eficiente e eficaz no meio rural é fundamental saber lidar com as diferenças de culturas, com os conhecimentos informais e com as necessidades humanas individuais. Esse gestor necessita ter conhecimento aprofundado sobre as atividades a serem realizadas para proporcionar um acompanhamento mais próximo.

Vecchio (2018, s/p) afirma que “a maioria dos gestores de negócios e operações no meio rural, ou seja, a liderança do agronegócio, pertence a uma geração acostumada com

um modelo de gestão mais hierárquico e autoritário”. Sendo assim, mesmo com recentes inovações e mudanças ainda permanece o padrão da “Relações Industriais” em que se adota estrutura autoritária.

A postura de gestão autoritária e centralizadora está relacionada a dificuldade de gerenciamento de uma equipe de trabalhadores rurais com baixo grau de escolarização e até mesmo a uma baixa qualificação técnica.

O conhecimento destes trabalhadores é construído na prática, e na área das funções em que são contratados. Todavia, este trabalhador nem sempre desenvolveu habilidades e competências voltadas para tomadas de decisões e gestão agropecuária. Com isso, eles fazem apenas as atividades que lhes são orientadas, ensinadas ou acompanhadas.

3.2. Subsistemas e os desafios da gestão de pessoas no meio rural

Existem seis processos básicos da Gestão de Pessoas (GP) os quais interagem entre si (CHIAVENATO, 2010), são eles: Processo de agregar pessoas. Neste processo enfatiza-se o recrutamento, que, de acordo com o autor Milkovich e Boudreau (2012, p. 162), “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. E destaca-se também a seleção que, segundo Chiavenato (2010, p. 133), consiste no “processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa

que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

Para a Vecchio (2018), encontrar e reter pessoas qualificadas e interessadas é um dos principais desafios no meio rural. Para o autor, entre outros fatores está o êxodo rural e a sucessão familiar. Quando um gestor consegue ter uma equipe qualificada no meio rural ela tem condições de “implementar um processo de gestão profissional com processos claros, boas condições de trabalho, alto engajamento, além de planos de desenvolvimento e benefícios atrativos que potencializem a retenção de talentos” (idem, 2018, s/p)

Processo de aplicar pessoas. De acordo com o autor Chiavenato (2010, p. 193), “envolve a integração e orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação do desempenho”. Entende-se como será o envolvimento do novo contratado diante da cultura organizacional, como agrupar crenças, hábitos, comportamentos, atitudes entre outros.

Diante do contexto, o processo de aplicar pessoas no meio rural é fundamental, pois é diante das definições das atividades destinadas a cada funcionário que torna possível realizar uma análise do desempenho que foi determinada a curto, médio e longo prazos.

Todavia, na prática esse processo é totalmente ignorado. Os colaboradores contratados para atividades no meio rural, são entendidos, em muitos casos, como um ‘serviço geral rural’, e assim o processo que deveria ser positivo torna-se cada vez mais difícil para se colocar em prática, e, contudo, acarreta a desmotivação quanto para o funcionário tanto para a organização.

Processo de recompensar pessoas. Processo de recompensar pessoas proporciona incentivos e é fundamental em qualquer organização, tendo um significado de retribuição, em que são oferecidos, de diversas formas, seja um aumento salarial, bônus, participação nos lucros finais da organização entre outros.

Segundo Borges (2011, p. 34):

o colaborador motivado está sempre pensando em ajudar a empresa, não dando margem para concorrência, além de desenvolver a função com mais praticidade e qualidade.

Esse processo é fundamental para qualquer funcionário, e no âmbito rural não é diferente assim como em qualquer função esses profissionais se destacam e são essenciais para desenvolvimento de atividades ligadas ao sustento de famílias (desde plantio de alimentos até a chegada nas mesas). Contudo, o reconhecimento seja importante para motivação desde prêmios recebidos até promoções na função, isso no meio rural não se leva em consideração. Muitas organizações visam apenas lucro, não visam um funcionário talentoso, que executa trabalhos árduos menos reconhecidos ou se quer recebe um salário digno para sustento da própria família.

Processo de desenvolver pessoas. Processo de desenvolver pessoas está ligado ao desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, podendo citar o treinamento em uma organização. De acordo com Chiavenato (2009, p. 389):

treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências.

O treinamento é importante mesmo diante de conhecimento aprimorado de candidatos, despertando interesse e proporcionando destaque para a então execução da atividade.

Contudo, no meio rural seja ignorado, o funcionário contratado e que de certa forma e realidade desde muito cedo conhece os trabalhos no campo, possuem suas próprias rotinas. Portanto a dificuldade se instala e para o gestor em remodelar esse vício se torna zero.

De acordo com Vecchio (2018), no âmbito rural o gestor atuante tem um grande desafio nos dias atuais em treinar seus funcionários. Isso se dá pelas inovações que de certa forma interferem de modo a se aplicar um treinamento, pelo fato da não existência de conhecimento ou do próprio gestor não querer se arriscar em investir tanto em um funcionário o perdê-lo para concorrentes.

Processo de monitorar pessoas. Trata-se do processo de acompanhamento de atividades que são executadas nas organizações, e com isso verifica-se o desempenho dos funcionários. De acordo com Andrade (2015, s/p):

o monitoramento do desempenho e a etapa do controle que acompanha e mede o desempenho, vai visualizar de perto, observar, ver o andamento. Para controlar é necessário conhecer muito bem e obter muitas

informações, quanto mais conhecer e saber informações mais terá domínio do controle.

No contexto, o gestor que lida diretamente com os trabalhadores rurais necessita de conhecimento para que, além de reconhecer, tenha informações precisas para cobrar o andamento de processos, que necessariamente ocorrem, de não estar de acordo com as normas da organização.

Pode salientar-se que grande parte do tempo que as pessoas passam é no ambiente de trabalho. De acordo com o autor Chiavenato (2010, p. 471), “Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal”.

De acordo com Vecchio (2018), entende-se como desafio também o processo de manter pessoas em uma organização, destacando-se o meio rural, pois as dificuldades de encontrar ou permanecer com um funcionário motivado da mesma forma que o proprietário, e agregando para a organização. Contudo, um gestor tende a desenvolver estratégias com processo elaborados, incentivos, boas condições de um ambiente de trabalho, entre outros. Tudo isso para que o funcionário se sinta motivado e reconhecido pelo seu empenho.

Neste contexto, uma das principais dificuldades está em reter talentos que possuam a mão de obra qualificada no agronegócio e com isso reduzir os índices de *turnover*.

3.3. *Turnover* e os desafios de gestão no âmbito rural

Turnover é uma palavra em Inglês que tem alguns significados, entre eles a “renovação”. Segundo os autores Milkovich e Boundreau (2012, p. 262) “Rotatividade de empregados (perda e reposição de funcionários) é um processo oneroso”.

Visto que para Jonos *et.al* (2015, p. 02), “a rotatividade em si deve ser analisada com muita cautela. É importante que ela exista, porém em um nível razoável para que não interfira de maneira negativa nos processos e desenvolvimento das empresas”

De acordo com Silva *et.al* (2015, s/p), “o elevado índice de perda de pessoas numa organização revela sérios problemas e desafios a serem superados”.

Mediante o assunto, Chiavenato (2009, p. 140) descreve que:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

Conclui-se que a rotatividade é expressa e calculada por um período de tempo, mediante a diferença entre a quantidade de funcionários admitidos e demitidos na mesma organização.

Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (s/d, s/p),

A taxa de rotatividade é a razão do mínimo entre as admissões e desligamentos no mês de referência da pesquisa e o número total de pessoas ocupadas assalariadas no mês imediatamente anterior, multiplicado por 100. Representa, portanto, a percentagem do número de trabalhadores substituídos por outros no total de trabalhadores.

Neste contexto, entende-se que a rotatividade se dá por alguns fatores, sejam eles internos ou externos, pelo qual se desenvolve de certa forma o comportamento dos funcionários.

Portanto, a rotatividade gera custos devido ao desligamento de funcionários, citam-se os custos primários que são integrados diretamente à demissão do funcionário (recrutamento e seleção, treinamento e desligamento); os custos secundários são integrados diretamente às consequências pela mudança do funcionário (perda de produção, despesas por tempo adicional); os custos terciários são integrados aos efeitos colaterais (imagem dos negócios) (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Cristina (2018), “de acordo com o indicador do governo federal, depois do comércio a maior taxa de rotatividade se dá no agronegócio (envolvendo setores como do campo e também da pecuária) com 5,34%”, perdendo para construção civil com 4,39 %, e para o setor de serviços 3,53%. Desse modo, em 2017, ocorreu o maior índice de rotatividade no setor agropecuário, com destaque para o Rio Grande do Sul (BARRETO, 2018).

Entre os aspectos motivacionais que levam à rotatividade no meio rural estão fatores internos: as questões salariais, de liderança, condições de trabalho, entre outros. E fatores externos como novas oportunidades de emprego, situação de oferta e procura, entre outros. Devido à baixa demanda de mão de obra qualificada neste setor, e a sazonalidade resultante dos períodos de plantio e colheita, os fatores se multiplicam diante das condições ambientais em que o empregado se encontra.

Todavia, há aspectos ligados à própria vida pessoal do empregado. O trabalhador rural em distintas situações muda-se com sua família para a propriedade na qual prestará serviço, e há, neste contexto, os conflitos familiares, que também interferem na permanência do trabalhador na localidade.

Atualmente há poucos dados publicados sobre os fatores motivacionais que levam ao *turnover* no meio rural. Todavia, a partir de uma experiência na área de gestão de pessoas no meio rural observou-se como principais fatores para alta rotatividade no meio rural seja motivado pelo baixo nível de escolaridade. Com isso, interfere diretamente em razões ligadas à remuneração, contudo, entende-se como elevada a oportunidade aos concorrentes, uma vez que o funcionário está sujeito à desistência da vaga atua, e por vezes pouca diferença é ofertada em termos de remuneração.

Não somente esse, mas outros são os fatores que impactam diretamente. Dentre eles também se destaca que a dedicação exigida em tais funções reage diretamente ao que chamar de desgaste, não somente físico do trabalho árduo, mas também desgaste emocional

que, por diversas vezes, sequer conseguem sair para uma folga, seja para lazer ou até mesmo para resolver situações cotidianas. Muitos carregam consigo suas famílias e com isso também gera um desgaste no âmbito familiar, trazendo desconforto e a sensação de aprisionamento.

Embora são diversos os impactos ligados diretamente ao ambiente rural, a sucessão familiar seja um fator que possui também vínculo diretamente sobre o *turnover* uma vez que não havendo planejamento pode acarretar não somente para perdas econômicas, familiares, mas consequentemente de funcionários, que por sua vez estão envolvidos junto à organização. Contudo, a autora Garcia (2019, s/p) ressalta:

A sucessão familiar de uma empresa do agronegócio ou de um produtor rural requer planejamento, que deve envolver uma preparação dos familiares, de forma que a empresa não entre na atual estatística de que apenas 10% (dez por cento) chegam na 3ª geração (PWC Brasil).

Diante o contexto, e da situação que, como o passar dos anos ocorre no agronegócio, vale ressaltar que um planejamento seja fundamental tanto para uma organização permanecer sólida, tanto para um funcionário que, além do impacto sofrido devido a sucessão tende a somar com falta de motivação devido ao clima organizacional hesitante.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os possíveis fatores que influenciam diretamente a alta rotatividade (*turnover*) no âmbito rural. Por meio de pesquisas e análises realizadas o propósito da pesquisa foi alcançado.

Diante da pesquisa realizada, verificou-se que a gestão no agronegócio que envolve atividades do campo e pecuária é um setor que possui diversos desafios. Isso se dá por dificuldades encontradas nos processos da gestão de pessoas (GP), desde o agregar pessoas que envolve a busca de um profissional que atinja as expectativas e com grau de conhecimento para área selecionada até o de fato mantê-lo.

Neste contexto, o grau de rotatividade de profissionais rurais apresenta-se crescente. Um dos principais motivos que levam a este cenário está ligado a dificuldade contratação de pessoas desse meio com um nível de conhecimento necessário para desempenho das atividades. Isso porque o grau de escolaridade é baixo e as dificuldades encontradas para capacitar um funcionário é grande, entre outros.

Esse funcionário é fundamental para o bom funcionamento das atividades no meio rural. Todavia, cada vez mais é necessário que os mesmos acompanhem as inovações tecnológicas para o desenvolvimento das atividades que estão sendo implantadas com o auxílio de softwares e sistemas integrados de gestão.

Justifica-se que seja necessário leva em consideração uma melhor forma para manter um

talento, motivando-o e acreditando que possa contribuir positivamente para a organização.

De acordo com as informações ressaltadas, verifica-se que o índice de rotatividade de pessoal, ou *turnover*, deve ser estudado, para obtenção de melhores resultados. É de fundamental importância a análise dos fatores e os impactos da rotatividade de funcionários em uma organização, uma vez que seu controle é benéfico para um todo, mas seu elevado nível é prejudicial para uma organização, tanto em valores quanto em desgastes aos envolvidos no processo de gestão de pessoas.

5. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Alyson Sena. **Subsistemas de monitoramento de Recursos Humanos**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/subsistemas-de-monitoramento-de-recursos-humanos/>>
- BARRETO, Caetano. Setor agropecuário tem maior rotatividade no emprego. **Jornal Diário da Manhã**. 05/09/2018 - 9h09min. Disponível em: <<https://diariodamanha.com/noticias/setor-agropecuario-tem-maior-rotatividade-no-emprego/>> Acesso em: 09 out. 2019.
- BORGES, Lidiane Cechinel. **Principais causas da rotatividade de pessoal em uma empresa de construção civil e seus reflexos nas organizações**. Criciúma, dez. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/586/1/Lidiane%20Cechinel%20Borges.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de pessoal ou gestão de talentos? Um estudo nas administrações públicas do cariri paraibano. In: XVII Semead – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. nov. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRISTINA, Paula, **Rotatividade no varejo segue acima da média**. São Paulo, Fev. 2018. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/comercio/rotatividade-no-varejo-segue-acima-da-media-1.681975>> Acesso em: 03 maio 2019.

GARCIA, Carolina Malvezzi. **Sucessão familiar para empresas do agronegócio**, 2019. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI309043,41046-Sucessao+familiar+para+as+empresas+do+agronegocio>>

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAF, Lúcio Vicente. **Gestão da propriedade rural: um estudo sobre a autonomia do jovem na gestão da propriedade rural**. 2016. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1472/1/2016LucioVicenteGraf.pdf>>.

IBGE, **Taxa de Rotatividade (TxR)**. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimes/conceituacao.shtm>> Acesso em: 05 maio 2019.

JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar. A Rotatividade De Pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Horus**. 2015.

Disponível em: <http://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS_2015_OK_DAIANE.pdf> Acesso em: 12 abr. 2019.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Anais**. Conference: 4º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa (IV CIAIQ 2015), At Aracajú, SE, BR, Volume: Investigação Qualitativa em Educação//Investigación Cualitativa en Educación//Volume 2. p. 243 – 247.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. In.: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE- RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, set. 2016. **Anais**. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf> Acesso em: 22 abr. 2019.

SILVA, Artemia Lino; RIBEIRO, Aurilene de Barros; SILVA, Jucilany de Sousa. **Análise de rotatividade de pessoal: a importância de uma equipe consolidada**, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/anlise-de-rotatividade-de-pessoal-a-importancia-de-uma-equipe-consolidada/>> Acesso em: 26 abr. 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis. Rev. Atual, 2005.

VECCHIO, José Humberto. **Os 4 Maiores desafios da gestão de pessoas no meio rural**. 2018. Disponível em: <<http://www.pioneersementes.com.br/blog/182/os-4-maiores-desafios-da-gestao-de-pessoas-no-meio-rural>>

O EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS E TENDÊNCIAS NO BRASIL

NOGUEIRA, Karine dos Santos¹

ANDRADE, Nelimar Herculano ²

CAETANO, Mariana³

GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁴

MOTA, Rosiane Dias⁵

RESUMO

Teve-se com a presente investigação o objetivo, partindo do conceito de empreendedorismo, de demonstrar o crescimento da participação da mulher como empreendedora no Brasil, analisando os desafios que lhes são impostos ao longo dos anos. Adotou-se como abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica. Como resultados, esta pesquisa permite compreender que os aspectos que levaram esse crescimento da mulher estão ligados, atualmente, muito mais a

¹ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

² Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

³ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

⁴ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

⁵ Coordenadora do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP; Doutora em Geografia (UFG); Mestre em Geografia (UFG); Especialista em Gestão de Empreendimentos Turísticos e Eventos (SENAC); Graduada em Administração e em Tecnologia de Gestão Turística (IFG).

oportunidades do que as necessidades, o que a coloca com maior destaque empreendedor, influenciando tendências e produzindo efeitos positivos sobre outras mulheres. Conclui-se que mesmo com números tão expressivos, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a mulher ocupe espaços ainda maiores neste universo do empreendedorismo. **Palavras-chave:** Empreendedorismo; Mulheres; Gestão; Desafios; Família.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, em 2017 cerca de 36,4% dos brasileiros atuam como empreendedores, de acordo com pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* realizada em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A prática empreendedora está intensamente presente na vida do brasileiro, são aproximadamente 50 milhões de pessoas se dedicando a um negócio próprio.

A presença da mulher neste mundo é cada vez mais constante. De acordo com a Rede Mulher Empreendedora (2018) as empresárias brasileiras têm idade média de 39 anos, com diploma universitário, são casadas e possuem filhos (SEBRAE, 2019). O interesse do sexo feminino no empreendedorismo está, entre outros, ligados à busca por oportunidades de crescimento, ou por necessidade, com o desejo de se ter horários mais flexíveis para estarem mais próximas dos filhos, entre outros.

Neste contexto, o objetivo da presente investigação foi demonstrar o crescimento da participação da mulher

como empreendedora no Brasil, analisando os desafios que lhes são impostos ao longo dos anos.

2. METODOLOGIA

O tema empreendedorismo feminino evidencia os desafios da mulher que deseja ser empreendedora. Para o estudo dessa temática escolheu-se como método de pesquisa, o método dedutivo. Esse método possibilita que o caminho percorrido pela pesquisa tenha seus “[...] princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (GIL, 2008, p. 09).

Nesta pesquisa, a abordagem utilizada é qualitativa representada tanto pela reflexão de dados qualitativos possibilitada pela interpretação e reflexão do mundo real, quanto por quantitativos com informações obtidas por meio de análises numéricas.

No que se refere a abordagem do problema, a pesquisa teve como característica exploratória, com o propósito de discutir sobre a mulher empreendedora. De acordo com Gil (2008, p. 27). “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade apresentar, conceitos e ideias de uma nova modalidade de empreender, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Adotou-se como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, no intuito de obter dados, analisar e explicar sobre o tema empreendedorismo feminino. Essa modalidade de pesquisa tem como proposta “colocar o

pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 166). Neste interim, buscou-se publicações dos últimos vinte anos, com a perspectiva de realizar um panorama conceitual sobre o assunto. A coleta de dados foi realizada no período de agosto a setembro de 2021.

Após a finalização da pesquisa bibliográfica fez-se uma reflexão sobre os resultados, contribuindo assim, para a construção dos resultados e discussões que se segue.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A temática da presente investigação tem seu mérito e sua relevância por se tratar de uma reflexão atual no mercado, e pouco discutida no meio acadêmico. Este tema evidencia as possibilidades de empreendedorismo feminino, assim como os desafios vivenciados pela mulher empreendedora. Sua inserção no mundo do empreendedorismo tem contribuído para o desenvolvimento de negócios inovadores com impacto social e econômico em todo o país.

A ideia de empreendedorismo está centrada na capacidade de criação de algo. Neste sentido, diferentes fontes e autores trazem a perspectiva da inovação em suas conceituações sobre o tema. Segundo o dicionário Online de Português, empreender consiste na disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios. Está centrada na iniciativa de criar novos empreendimentos ou realizar mudanças em empresas em funcionamento (EMPREENDEDORISMO, 2021).

Para Barreto (1998, p. 190) “empreendedorismo é a habilidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou quase nada”. O espírito do empreendedor está em não perder o momento, perceber a importância nos detalhes de cada ideia, sem perder nenhuma oportunidade.

Já Hisrich & Peter (2004) definem empreendedorismo como “processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”. Desse modo, ser empreendedor significa ter coragem de transformar ideias em negócios concretos mesmo que para além o resultado esteja fadado ao fracasso, pois, assumir os riscos de um negócio é parte do processo.

Empreendedorismo é entendido, portanto, como a execução de uma das etapas do processo criativo de um indivíduo que, a partir de um pensamento inovador se descobre capaz de realizar projetos que criam oportunidades e desenvolvem soluções facilitadoras para situações diversas, em busca de satisfação econômica e pessoal.

São fases do processo empreendedor segundo Hisrich & Peter (2004): a) identificar e avaliar a oportunidade; b) desenvolver o plano de negócios; c) determinar e captar os recursos necessários; d) gerenciar a organização criada. Dessa forma, empreender inicia do desejo de uma necessidade de alcançar o novo, enxergar soluções tangíveis, gerar influência e entregar resultados inovadores visando negócios sustentáveis.

Neste contexto, o empreendedorismo

é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, seja através de aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano (FRANCO, 2001 *apud* ZARPELLON, 2010, p. 48).

Desse modo, entende-se que para se ter o empreendedorismo é necessário que este seja realizado por um sujeito com características próprias, denominado neste sentido de empreendedor. O indivíduo como empreendedor está em constante evolução e dentro deste processo evolutivo ele se percebe impulsionado a transformar contextos, mudando conceitos por meio de novas atitudes e propósitos, assumindo riscos e responsabilidades sempre em busca de aprimoramento de suas técnicas para que haja o máximo de aproveitamento dos recursos que estão a sua disposição.

Os chamados empreendedores exercem a função de atender às necessidades mutantes da sociedade, auxiliando o crescimento do mercado. Os empreendedores “não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em constante transformação e crescimento” (CHIAVENATO, 2007, p. 18).

Para ser empreendedor é necessário ter habilidades técnicas e administrativas, porém estas precisam estar diretamente relacionadas à gestão de liderança,

inovação, visão de futuro e de mudanças. Não basta ser criativo, é preciso ter competência para lidar com todas as condições que lhe será imposto dentro deste projeto de negócio iniciado.

Segundo Tajra (2019), uma pessoa empreendedora é aquela com atitude focada para resultados, inovações e realizações. O empreendedorismo está diretamente ligado à atitude do indivíduo, à forma como este se comporta e reage diante das situações diárias. Empreender é agir com entusiasmo, alegria e energia. É colocar as ideias em ação e colher os frutos de muito esforço e persistência.

De acordo com Dornelas (2008, p. 17), o empreendedor de sucesso é um sujeito com características próprias, eles são:

visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados; são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade.

Por outro lado, a falta de sucesso de um empreendedor, muitas vezes está ligada ao fato de ele iniciar um negócio próprio, não porque deseja inovar, mas porque é estimulado, após a perda de um emprego, por exemplo, a investir todas as suas economias em busca

de independência financeira e profissional em negócios que certamente não terão os resultados desejados.

Existem alguns fatores que são responsáveis pela motivação de um empreendedor. Fatores pessoais, onde estão os desejos por realização, ou por mudança de vida, ou de emprego, fatores ambientais onde ele é capaz de identificar as oportunidades de negócio e fatores sociológicos que estão ligados à necessidade de pertencer a um mesmo grupo de pessoas com características semelhantes, ou também relacionado à influência de sucesso de familiares que já tenham desenvolvido ou empreendido em dado momento.

O mundo do empreendedorismo cada vez mais está sendo ocupado pelas mulheres em busca de reconhecimento e igualdade de oportunidades. No entanto, quando fala-se do empreendedorismo feminino, não se pode esquecer-se dos acontecimentos históricos que ocorreram ao longo dos anos, pois somente por meio do movimento feminista as mulheres passaram a reivindicar alguns direitos, elas, até então, eram consideradas como propriedade de seus pais, maridos, irmãos ou quaisquer que fossem os chefes da família. Nesse período, a batalha das mulheres era voltada para algumas áreas consideradas significativas na época: direito à vida política, educação, direito ao divórcio e livre acesso ao mercado de trabalho (BURILLE, 2012).

Ao longo dos anos, a mulher vem se inserido no mercado de trabalho e reduzindo a discriminação, ocupando espaços que antes eram conquistados por homens. Nos anos 2000, as mulheres passaram a ser

maioria matriculadas e concluintes do Ensino Fundamental, Médio e Superior, e esse constante crescimento contribuiu com o aumento constante de sua inserção no mercado de trabalho (ARAUJO *et al*, 2018).

Apesar de todas as conquistas alcançadas pelo sexo feminino no Brasil, as mulheres ainda enfrentam uma realidade marcada pela desigualdade e pela discriminação. De acordo com Tavassi *et al* (2021), que baseados no segundo o Fórum Econômico Mundial realizado 2020, somente 15% do Congresso Nacional é composto por mulheres, indicando uma grande disparidade entre homens e mulheres na ocupação do espaço público. No ano de 2020, nas eleições municipais, de acordo com o TSE, apenas 16% das mulheres foram eleitas vereadoras, contra 84% dos homens (NOVO, 2021).

Ainda, de acordo com Tavassi *et al* (2021), a situação é ainda mais grave para as mulheres negras que, conforme a pesquisa Gênero Número, elas representam apenas 6% das vereadoras eleitas em 2020. Além disso, Conforme a Agência Patrícia Galvão, o alto índice de 76% das mulheres afirmaram já terem sofrido alguma violência e assédio no ambiente organizacional no país. Os dados refletem um cenário em que esforços precisam ser feitos para que os direitos das mulheres no Brasil sejam garantidos não apenas no papel, mas na prática (NOVO, 2021).

Há pouco tempo as mulheres acreditavam que estavam destinadas à papéis secundários no contexto profissional e econômico. Por influência de questões socioculturais, o seu potencial empreendedor era menosprezado por uma sociedade machista que acreditava que suas qualidades e competências não lhes

permitiriam ter sucesso no mundo dos negócios. Todavia, o sexo considerado como frágil tem mostrado capaz de se sobressair no empreendedorismo, marcando época e ditando tendências (SEBRAE, 2021).

Gomes, Santana e Araújo (2009) destacam que uma das razões primordiais que tem levado a mulher a ter o próprio negócio trata-se da flexibilidade de horários. O seu desejo está diretamente ligado ao anseio de compatibilizar o trabalho e a família. Para Strobino & Teixeira (2014) uma marca das empreendedoras é a inexistência de uma barreira entre o trabalho e a sua vida pessoal/familiar, o que pode gerar conflito quando não gerenciado corretamente.

A partir do quantitativo de artigos dispostos na Revista da Ciência de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), podemos aferir que o empreendedorismo feminino vem se destacando cada dia mais no mercado de trabalho, porém mesmo diante desse crescimento elas enfrentam vários problemas ao longo do processo empreendedor. Dentre os vários desafios encontrados destaca-se a falta de confiança nelas e o conflito pessoal, familiar e empresarial.

Em 2004, o SEBRAE realizou a iniciativa de criar o prêmio SEBRAE Mulher de Negócios (PSMN), seu objetivo foi de valorizar a trajetória de sucesso das mulheres empreendedoras. Através desse prêmio a Revista de Ciências da Administração publicou um artigo relatando os problemas encontrados por essas mulheres ao longo desse processo de empreendedorismo. Não era enfoque deste texto a comparação entre homens e mulheres, mas refletir

dentro do contexto social e familiar, que para o desenvolvimento de uma carreira empreendedora a mulher tem mais desafios que o sexo oposto.

Neste sentido, se sucesso profissional está atrelado a dedicação de tempo, ao esforço individual aliado a ambição pessoal e o comprometimento com o empreendimento, para a mulher empreendedora são acrescidos outros desafios. A partir desse contexto a pesquisa demonstra que a vida familiar impacta diretamente sobre as mulheres que decidem ser empreendedoras.

A pesquisa GEM (2012), destaca que a quantidade de mulheres à frente de empreendimentos já estabelecidos foi de 44%, e de negócios iniciais foi de 49,6%. Outro fator relevante nesta é que a maioria delas é motivada por uma oportunidade de mercado (73,9%) e não apenas por necessidade. Neste sentido, a iniciativa de empreendedorismo feminino por oportunidade tem sido maior que aquela realizada pelo sexo masculino em uma mesma condição.

Segundo SEBRAE (2021), mais de metade dos novos negócios abertos foram fundados por mulheres. Entre as suas características está um nível maior de escolaridade, quando comparada com o sexo masculino, além disso, elas atuam diretamente com o setor de serviços. De acordo com o SEBRAE (2021), essas mulheres estão dispostas da seguinte maneira:

Em que ramo elas atuam:

- 33% das mulheres empreendedoras investiram em negócios focados em comércio de produtos
- 20% são empreendedoras do ramo alimentício
- 12% investem na indústria de transformação

Onde elas estão localizadas no Brasil:

- Região Sudeste – 53,2%
- Região Sul – 19,5%
- Região Nordeste – 15,9%
- Região Centro-Oeste – 7,1%
- Região Norte – 4%

Local de trabalho:

- 68% das mulheres empreendedoras trabalham em casa

Os desafios para qualquer pessoa empreender são inúmeros. Porém, para as empreendedoras mulheres, este cenário de dificuldades é ainda maior, pois, além das barreiras de gerenciamento de negócios, outros fatores como percepções sociais e pautas sexistas têm grande influência no dia a dia. Por mais que as mulheres tenham começado a ganhar espaço no mercado de trabalho, sobretudo na segunda metade do século XX, é somente agora, no século XXI que elas têm a oportunidade de criar e planejar suas carreiras.

Alguns desafios vivenciados pelas mulheres empreendedoras brasileiras são: múltipla jornada, sexíssimo, falta de incentivo e limitação de crédito. O empreendedorismo feminino é fonte de inspiração para

todo o meio empresarial. Elas têm se apresentado como líderes, com uma força de trabalho incontestável, que tem levado suas empresas a patamares de grande sucesso (IBRAIM, 2021).

As lideranças femininas apresentam potencial de contribuir para a melhoria das empresas, elas têm a capacidade de oxigenar o mercado, trazer novos pontos de vista, tomadas de decisão mais assertivas, valorização das questões de gênero e das equipes (SEBRAE, 2021). As mulheres necessitam sentir que são capazes de ter o seu próprio negócio, vencendo as críticas vindas do ambiente machista. Buscando se afirmar como uma empreendedora séria e com capacidade de liderança, mantendo-se atualizada, fazendo cursos e estudando sobre o seu mercado de atuação, para não deixar dúvidas de que sabe o que está fazendo (SEBRAE, 2021).

O diálogo sobre o tema empreendedorismo e a mulher, vai além da entrada desta no mercado de trabalho com o objetivo de realizar uma complementação da sua renda familiar. Consiste, em uma mudança de visão da sociedade. Onde a mulher passa a assumir posições importantes de influência no mundo dos negócios. Trata-se da alteração da visão desta no âmbito social. Se por um lado, empreender traz grandes dificuldades, por outro o sexo feminino tem fatores extras ao abrir um negócio.

Em uma pesquisa realizada por McGowan, Redeker, Cooper e Greenan (2012), explicam que para muitas mulheres, o gerenciamento de seu próprio negócio traz sentimentos como liberdade, flexibilidade, assim como também pode gerar descontentamento diante da

dificuldade de equilibrar os interesses do empreendimento e da família. A experiência empreendedora para a mulher é marcada por muita tensão e conflitos sobre o seu papel como mãe e esposa, e de empreendedora. O bem-estar emocional, neste contexto, deve ser cuidado.

Um grande desafio para o empreendedorismo feminino é a pouca experiência no mundo dos negócios, isso traz tanto o medo, quanto a insegurança frente as tomadas de decisões. Um outro próprio da mulher empreendedora, apresentado por Mecgowan, Redeker, Cooper e Greenan (2012), é de ordem pessoal. O conflito existente no âmbito trabalho-família traz à tona as tarefas feitas pela mulher, como as atividades domésticas e o cuidado dos filhos, além do empreendimento em si.

De acordo com Buttner e Moore (1997), há uma influência da família na decisão da mulher em empreender, assim como também há uma densa pressão por parte de todos, conjugue e filhos. Nesse sentido, Porto (2002) explica que o sentimento de culpa carregado pelas mulheres empreendedoras está associado ao fato destas deixarem seus filhos aos cuidados de outras pessoas. Além disso, a figura do conjugue tem um papel relevante nas decisões destas empreendedoras. A relação entre ambos tanto pode ajudar no processo empreendedor, como pode ser negativa. Muitas empreendedoras recorrem ao conjugue como financiadores de suas ideias, o que pode acarretar uma nova cobrança por resultados.

Os conflitos estabelecidos no campo trabalho-família, também foram estudados por Strobino & Teixeira (2014). De acordo com os autores foi possível definir três dimensões neste campo: maior tempo dispensado ao próprio negócio; tensão gerada pela dedicação excessiva ao negócio; e mudança de comportamento frente aos desafios. Neste contexto, o conflito mais vivido pelas empreendedoras de pequenos negócios é a dificuldade de se estabelecer uma fronteira entre trabalho e vida pessoal/familiar, aliado à falta de colaboração dos membros da unidade familiar. Em um estudo feito por Powell e Eddleston (2013) com 253 empreendedores de ambos os sexos, verificou-se que com o devido apoio familiar, as empreendedoras têm maior possibilidade de sucesso. Diferentemente, os empreendedores do sexo oposto, não possuem tanta dependência deste apoio familiar para sua jornada como empresários.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a participação da mulher no empreendedorismo brasileiro é marcada por intenso desafios, em um contexto de competitividade intensificada pela cultura masculina.

A conciliação dos múltiplos papéis de mãe, esposa e empreendedora é um dos desafios mais destacados. A gestão financeira e o planejamento orçamentário é uma outra dificuldade que reflete no endividamento, e na inadimplência. Fazendo com que muitas recorram à empréstimos principalmente no começo das atividades do negócio, por não terem outras fontes de recursos.

Verificou-se que as mulheres empreendedoras apresentam diferentes perfis de nível de escolaridade, estrutura familiar etc. As suas empresas estão voltadas para todos os setores da economia. O antes denominado como sexo frágil, tem se apresentado como forte, competitivo e inovador, com grande capacidade de adaptação ao mercado.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Angela *et al.* Mulheres e Direitos Humanos no Brasil: avanços e desafios. **Jornal da Unicamp**, Brasil, p. 1-1, 2 mar. 2018. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/artigos/direitos-humanos/mulheres-e-direitos-humanos-no-brasil-avancos-e-desafios>. Acesso em: 10 set. 2021.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BURILLE, Celma. Trajetória da Mulher na História do Brasil: submissas ou ardilosas? **Anais do XI Encontro Nacional de História Oral**, 2012. Disponível em: <https://www.encontro2012.historiaoral.org.br/resources/anais/3/1338343549_ARQUIVO_ARTIGO_TRAJETORIADAMULHERNAHIST_BRASIL.pdf>. Acesso em: 06 set. 2021.

BUTTNER, H.; MOORE, D. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of Small Business Management**, jan. p. 34-47, 1997.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- EMPREENDORISMO. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pesquisa.php?q=empreendedorismo+>. Acesso em: 27 set. 2021.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – 2012**: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. & ARAÚJO, U. P. Empreendedorismo feminino: O Estado-da-arte. *In*: **Anais do Encontro da ANPAD**. 33. São Paulo, 2009.
- HISRIC, R. D., & PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- IBRAIM, Gustavo. **Empreendedorismo feminino**: desafios e oportunidades, Brasil, p. 1-1, 10 mar. 2021. Disponível em: <https://www.acidadeon.com/circuitodasaguas/colunas/hora-do-empreendedor/BLOG,0,0,1592651,empreendedorismo-feminino-desafios-e-oportunidades.aspx> Acesso em: 13 set. 2021.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MCGOWAN, Pauric; REDEKER, Caroline Lewis; COOPER, Sarah Y.; COOPER, Kate X. Female

entrepreneurship and the management of business and domestic roles: **Motivations, expectations and realities, entrepreneurship & regional development**, 24:1-2, 53-72, 2012.

NOVO, Benigno Núñez. **Os direitos das mulheres**. Jus Navigandi. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/91802/os-direitos-das-mulheres> Acesso em: 6 set. 2021.

PORTO, Maria de Fátima Silva. **Com licença, eu vou à luta: mulheres empresárias de patos de minas – 1980-90**. Uberlândia, 2002. 250 f. Tese (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em História. Uberlândia, 2002.

POWELL, GN & EDDLESTON, KA, Linking family-business enriquecimento e suporte para o sucesso empresarial: as mulheres e os homens empreendedores experimentam resultados diferentes?, **Journal of Business Venturing**, vol. 28, p. 261-280, 2013.

SEBRAE. Empreendedorismo Feminino Como Tendência De Negócios (2019) Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Empreendedorismo_feminino_como_tend%C3%Aancia_de_neg%C3%B3cios.pdf Acesso em: 13 set. 2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. s/d. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-emnumeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 13 set. 2021.

SEBRAE. **Relatório Executivo, 2017** - Global Entrepreneurship Research Association – GERA Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/>

PortalSebrae/Anexos/RelatCB3rioExecutivoBRASIL_ web.pdf> Acesso em: 13 set. 2021.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Empreendedorismo_feminino_como_tend%C3%Aancia_de_neg%C3%B3cios.pdf> Acesso em: 13 set. 2021.

STROBINO, M. R. C. & TEIXEIRA, R. M. **Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família**: Estudo de Multicasos no Setor da Construção Civil da Cidade de Curitiba. *Revista Administração, USP, São Paulo*, 49(1):1-18. ago./set. 2014.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica, 2019.

TAVASSI, Ana Paula *et al.* **Os direitos das mulheres no Brasil**: Politize / Equidade / Direitos das Mulheres. Os direitos das mulheres no Brasil, Brasil, ano 21, p. 1-1, 15 jan. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/direitos-das-mulheres-no-brasil/>.

Acesso em: 6 set. 2021.

ZARPELLON, S. C. O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. **Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía**, 1(1), pp. 47-55, 2010.

SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL: A IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PROCESSOS

SANTOS, Yuri Soares¹

ALVES, Gabrielly Dias²

ROCHA, Daniela S. G. M³

MOURA, Márcia Helena de Castro⁴

RESUMO

O processo de gestão em saúde e segurança ocupacional é uma ferramenta utilizada para auxiliar na conscientização do trabalhador e no desenvolvimento da organização administrativa de uma empresa. Esta investigação teve como objetivo mostrar a importância no processo de gestão relacionado a saúde e segurança ocupacional, originando sua estrutura, dados estatísticos e resultados. Como metodologia realizou-se pesquisas documentais e vivenciada por experiência profissional nas organizações sobre as aparências relacionado a segurança do trabalho. Como resultados, verificou-se que, o processo de gestão em saúde e segurança do trabalho tem o intuito de minimizar ou até mesmo neutralizar os riscos existentes no ambiente de trabalho, trazendo novas

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Professora no Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas (PUC Goiás); Graduada em Administração (PUC Goiás).

⁴ Coordenadora do Curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Gestão Organizacional (UFG); Graduada em Administração (PUC Goiás).

formas de conscientização para os trabalhadores. Diariamente esses trabalhadores são colocados expostos a vários riscos existentes no desenvolvimento de suas atividades, trazendo um alto índice de acidentes fatais em todo país. Conclui-se que o sucesso da implementação de um processo de gestão está diretamente ligado ao compromisso e a participação de toda organização, os resultados aqui apresentados mostram algumas das qualidades e benefícios que se obtém para a mudança e crescimento de uma organização quando bem implementado, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável.

Palavras-chave: Saúde; Segurança Ocupacional; Ambiente de Trabalho; Riscos Existentes.

1. INTRODUÇÃO

O processo de gestão em saúde e segurança ocupacional consiste em uma ferramenta fundamental na conscientização do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades de forma mais segura, proporcionando com isso, uma melhor qualidade de vida. Um processo de gestão bem implantado permite que uma organização forneça uma estrutura para gerenciar os riscos, obtendo resultados positivos e oportunidade de conhecer melhor o trabalhador e consequentemente fornecer um local de trabalho mais adequado e saudável (DOS SANTOS *et al*, 2018).

Ao longo do tempo, milhares de trabalhadores sofrem acidentes fatais no Brasil relacionados a pressões por trabalhos produtivos e falta de investimento por parte das organizações. De modo geral, maioria dos acidentes

de trabalho está relacionada à falha humana, seja ela por atos inseguros ou condições inapropriadas. As organizações que não investem em um processo de gestão voltado a saúde e segurança ocupacional, tem seus números elevados em perdas de HHT (Horas Homens Trabalhadas) trazendo grandes prejuízos para as empresas. Os erros associados aos trabalhadores que desenvolvem suas atividades na linha de frente é consequência de uma má gestão do nível estratégico da empresa (GUIDA; FIGUEIREDO; HENNINGTON, 2020).

O fornecimento de EPI (Equipamentos de Proteção Individual), troca e devolução dele, assim como a instalação de EPC (Equipamento de Proteção Coletiva), ajudam a mitigar números de acidentes de trabalho nos ambientes, proporcionando uma produtividade maior trabalhando com segurança. Neste contexto, a gestão em saúde e segurança ocupacional ajuda a monitorar desde o processo admissional até o desenvolvimento das atividades, isso permite, conseqüentemente, um controle maior em lugares que são propícios de ocorrer acidentes (ALENCAR; RAMALHO; DA SILVA SANTO, 2019).

Esta pesquisa se justifica pela altos índices de acidentes de trabalho, conforme dados trazidos pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o “Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho” (SMARTLABBR). Estes demonstram que dentre os países do G 20 o Brasil ocupa a segunda posição em mortalidade no trabalho. De 2012 a 2020, cerca de 21.467 trabalhadores e trabalhadoras sofreram acidentes fatais no país. Esses números demonstram a relevância deste e de mais estudos e

pesquisas sobre o tema, objetivando a ampliação da base de conhecimento sobre acidentes de trabalho no Brasil e a necessidade de planejamento e execução de ações que visem a prevenção e redução de acidentes que irá garantir dentro da legislação o direito de vida a todos.

Desta forma, a presente investigação teve como objetivo mostrar a importância no processo de gestão relacionado a saúde e segurança ocupacional, originando sua estrutura, dados estatísticos e resultados. Neste sentido, busca-se demonstrar informações que reforcem a relevância das questões estratégicas para as organizações públicas e privadas com a capacidade de uma avaliação contínua do desempenho nos processos de gestão em saúde e segurança ocupacional.

Esse artigo traz em seu escopo dados referentes a gestão de saúde e segurança ocupacional. Neste aborda-se a falha da grande maioria das empresas, as quais apresentam uma visão atrofiada sobre os ambientes de trabalhos primando apenas pela produtividade e lucratividade, deixando de lado a segurança de seus funcionários.

2. METODOLOGIA

O presente estudo tem como metodologia a pesquisa bibliográfica e documental e a pesquisa de campo, motivada por referências teóricas documentais e já analisadas trilhando o mesmo caminho das bibliográficas e vivenciada por experiências profissionais.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002, p. 32).

O método adotado permitiu o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de habilidades profissionais e estudos bibliográficos, proporcionando a uma empresa seu aumento na competitividade no mercado através de um processo de gestão bem elaborado.

O método observacional utilizado na pesquisa de campo foi usado para analisar as particularidades dos processos de diagnóstico analisando a empresa A e a B, as quais trabalham com o mesmo ramo de atividade, mas com aspectos distintos no do processo de gestão em saúde e segurança ocupacional.

A investigação propõe uma análise por meio do gerenciamento de um processo de gestão voltado a saúde e segurança ocupacional, proporcionando um ambiente mais seguro e mais humano contribuindo para o crescimento de uma organização como um todo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão consiste na parte prática da administração. A administração é definida como “processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando a realização de objetivos” (MARTINS, 1991, p. 45).

Um sistema de gestão em saúde e segurança ocupacional, neste contexto, é uma estrutura de processos que serve para gerenciar os riscos, prevenir lesões e problemas de saúde relacionados ao trabalho dos trabalhadores e proporcionar ambientes de organizacionais mais seguros e saudáveis que consequentemente é essencial para as organizações eliminar os perigos e minimizar os riscos tomando medidas preventivas (ISO 45001).

Com a abertura de grandes empresas tem aumentado consideravelmente a competitividade no mercado, tornando-se obrigatório a elaboração de novas ferramentas de gestão que possa auxiliar na melhoria nos processos de gestão, (SOBRAL e PECCI, 2008). Com a implantação do processo de gestão específico (saúde e segurança ocupacional) as organizações têm como objetivo proporcionar um ambiente mais seguro visando à qualidade de vida do trabalhador e o aumento da sua lucratividade, organização, comunicação e consequentemente proporcionando uma maior competitividade no mercado.

Nesse contexto, uma boa elaboração de gestão de saúde e segurança ocupacional se torna essencial para as empresas, uma vez que este sistema reduz os números de acidentes, colabora com a saúde e obtém resultados positivos e proporciona novas oportunidades de crescimento para uma organização.

Um processo de gestão tem características de planejamento e procedimentos para alcançar seus objetivos dentro de diversos tipos de políticas das organizações através de boas práticas nos processos e

recursos (OHSAS, 2007). Segundo a *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS, 2007), em um ambiente de trabalho onde há saúde e a segurança percebe-se a fluidez entre seus colaboradores, incluindo temporários e terceirizados e até mesmo os visitantes. A ISO 45001 é a nova norma internacional para saúde e segurança ocupacional que irá substituir a atual OHSAS 18001. A sua publicação foi realizada em 2018.

Quando se obtém um processo de gestão de SSO (Saúde e Segurança Ocupacional) este ajuda as organizações a melhorar seu desempenho tornando mais eficientes nas medidas aplicadas, permitindo que as organizações gerenciem seus riscos em segurança e saúde ocupacional aperfeiçoando e aprimorando a cumprir seus requisitos legais (ISO 45001:2018).

A falta de um processo de SSO é vista, por exemplo, no elevado número de ocorrências no setor florestal, sem um processo de gestão coeso aliado pela baixa escolaridade dos trabalhadores desse setor que na maioria das vezes são pessoas do gênero masculino de maioria analfabeta ou semianalfabeta, traz a falta de informação e noção de gravidade por parte dos trabalhadores que pode contribuir para o aumento nas ocorrências de acidentes de trabalho e o desenvolvimento de doenças ocupacionais (SCHETTINO, 2020).

Os trabalhadores florestais se passam por situações diariamente com diversos fatores que influenciam a sua relação com o trabalho e podem ocorrer vários riscos com a saúde dos empregados e que podem prejudicar ainda mais os cenários em que se encontram, como por

exemplo: horas extras e fadiga; pressão; insatisfação no trabalho, carga mental; trabalho em turnos entre outros. Muitos vivem em áreas rurais e a grande maioria possui baixo nível de escolaridade (FEITH, 2008, p. 63).

A implementação de um sistema de gestão integrado (SGI) de normas deve compor a gestão estratégica e operacional levando as organizações a obtenção das certificações deliberadas pela *International Organization for Standardization (ISO)*, relacionadas ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SGSS), que constituem assim o Sistema de Gestão Integrado (SGI) (DOS SANTOS *et al*, 2018).

A capacidade de alcançar resultados positivos irá depender de uma série de fatores chaves como: responsabilização da alta direção, liderança, compromisso, comunicação, realizar a consulta de todos os trabalhadores e/ou representantes dos mesmos, realizar uma avaliação contínua do desempenho do processo de gestão para melhorar o seu desempenho, levantamento de perigos e riscos compatíveis com a atividade desenvolvida pela organização e outros requisitos (ISO 45001:2018).

A implementação de um processo de gestão de SSO não assegura por si só a prevenção de acidentes ou problemas de saúde dos trabalhadores, mas auxilia na melhoria do seu desempenho com o fornecimento de locais de trabalho mais seguros e saudáveis. A extensão da complexidade de informação documentada e os recursos necessários vai depender do contexto da

organização através da sua cultura, do seu tamanho, números de trabalhadores, natureza das atividades da organização, riscos relacionados a SSO e outros requisitos (DOS SANTOS *et al*, 2018).

A abordagem aplicada no processo de gestão em SSO é baseado no conceito *Plan – Do – Check - Act* (Planejar-Fazer-Checar-Agir) (PDCA), que é também conhecido como *Ciclo de Deming*. Esta foi uma das primeiras ferramentas de gestão de qualidade que permite o controle de processos. Na década de 1920 Walter A. Shewart foi seu criador, mas foi William Edward Deming quem difundiu seu uso por todo mundo. Hoje sua aplicação nas normas ISO é essencial para organização dos processos, alinhar os registros e para apresentar os indicadores de controle (ANDRADE, 2003).

Utilizado por muitas organizações para alcançar melhoria contínua, o PDCA é um processo iterativo onde se define abaixo seus elementos individuais.

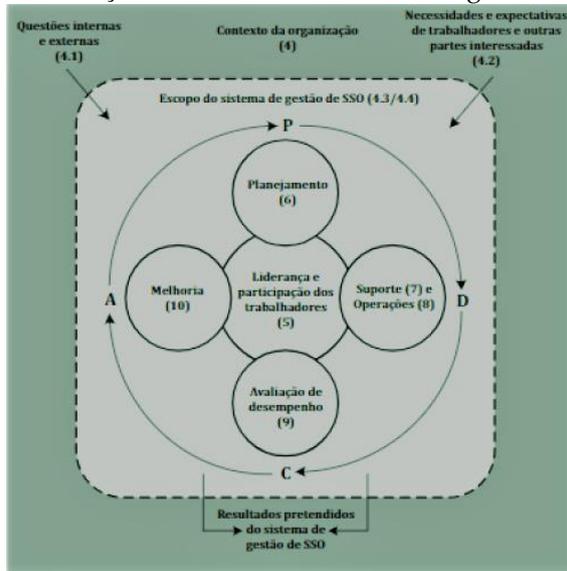
a) *Plan* (Planejar): o primeiro passo para aplicação deste conceito é estabelecer um planejamento através das diretrizes e políticas da empresa com base em três passos: planejar seus objetivos, os resultados que irá alcançar através desses objetivos e o método que será utilizado.

b) *Do* (Fazer): implementar o método utilizado lembrando que é muito importante que seja seguido rigorosamente.

c) *Check* (Checar): verificar e equiparar as atividades e os processos, relatando os resultados obtidos.

d) *Act* (Agir): através dos resultados obtidos será realizado as ações corretivas para se obter uma melhora continua e alcançar os resultados pretendidos.

Figura 1 - Relação entre PDCA e a estrutura de gestão em SSO



Fonte: Sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional – ISO 45001:2018.

3.1 Dados estatísticos de acidentes de trabalho

Em 2018, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) realizou a pesquisa em que foi constatado que ocorreram mais de 595.237 acidentes de trabalho. O total gasto, foi de aproximadamente R\$ 12 bilhões (GALVÃO, 2020).

Em 2020, no início da pandemia da COVID-19, segundo o Ministério da Saúde teve-se um aumento de mais de 30% nos acidentes de trabalho grave, entre vários outros transtornos como depressão, ansiedade, estresse entre outros (SARAIVA, 2020).

De acordo com a Tabela 1, com relação à média dos acidentes de trabalho houve uma evolução nos últimos anos.

Tabela 1- Acidentes de trabalho ocorridos nos últimos 50 anos

Número de acidentes e doenças do trabalho no Brasil, de 1970 a 2019

Ano	Trabalhadores	Evolução ano	Quantidade de Acidentes do Trabalho				Total Acidentes	Evolução ano
			Com CAT Registrada			Sem CAT Registrada		
			Típico	Trajetó	Doença			
Média anos 70	12.428.828	10,70%	1.535.843	36.497	3.227	1.575.568	2,24%	
Média anos 80	21.877.894	3,36%	1.053.909	59.927	4.220	1.119.071	-4,9%	
Média anos 90	23.648.341	0,34%	414.886	25.618	19.706	470.210	-7,40%	
Média anos 00	32.976.587	5,13%	370.205	83.549	24.002	512.275	7,13%	
Média anos 10	47.094.956	1,49%	395.529	105.440	14.584	516.553	-2,16%	
Total	-	-	37.703.722	3.070.406	657.484	1.895.786	43.277.378	-
Média Geral	27.444.007	4,05%	754.074	80.208	13.150	146.597	865.548	-0,96%

Fonte: MTPS/RAIS, MPTS/AEPS (2020).

Pode-se perceber que a cada década vai crescendo o número de acidentes e doenças do trabalho no Brasil, trazendo assim a informação de que existem vários tipos de acidentes como: típico, trajeto, por doenças e empregados sem carteira assinada. Mas, de acordo com a média 10 anos, o número de trabalhadores aumentou consideravelmente, porém, ao comparar com os anos de 1990 houve uma evolução. O índice maior de acidentes foi nos anos 70. A AEPS (2019) explica que há uma leve redução nos acidentes e nas incapacidades, todavia, as mortes provenientes de acidentes de trabalho aumentam, de 2.132 para 2.184 (2,44%).

A Consolidação das leis do trabalho (CLT) é a legislação que garante o direito dos trabalhadores no Brasil, que determina uma relação entre empregador e empregado.

Em 1978 foram criadas as Normas Regulamentadoras – NR, do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, nelas foram determinadas as condições mínimas de trabalho com o intuito de promover a saúde e segurança dos trabalhadores. As NR são de observância obrigatória por parte dos empregados e empregadores, sendo passível de multa caso haja o descumprimento. A empresas tem por sua finalidade

cumprir e fazer cumprir a legislação, mediante a implantação de ações através de profissionais habilitados para tal. Segundo a NR, a participação dos trabalhadores no processo de planejamento é fundamental para o sucesso do cumprimento das mesmas (MAAS; GRILLO; DE ARAÚJO SANDRI, 2018).

Figura 02 - Normas Regulamentadoras

01 Disposições Gerais	02 Inspeção Prévia	03 Embargo ou Interdição	04 SESMT	05 CIPA	06 EPI
07 PCMSO	08 Edificações	09 PPRA	10 Eletricidade	11 Materiais	12 Máquinas e Equipamentos
13 Caldeiras, Vasos e Tubulações	14 Fornos	15 Insalubridade	16 Periculosidade	17 Ergonomia	18 PCMAT
19 Explosivos	20 Inflamáveis e Combustíveis	21 Céu Aberto	22 Mineração	23 Incêndios	24 Higiene e Conforto
25 Resíduos	26 Sinalização	27 Registro Profissional	28 Fiscalização e Penalidades	29 Portuário	30 Aquaviário
31 Rural	32 Saúde	33 Espaços Confinados	34 Naval	35 Trabalho em Altura	36 Frigoríficos

Fonte: Campimed Saúde Ocupacional, 2021.

As constantes melhorias nessa área que reserva o direito da vida dos trabalhadores são asseguradas pela legislação, por isso é de fundamental o seu

cumprimento. Para melhor entendimento a Figura 2 apresenta as Normas Regulamentadoras.

A Secretaria de Previdência e Trabalho é responsável pela revisão das normas regulamentadoras, tendo o auxílio em de representantes de todos os interessados (trabalhadores, empregadores e o governo), conforme orientação da Organização Internacional do Trabalho – OIT.

O modelo de processo de gestão aqui apresentado é trazer possibilidades de melhoria organizacional para as duas organizações estudadas nesta investigação. As avaliações aqui citadas são os pontos fracos e fortes que ambas possuem, que são moldadas pelas crenças e valores dos criadores dos empreendimentos. Os valores que cada uma possui serão os critérios utilizados para julgar seu sucesso e eficácia.

Kunda (2004, p. 78), afirma que “a cultura é um complexo de ideias, crenças, conhecimentos, regras e comportamentos característico de um grupo de pessoas. Isso significa que a cultura transcende os limites de organizações específicas”. Em análise as empresas A e B, apresentam algumas avaliações qualitativas, através das diferenças políticas e práticas apresentadas por cada uma delas em seu planejamento.

As decisões integradas em um processo de gestão influenciam nos resultados dos funcionários e das organizações, assim, todos os gerentes são gerentes de pessoas e ambos estão envolvidos nos processos de qualificação, recrutamento, desenvolvimento e monitoração, conforme afirma Chiavenato (2005).

As avaliações feitas na empresa A demonstram claramente uma falha na forma como é conduzida a gestão de processos, promovendo uma ampla desorganização e falta de comprometimento com os funcionários que ali trabalham. Com isso, fica claro que a lucratividade se sobrepõe frente aos quesitos de saúde e segurança do trabalho. A política implantada pelos empresários demonstra o quanto a resistência a mudanças tem sido primordial, dificultando um novo plano de elaboração dos procedimentos, corroborando a dificuldade na comunicação entre os departamentos.

A falta de investimento de um departamento de Recursos Humanos (RH) é a primeira porta para a ausência de um planejamento, colaborando com inúmeras contratações sem oferecer nenhuma qualificação aos novos admitidos. A quantidade de notificações recebidas pelos órgãos responsáveis demonstra uma falta de profissionais qualificados na área, contudo, a ausência de um processo de gestão levou à inúmeras perdas de novos empreendimentos com a falta de apresentação de um planejamento estratégico, evidenciando o descumprimento das normas de saúde e segurança ocupacional dos trabalhadores.

A empresa B, por sua vez, demonstra a importância de uma cultura organizacional para o desenvolvimento de suas atividades como é o caso da própria organização. A política implantada pelos seus criadores mostra a facilidade de aceitar novas ideias deixando aberto a possibilidade de novas mudanças. Essa postura visa a importância da qualidade de vida de seus trabalhadores e proporciona cada vez mais a competitividade no

mercado de trabalho. Nesse contexto, justifica-se a importância e a razão da participação de todos, o que contribui para um clima organizacional saudável, com o estabelecimento de metas coletivas e individuais possibilitando uma maior satisfação pessoal.

Com a certificação ISO 45001 a empresa B obteve benefícios que lhe proporcionou uma melhoria significativa em sua administração. Isso facilitou a elaboração de novos procedimentos como: recrutamento de funcionários, o que possibilitou a formação de uma equipe com maior capacitação técnica; a elaboração de indicadores para seu maior controle das ocorrências de acidentes de trabalho, isso auxiliou no monitoramento e na implantação de uma política de recompensas para seus trabalhadores.

Vale lembrar que uma cultura aberta a novas mudanças significa um risco para a empresa, no entanto, um processo de gestão bem elaborado possibilita seu desenvolvimento correspondendo às expectativas do mercado.

No Quadro 1, apresentam-se a seguir algumas avaliações qualitativas, citando alguns dos benefícios da importância de um processo de gestão em saúde e segurança ocupacional entre a empresa A e empresa B.

Quadro 01 – Comparativo entre as empresas A e B

Empresa A (não possui o SSO)	Empresa B (possui o SSO)
Resistência a mudanças	Aberto a novas ideias
Dificuldade na elaboração de procedimentos	Facilidade na elaboração de procedimentos
Dificuldade na comunicação entre os departamentos internos	Melhoria na comunicação entre os departamentos internos
Ausência de treinamentos específicos referentes a cargos e funções.	Elaboração de cronogramas para o fornecimento de treinamentos.
Falta de comunicação com o Recursos Humanos nas novas admissões.	Novos procedimentos para recrutamento de novos colaboradores
Aquisição de materiais de segurança impróprios para as atividades desenvolvidas.	Capacitação técnicas para todos os envolvidos.
Baixo envolvimento dos setores de produção relacionado a segurança dos trabalhadores	Treinamentos relacionado a segurança do trabalho com todos os envolvidos da organização
Ausência de indicadores no desempenho em saúde e segurança no trabalho	Elaboração de indicadores para maior controle de acidentes de trabalho
Alta de acidentes ocorridos nas atividades.	Baixo índice de acidentes de trabalho
Grandes números de notificações por parte dos órgãos competentes de fiscalização	Aumento da competitividade no mercado de trabalho atendendo aos órgãos competentes de fiscalização
Ausência de estoque de EPI e EPC	Fornecimento de EPI e EPC adequados para cada atividade realizada.

Fonte: autores.

A diferença entre elas é a implementação do processo de gestão de saúde e segurança ocupacional, onde claramente são percebidos alguns dos benefícios dessa estrutura organizacional proporcionando um ambiente mais seguro e saudável e aumentando consideravelmente a competitividade no mercado.

Empresa A possui alguns malefícios em relação a falta do processo de gestão em saúde e segurança ocupacional, são eles: Dificuldade na elaboração de procedimentos; Ausência de treinamentos específicos referentes a cargos e funções; Baixo envolvimento dos setores de produção relacionado a segurança dos trabalhadores; Ausência de indicadores no desempenho em saúde e segurança no trabalho; alta de acidentes ocorridos nas atividades;

Já a empresa B apresenta facilidade na elaboração de procedimentos; na construção de cronogramas para o fornecimento de treinamentos; os treinamentos relacionados a segurança do trabalho com todos os envolvidos da organização; a elaboração de indicadores para maior controle de acidentes de trabalho; e o aumento da competitividade no mercado de trabalho atendendo aos órgãos competentes de fiscalização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Referente ao processo de gestão relacionado a saúde e segurança ocupacional, esse texto apresentou de forma sucinta a importância de uma ferramenta de gestão e seus resultados no intuito de proporcionar um ambiente

de trabalho mais seguro e confiável possibilitando crescimento de uma organização com um todo.

As pesquisas aqui apresentadas mostram que já houve uma redução significativa dos acidentes de trabalho sendo possível avaliar o quanto o investimento em segurança do trabalho é imprescindível para o conhecer melhor seus colaboradores, deixando de lado apenas a visão da produtividade. Mas espera-se uma redução maior que impacte diretamente na vida do trabalhador brasileiro, proporcionando uma visão mais humana.

De acordo com os dados estatísticos citados é possível identificar que algumas organizações não estão cumprindo seu papel diante de leis trabalhistas e que o intuito aqui é destacar que os trabalhadores são expostos diariamente, ou seja, trata-se de pessoas que se doam para efetuar um bom trabalho, obter bons resultados, mas em contrapartida precisa haver o mínimo condições viáveis e seguras para que isso aconteça. É essa infraestrutura que se espera das incorporações, pois as normas regulamentadoras e leis trabalhistas estão em constante atualização, assim como as empresas estão sendo avaliadas por meio de iniciativas do governo federal e os órgãos responsáveis.

5. REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eliza Tala Moura; RAMALHO, Rayane Fernandes; DA SILVA SANTOS, Vanessa Érica. Responsabilização do empregador quanto ao fornecimento de equipamentos de proteção individual

(EPI). **Rev. Bras. de Direito e Gestão Pública** (Pombal, PB), v. 7, n. 03, p. 50-63, 2019.

ANDRADE, Fábio Felipe de. **O método de melhorias PDCA**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2003.

CAMPIMED SAÚDE OCUPACIONAL. **Criação e Modificação das NRs**. Disponível em <http://campimed.com.br/interna/186/criacao-e-modificacao-das-nrs-normas-regulamentadoras/496>. Acesso em: 20 set. 2021.

DOS SANTOS, Jessica Severino *et al.* Sistema de Gestão Integrado ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001. **Revista Pesquisa e Ação**, v. 4, n. 1, p. 192-208, 2018.

FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FURNIEL, I. **OHSAS 18001 e ISO 45001**, Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/ohsas-18001-e-iso-45001/>. Acesso em: 20 set. 2021.

GALVÃO, Rodrigo Luís. **Métodos educacionais para treinamentos de segurança no trabalho**. 2020.

GUIDA, Hilka Flavia Saldanha; FIGUEIREDO, Marcelo Gonçalves; HENNINGTON, Élide Azevedo. Acidentes de trabalho fatais em empresa brasileira de petróleo e gás: análise da política de saúde e segurança dos trabalhadores. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 1819-1828, 2020.

MAAS, Larissa; GRILLO, Luciane Peter; DE ARAÚJO SANDRI, Juliana Vieira. **A saúde e a segurança do trabalhador sob competência de normas regulamentadoras frágeis**. Revista Brasileira de Tecnologias Sociais, v. 5, n. 1, p. 22-32, 2018.

SARAIVA, Emanuela Machado Silva *et al.* Impacto da pandemia pelo Covid-19 na provisão de equipamentos

de proteção individual. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 43751-43762, 2020.

SCHETTINO, Stanley *et al.* Relação entre a ocorrência de acidentes de trabalho e a baixa escolaridade dos trabalhadores no setor florestal. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 4, p. 22567-22589, 2020.

ISO 45001. **Publicação da Norma ISO 45001**. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5800-publicada-a-iso-45001>. Acesso em: 19 set. 2021.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE ECONOMIA EM REDE

AUGUSTO, Pedro Augusto Batista da¹
SOUSA, Taynah Francisca Carvalho²
SOUSA, Pâmella Katherine Carvalho³
GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁴
MOTA, Rosiane Dias⁵
CARDOZO, Maria Raimunda Pinto⁶

¹ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

² Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

³ Discente do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP.

⁴ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

⁵ Coordenadora do curso de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP; Doutora em Geografia (UFG); Mestre em Geografia (UFG); Especialista em Gestão de Empreendimentos Turísticos e Eventos (SENAC); Graduada em Administração e em Tecnologia de Gestão Turística (IFG).

⁶ Docente do Curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade CENBRAP; Mestre em Administração (Universidade de Santo Amaro); Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas (UFLA); Graduada em Administração (Centro Universitário de Goiás Uni-Anhanguera).

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a proposta da economia em rede sob o enfoque do desenvolvimento sustentável. Assim, utilizou-se como abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica acerca do desenvolvimento sustentável, com foco na nova economia, utilizando como base da discussão o livro “Muito Além da Economia Verde” de Ricardo Abramovay (2012). Como resultados, apresenta-se temas e exemplos observados no mercado de trabalho, tendo como decorrência de uma ampla compreensão de tudo que se pode obter em acréscimo ou decréscimo da parte das organizações a partir desta economia. Além disso, levanta-se questões, como a da economia para além dos ganhos, com foco nos bens de consumo e no seu impacto no planeta. Discute-se, também, a dificuldade de se lidar com a demanda do mercado e conciliá-lo com o que se tem de recursos, sem que isso afete o presente, e, principalmente, o futuro. Conclui-se que, se o foco empresarial estiver apenas no ganho, e não se preocupar com seu impacto, com a maneira como a sociedade se porta em relação a isso, com os valores que podem ser subjugados, com as mudanças climáticas, com a desigualdade social desenfreada, então, essa é uma economia que precisa ser revista.

Palavras-chave: Nova economia; Desenvolvimento sustentável; Economia em rede.

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido sobre a denominada “nova economia” e as alterações que ela pode trazer para a atualidade, assim como os seus impactos nas futuras gerações. Segundo Abramovay (2012), um dos passos para essa transformação é a mudança da cultura e de

valores da sociedade. Todavia, tal feito não é algo simples, para que isso ocorra é necessário um planejamento bem elaborado e a participação de todos que serão beneficiados de alguma forma com essa nova postura.

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a proposta da economia em rede sob o enfoque do desenvolvimento sustentável. Para isso, utiliza-se como subsídio para a discussão as ideias do livro “Muito Além da Economia Verde”, de Ricardo Abramovay (2012). De acordo com esse autor, “o segredo da nova economia está na emergência de um metabolismo social capaz de garantir a permanência e a regeneração dos serviços que os ecossistemas prestam às sociedades humanas” (ABRAMOVAY, 2012, p. 20).

Esse novo modelo, chama-se economia em rede, e, propõe um formato mais humanizado para as relações econômicas, uma vez que auxilia e incentiva a criação de uma maior conexão e aproximação entre o consumidor e as empresas produtoras. Neste sentido, leva-se em conta o seu impacto na vida da sociedade, compreendendo os seus valores, o modo de vida, e a possibilidade que cada um tem de obter acesso aos bens mais importantes para sua sobrevivência.

Segundo o autor, uma sociedade deve ter uma real interação entre limite/ inovação e economia/ética. Portanto, é fundamental que tudo isso seja abordado e planejado de forma contundente e com métodos analíticos e sintéticos.

A economia em rede está muito além dos ganhos financeiros, pois envolve, também, mudança de ares e de formatos aplicados com a real essência de tudo que se tem

na vida. Essa nova percepção econômica, apresenta-se como satisfatória, tanto para o âmbito pessoal como profissional. Na reflexão dessa nova economia, aspectos como motivação, melhor qualificação, capital em ascendência, dentre outros pontos, devem ser observados, com o objetivo de propor melhorias para a sociedade e o meio ambiente. Neste sentido, a relação das pessoas com o seu consumo e com o meio ambiente também necessitam de uma real mudança, pois atualmente, as escolhas e estratégias adotadas no âmbito econômico tendem a ter um impacto negativo, prejudicando inclusive, a continuidade da vida no planeta.

Desse modo, o presente texto tem como foco apresentar ações relacionadas ao tema, comentários sobre como se dá a atual economia e como isso afeta de forma significativa tudo que se pensa sobre economia e seu desenvolvimento. Espera-se, que este texto possibilite ao leitor o entendimento claro do tema “muito além da economia verde”, e, de tudo que se pensa acerca do assunto, afinal a sociedade não pode ficar estagnada, pois as mudanças causam transformação, conforme endossa o poema de Andrade (s/d, s/p) “A estagnação da vida faz mal e a fadiga”.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza a abordagem metodológica qualitativa, que segundo Matias-Pereira (2010), utiliza técnicas interpretativas subjetivas para análise de dados. Sendo assim, essa abordagem não se preocupa com

dados numéricos ou estatísticos, mas sim com a interpretação do pesquisador diante da realidade.

Como fontes de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, com a análise do livro “Muito Além da Economia Verde”, de Ricardo Abramovay (2012), pesquisa em sites, palestras do autor disponíveis na internet (Café filosófico Muito Além da Economia Verde) e publicações de artigos em revistas, como Ecycle (2021).

Esta análise, teve como finalidade refletir sobre a importância de se pensar na aplicação prática do modelo de economia em rede. Abramovay (2012, p. 190), pontua propostas baseadas no modelo de economia da informação em rede, na qual a tecnologia é uma grande aliada para a construção de uma nova economia. Desta forma, é fundamental que se reconheça os limites da natureza para que se possa produzir de forma sustentável, abandonando com isso, o crescimento desenfreado da economia, pois quanto menos recursos renováveis forem utilizados, mais será possível caminhar a favor da sustentabilidade e da ecoeficiência.

Ao longo deste artigo realiza-se a exemplificação de propostas baseadas nos estudos do autor, bem como exemplos práticos que essas mudanças podem promover na busca de uma economia sustentável.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Abramovay (2012), o mundo necessita adotar uma nova economia. Para ele, mesmo diante da evolução tecnológica da sociedade do conhecimento, a maneira como a humanidade se organiza na atualidade,

como ela consome os recursos, não atende ao objetivo de se garantir a permanência do ser humano na terra, assim como coloca em risco todas as liberdades desta e das futuras gerações. Portanto, na contramão do atual cenário, a sociedade da informação em rede

permite descentralizar aquilo que, até muito recentemente, só podia ser oferecido de forma economicamente eficiente com base na concentração. Ela permite partilhar - de modo igualmente eficiente, sob o ângulo alocativo - o que até então só podia existir socialmente em um regime de bens privados, de produção e uso exclusivos. E ela faz da cooperação - e não apenas do interesse individual - a base social da prosperidade (ABRAMOVAY, 2012, p. 190).

O autor propõe, que ao invés de se pensar apenas na sua expansão, a sociedade deveria buscar por soluções que formulem metas, a fim de alterarem o sentido empresarial e eficiência das empresas. Para isso, o autor relaciona sociedade, natureza, ética e inovação no contexto do que ele denomina de nova economia.

Uma nova economia (que promova a unidade entre sociedade e natureza, entre economia e ética) questiona o mais importante pilar não só científico, mas também político, cuja base se avalia o uso dos recursos sociais: o crescimento econômico. Esse questionamento não se apoia em nenhum suposto intuito conservador de paralisar as transformações capazes de preencher as necessidades e os desejos humanos. O fundamental é colocar a questão ausente na maioria das ciências sociais:

qual o significado e o sentido da vida econômica? (ABRAMOVAY, 2012, p. 26).

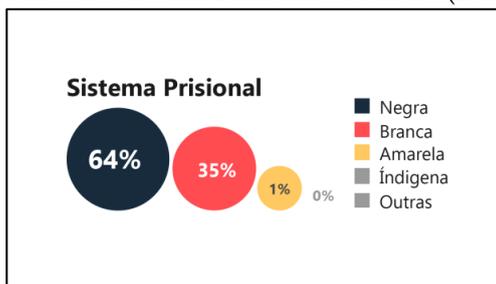
Diante do exposto, pode-se inferir, que o autor tem como principal intento propor a reinvenção da economia e/ou vida econômica. Mas, de que forma esse processo deve ser conduzido e a partir de quais pontos? Para além do que se entende na atualidade como desenvolvimento sustentável e econômico, deve-se reconhecer que, o que está sendo feito para melhorar o mundo e a vida econômica, tem sido insuficiente. Mesmo, apesar de se observar em termos significativos algum avanço com relação ao aumento da ecoeficiência, que claramente, é um fator de progresso.

Um fator principal que deve ser levado em consideração é a desigualdade. O sistema econômico se tornou desigual, de modo que quando se fala em desigualdade, não refere somente à renda, mas, também, a outros fatores, como, por exemplo, a educação e a saúde. Desse modo, um indivíduo de poder aquisitivo menor não tem acesso à educação e à saúde de qualidade. Ao contrário, uma pessoa que tem maiores condições financeiras, pode pagar por melhores hospitais e por melhores escolas. Portanto, por mais que ambos tenham acesso ao mesmo recurso, este ocorre de forma diferente e desigual.

O contato com os poderes públicos, polícia e justiça também é desigual. De acordo com o INFOPEN (Sistema de Informações Estatísticas do Sistema Penitenciário Brasileiro), o Brasil apresenta a maior população carcerária do planeta. Entre os encarcerados, a maioria (61,7%) são pardos ou pretos. Ainda de acordo com o

DEPEN (Departamento Penitenciário Nacional), em 2014, 75% dos presos apresentava escolaridade até o ensino fundamental completo, o que é um indicador de baixa renda (CALVI, 2018). Esta realidade, reflete o grave problema social do sistema carcerário brasileiro e demonstra a desigualdade no Brasil.

Gráfico 1 - Sistema Prisional brasileiro (2018)



Fonte: Ministério da Justiça do Brasil

Abramovay (2012), destaca que, a desigualdade assumiu dimensão material, energética e de outros recursos naturais. A extração de recursos no mundo, aumentou oito vezes ao longo do século XX, passando de 35 bilhões de toneladas anuais em 1980 para 60 bilhões em 2005, o que é uma média anual de 9 toneladas por habitante. Entretanto, quando se compara esses dados com as diferentes realidades no mundo, verifica-se que um indiano, por exemplo, nascendo hoje, usará apenas 4 toneladas anuais. Já um canadense utilizará 25 toneladas anuais. Um americano utiliza em média, só de carvão, 3,4 toneladas por ano.

Ainda de acordo com o autor, ao referendar a introdução ao prefácio do relatório de 2011 do Programa

das Nações Unidas para o Meio Ambiente em que se estuda esse tema, Achim Steiner afirma, que durante as próximas décadas, o nível de recursos materiais usados pelos habitantes da terra terá de cair para algo em torno de 6 toneladas anuais per capita, o que só poderá ser feito pela unidade entre limite e inovação. Portanto, da mesma forma que é urgente reduzir o consumo dos recursos naturais, é também necessário que este seja feito de forma equiparada para possibilitar a redução nas desigualdades.

Neste contexto, ao refletir sobre o sentido da vida econômica, faz-se algumas perguntas, como: Como produzir com cada vez mais eficiência? Para quem produzir? De que maneira os mais pobres conseguem sair da miséria absoluta? Esse, é objetivo da nova economia e o que se tentou buscar aqui. Não se deve somente pensar que, o objetivo da economia é apenas e tão somente oferecer para a sociedade a criação de empregos, a inovação e promover a arrecadação de impostos como foi tradicionalmente pensado no meio acadêmico. Esse raciocínio não atende mais, sozinho, as necessidades.

Para refletir acerca do sentido da economia, o autor trouxe como exemplo, os automóveis. A indústria automobilística, se fosse um país, seria a 6ª economia do mundo. Entretanto, o automóvel se tornou o avesso da mobilidade, sendo um objeto de ineficiência energética, pois tem 20 vezes o peso do que ele carrega. Ao analisar o motor, a explosão interna utiliza 80% da energia apenas para girar a si próprio. E apesar disso, há oferta crescente de compras no mundo contemporâneo. O domínio do automóvel na vida social tem consequências macrossociais, como os gases que contribuem para o efeito estufa.

A inovação e a evolução do automóvel, não correspondem ao que a sociedade de fato precisa, como a velocidade por exemplo. Qual benefício em um carro fazer certa quantidade de quilômetros em alguns segundos? Aquilo que é oferecido para a sociedade está longe de favorecer o bem-estar geral. O bem-estar das pessoas não pode ser mais visto como uma espécie de consequência indireta.

Abramovay (2012), chama a atenção para se olhar para o sistema agrário alimentar mundial, em que é possível perceber claramente a urgência em dar sentido real à economia. Será que é necessário realmente aumentar a produção de alimentos? Para quê e quem? Em 1990 não havia nenhum estado americano que tivesse menos de 15% da população obesa. Após, passou a 30% (ARBEX, 2019). Além disso, as porções servidas nos restaurantes americanos, principalmente comida rápida (*Fast Food*), tiveram um grande aumento de tamanho. O refrigerante, também aumentou de seis vezes de tamanho.

Gráfico 2 - Onde a obesidade custa mais



No contexto do mercado de trabalho na nova economia proposta por Abramovay (2012, p. 60), ele propõe que a concentração de renda seja revertida, possibilitando o

aumento nas oportunidades que os mais pobres têm de se beneficiar do crescimento, por meio de sua melhor educação, de melhores contatos com o mercado de trabalho e pelo próprio acesso à saúde, o que permitirá se apresentar em melhores condições na busca por uma ocupação digna.

Apesar desta proposta, a realidade reconhecida pelo autor é que nos países desenvolvidos as taxas de desemprego e de subocupação apresentam-se em crescimento, não possibilitando qualquer cenário imediato de melhoria, mesmo diante de uma inesperada ascensão econômica. Para ele, a implantação de políticas públicas voltadas para a abertura de novos postos de trabalho, para o aumento da renda dos menos favorecidos, ou até mesmo a transferência direta de recursos financeiros são ineficientes. Precisa haver uma imposição de limites para a desigualdade de renda como forma de combate à pobreza, pois é ela que marca inclusive o excesso no consumo dos recursos.

Neste sentido, as organizações podem realizar a sua parte, auxiliando na mudança cultural a partir de suas próprias ações, de sua contribuição com a sociedade, dando verdadeiro significado para a sua atividade e existência, muito além da sua esteira de produto, mas auxiliando para a consolidação de uma nova economia

responsável com os recursos, com a redução da desigualdade e com o desenvolvimento sustentável.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi exposto, fundamentado na obra de Abramovay (2012), verifica-se que é necessário reinventar a vida econômica contemporânea. Significa, antes de tudo, imprimir sentido no que se faz. O sentido da economia não é só crescer por crescer. É importante que a participação da sociedade civil seja cada vez maior.

Neste contexto, a economia em rede propõe formas criativas, compartilhadas e que tenham colaboração. Deve partir do princípio de que deve existir o pensamento geral e propostas que visem melhoria e ganho nos fatores de demanda, produção, matérias utilizadas e como conciliar cada um de forma equilibrada.

O caminho para essa proposta é longo e difícil, pois mesmo tendo um maior foco no equilíbrio, não envolve apenas isso, tem um impacto na sociedade em geral, e é necessário participação e planejamento concreto de todos. Portanto, existem muitas formas de se fazer uma economia em rede, porém se não saírem do papel, não passam de projetos inacabados.

A forma como são abordados temas como saúde e bem-estar, devem ser repensadas, pois muitas vezes o interesse é apenas de ganho de uma parte, nos dois lados em questão. Não somente pela natureza, e o que se utiliza dela, a economia em rede é sobre pensar além do lucro e da competitividade, é ter consciência também sobre o impacto das ações no futuro.

Ações para reduzir a desigualdade em todos os âmbitos devem ser enfatizadas. Nem sempre é fácil tomar decisões que visam o benefício de todos, porém deve-se construir essa prática no cotidiano.

É urgente fazer com que haja uma mudança radical na organização da vida econômica, de forma em que os interesses particulares visem o bem-estar geral, diferente de tudo aquilo que tradicionalmente foi pensado. Por fim, a economia em rede favorece as ações coletivas e não permanece somente no campo privado, uma vez que resulta em um comportamento humano cooperativo em que a sociedade civil exerce influência e papel fundamental na nova economia.

5. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Abril, 2012.

_____. **Café Filosófico muito além da economia verde**. Disponível em: <https://nstitutocpfl.org.br>. Acesso em: 19 set. 2021.

ANDRADE, Érwelley Cardoso de. **A estagnação da vida faz mal e a fadiga**. Pensador, 2021. Disponível em: <https://www.pensador.com> Acesso em: 13 set. 2021.

ARBEX, Gabriela **Quais os países onde a obesidade custa mais caro**. Forbes Daily, 2019. Disponível em: www.forbes.com.br Acesso em: 27 set. 2021.

CALVI, Pedro. COMISSÃO DE DIREITOS HUMANOS E MINORIAS. **Sistema carcerário brasileiro: negros e**

pobres na prisão. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br>. Acesso em: 27 out. 2021.

ECYCLE. **O que é Economia Verde**. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br>. Acesso em: 19 set. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REENGENHARIA COMO ESTRATÉGIA PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE: UMA REVISÃO SOBRE SUAS APLICABILIDADES DE SUCESSO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES

SIMIÃO, Hugo C. F¹

OLIVEIRA, Lucas G. G.²

ARAÚJO, Adrean H³

PRADO, Ana Karolina M⁴

ROCHA, Daniela S. G. M⁵

MOURA, Márcia Helena de Castro⁶

RESUMO

O mercado instável e competitivo, vem modificando as estratégias empresariais, na sua forma de conquistar e manter seus clientes, redesenhando toda estratégia que a autoadministração planeja e desenvolve, mantendo a empresa ativa, competitiva perante este mercado. Teve-se com esta investigação o objetivo de discutir como a reengenharia pode ser utilizada como uma estratégia para

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁴ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁵ Professora no Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas (PUC Goiás); Graduada em Administração (PUC Goiás).

⁶ Coordenadora do Curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Gestão Organizacional (UFG); Graduada em Administração (PUC Goiás).

que as empresas transponham obstáculos, e estejam preparadas e confiantes para mudanças em todo seu processo de produção. Como resultados verificou-se que a Reengenharia aparece como alternativa viável, uma vez que possibilita readequar e redefinir determinados processos empresariais na busca de uma reestruturação organizada, trazendo novas metodologias e ideias inovadoras, com o intuito de reduzir os custos, aumentar os rendimentos, promover a melhoria contínua dos processos e a satisfação dos clientes. Tal sustentação teórica tem seus fundamentos em estudo de artigos relacionados ao tema, a metodologia se baseou tanto nas pesquisas bibliográficas quanto no método dedutivo. Conclui-se que a Reengenharia mostra-se como uma ferramenta vantajosa aos gestores, nos processos de modificar as estratégias nas organizações, desde que aplicada devidamente e de forma consistente.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Reengenharia; Organizações.

1. INTRODUÇÃO

Um olhar clínico, ações estratégicas e pontuais, em busca do crescimento e do sucesso de uma organização no mercado, simplifica as competências que um gestor usa em busca de alcançar os objetivos estabelecidos de uma empresa. Manter-se consolidado no mercado faz parte desses objetivos, sendo necessário que as organizações invistam em seu pessoal, em estrutura, em tecnologia, atualizando e reinventando sempre.

O mundo globalizado, o mercado mais competitivo, e os clientes mais exigentes, são os principais elementos que desafiam diariamente as empresas a qualificarem seus processos, a modificarem a cultura organizacional

e se manterem ativas e competitivas (SANTOS, 2019; PEREIRA, 2015).

Para Manganelli e Klein (1995), a reengenharia é uma ferramenta que redesenha de forma radical toda a estrutura de um negócio, desde seus pontos estratégicos, como sistemas, políticas, processos que apoiam, tudo aquilo que acrescenta valor para o trabalho e a produtividade nas organizações. Isto significa que quando um gestor opta por utilizar a ferramenta de reengenharia, essa possibilitará a quebra de paradigmas.

Este artigo foi realizado a partir de uma análise de vários artigos científicos e livros, apresentando seus pontos fortes e fracos, e discorrendo o resultado da análise de cases suscitados por outros autores. Justificando que independente dos problemas que venham a surgir, modificar uma estratégia é uma opção que favorecerá a empresas a atingir seus objetivos. Estes cases utilizaram a ferramenta de reengenharia para contornarem as diversas problemáticas como: baixa produção, alto custo com pessoal, e logística; evitando a saída do mercado. Neste caso, todos apresentaram os resultados alcançados após a utilização da reengenharia, de forma positiva.

Segundo Griffin (2016, p. 26):

a Administração é um conjunto de atividades (entre elas, planejamento e tomada de decisão, organização, liderança e controle) direcionadas à utilização dos recursos humanos (humano, financeiro, materiais e de informação) de uma empresa para que ela atinja seus objetivos de modo eficiente e efetivo.

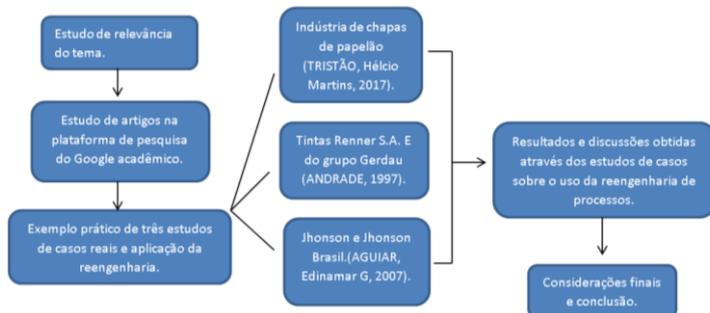
Cabe ao gestor observar, analisar e modificar as estratégias com a reengenharia, em prol do sucesso da organização driblando os problemas e obstáculos que surjam.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa trata a reengenharia como uma estratégia para as organizações, é uma pesquisa exploratória qualitativa que inicia-se com uma revisão de literatura adequada à temática, seguindo para um método científico comparativo, com pesquisa de cases e o levantamento de problemáticas organizacionais citada em de três artigos: O *case* de uma Indústria de Chapas de Papelão Ondulado; o *case* das tintas Renner do Grupo Gerdeau; E o *case* Jhonson & Jhonson Brasil, no qual estes utilizaram da reengenharia organizacional como a estratégia para solucionarem os problemas, permanecendo atuantes no mercado (Figura 1).

A Figura 1 demonstra a estrutura de estudo para o desenvolvimento deste artigo.

Figura 1 - Estrutura de Estudo para desenvolver o artigo.



Fonte: Autores (2021)

Esta pesquisa usou como base de estudo a plataforma do Google Acadêmico com a busca de conceitos apresentados em artigos científicos, realizando o levantamento e análise de dados apresentados no decorrer do texto. Os *cases* foram selecionados por fazerem parte da plataforma escolhida e serem referenciados por outros autores tratando da demonstração da aplicação da reengenharia no Brasil. Mostrando que essa ferramenta é uma excelente estratégia quando um gestor deparar com problemas na sua organização.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de alcançar resultados satisfatórios e positivos, gerando lucro e diminuindo custos, as organizações utilizam do planejamento estratégico para planejar, realizar e avaliar seu desempenho e produção, aproveitando recursos disponíveis para tornarem

empresas de destaque, com vantagens competitivas no mercado (TERENCE, 2002).

Ao definir os objetivos de uma organização, é necessário ter um planejamento para a execução das ações. Com o foco em obter resultados satisfatórios de maneira simples e segura, a organização desenvolve a estratégia e orienta sua equipe. “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los” (CHIAVENATO, 2014, p. 175).

Segundo Daft (2008, p. 19) a estratégia “é o plano de ação que descreve a alocação de recursos e atividades para lidar com o ambiente e para alcançar as metas da organização”.

Está a cargo da administração a definição das estratégias que permitam solucionar desafios e riscos que possam surgir com o passar dos dias. Levando em conta dos pontos de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da organização. A definição de objetivos que sejam realistas, mensuráveis e motivadores é um ponto forte na elaboração das estratégias (GONÇALVES, 2011).

O gestor determina os objetivos a serem atingidos e qual o caminho seus colaboradores usarão para alcançá-los. Um gestor estratégico deve ter a postura de um líder e observar a empresa no geral, ter uma visão tática, melhorando as ações de sua equipe com treinamentos, estimulando sua autonomia e confiança, valorizar cada pessoa e suas competências, proporcionar um ambiente saudável e inovador, motivar a todos, e gerar um bom clima organizacional. Saber delegar tarefas onde há participação de seus colaboradores nas tomadas de decisão, gerir crises e conflitos e utilizar do *feedback*, para

melhor clareza em sua comunicação. Para aplicação da reengenharia é imprescindível que o gestor esteja inserido na era digital, experienciando ferramentas como CRM, ERP, e *Big Data* que o auxiliem em suas estratégias estabelecidas.

Para Chiavenato (2014), todo processo que está dentro de uma organização, o ponto de início se dá no planejamento, não podendo haver sequenciamento das demais etapas sem partir dessa iniciativa de planejar, inclusive para realizar a implantação da reengenharia. Para tanto, o gestor precisa ter visão de mercado, inovação e um planejamento estratégico que mostre o caminho que a organização irá percorrer para o seu desenvolvimento e sucesso independente de qual nicho pertença, tendo como parâmetro, os recursos e competências, forças ambientais internas e externas, e a informação. Podendo utilizar dos 5Ps da estratégia (plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto) como base para desenvolver um caminho padronizado, em determinado âmbito, com determinada forma, para se manter no mercado.

De forma a obter um bem-estar na organização, e ter eficácia pelas ações de seus colaboradores a atingir seus objetivos organizacionais, as estratégias podem mudar com o tempo. Ao analisar o ambiente interno se a atuação da equipe traz resultados esperados e o ambiente externo, que analisa o potencial econômico do mercado, está favorável a organização, a ferramenta de reengenharia é usada para reestruturar esta organização mantendo-a competitiva no mercado (ABREU, 2020).

Reengenharia é uma ação utilizada a tempos, porém é um termo moderno, a ferramenta que promove mudanças nas empresas. Segundo Hammer e Champy (1994), ao longo da história foram analisadas as experiências de muitas empresas diante ao mercado e suas divergências, e através dos planos de ações, juntos com as mudanças radicais, se pôde observar um padrão que as organizações tinham diante dessa problemática, levando ou não ao sucesso.

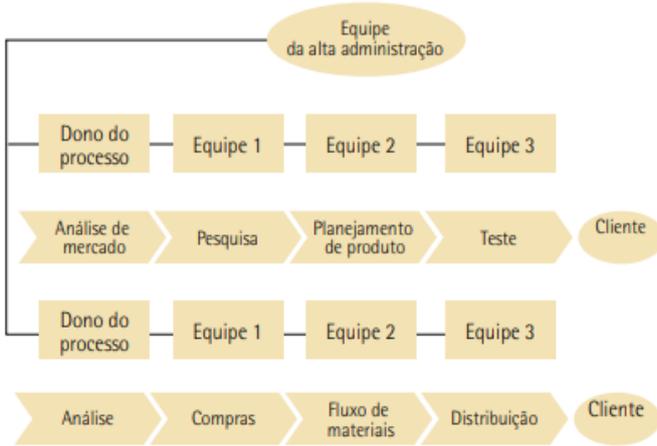
Segundo Hammer e Champy (1994, p. 22):

a reengenharia, propriamente, é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Ao ser utilizada esta ferramenta, os processos são simplificados, as funções podem ser combinadas, e o trabalhador tem autonomia. Um obstáculo para as empresas devido as mudanças é a não aceitação na organização pelas pessoas.

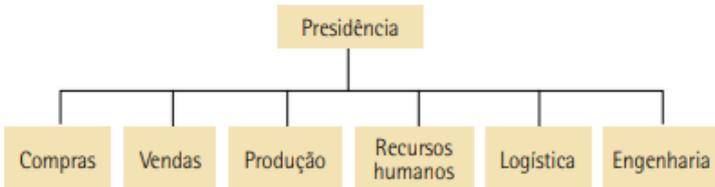
As figuras 2, 3 e 4 mostram a o processo de uma organização antes e após a reengenharia.

Figura 2 - Estrutura Organizacional



Fonte: Adaptado pelos autores, conforme Tomaoka (2013, p. 76)

Figura 3 - Empresa sob a perspectiva da estrutura



Fonte: Adaptado pelos autores, conforme Tomaoka (2013, p. 77)

Figura 4 - Empresa no processo após a reengenharia



Fonte: Adaptado pelos autores, conforme Tomaoka (2013, p. 77)

As Figuras 2 e 3 demonstram o maior número de departamentos e funções, para que o resultado chegue ao cliente, a figura 4 demonstra o encurtamento dos processos e departamento flexibilizando e agilizando as ações de respostas a seus clientes.

O gestor ao usar essa ferramenta precisa principalmente ser visionário e motivador, levando sua equipe a ter sua visão e a ter ações reais, independente de obstáculos que surjam.

Segundo Vidotti Filho *et al* (2006) o gerenciamento por consenso, situação financeira insuficiente, acovardamento, negação, falta de envolvimento profissional, são as principais características para que uma organização tenha um fracasso com a reengenharia, porém quando há o envolvimento e engajamento da alta administração, positivismo, colaboração, visões tanto estratégica e compartilhada, e um orçamento positivo, o sucesso da reengenharia tende a ser um sucesso.

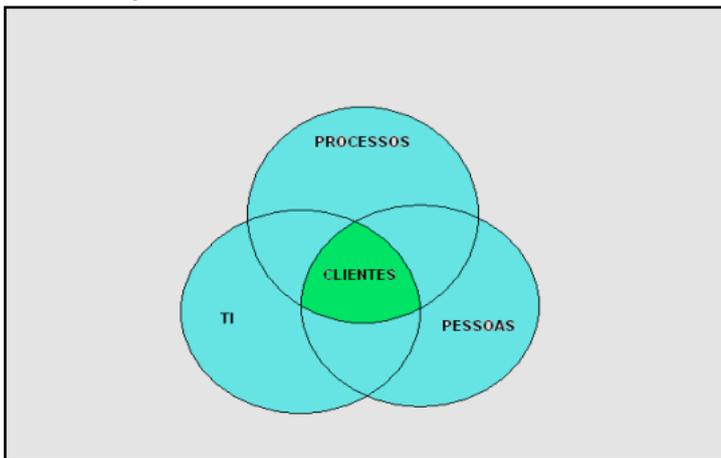
Indicadores como vantagens dos concorrentes em relação ao custo, mudança no mercado, novas capacidades operacionais, perda de mercado, novas tecnologias entre outros, são sinais de que a organização precisa de uma ação de reengenharia. Esta só valerá se for no intuito de melhorar a posição estratégica da empresa.

Quando uma empresa realiza um projeto de reengenharia bem-sucedido, os três elementos (pessoas, processos e tecnologia da informação) passam a funcionar de forma harmônica, por isso a produtividade aumenta e os lucros se tornam maiores; no entanto, se o projeto fracassar, os mesmos elementos sairão dele num

total descompasso, causando perdas seríssimas para a empresa (VIDOTTI FILHO *et al*, 2006).

Este pensamento contribuiu para que Cruz (1996) elaborasse o “Modelo de relacionamento cíclico”, conforme a figura 5, onde os três elementos processos, TI e pessoas, tivessem como foco a satisfação das necessidades do seu cliente.

Figura 5 - Modelo de relacionamento cíclico



Fonte: Adaptado pelos autores, conforme Cruz (1996, p. 11)

O modelo de Cruz (1996) pode levar à ferramenta de reengenharia, a qual se apresenta de forma positiva para as organizações, podendo auxiliar as mesmas a alcançarem seus objetivos, mantendo-as ativas e competitivas no mercado. Algumas ferramentas são muito usadas nesse processo como por exemplo o fluxograma, o diagrama em árvore, o diagrama de blocos, o diagrama espinha de peixe, modelos em rede, modelos matemáticos, mapa de processo e o diagrama

de relacionamento, que são a expansão da metodologia de desenvolvimento de sistema.

Os principais tipos de reengenharia são: o de informação que usa as novas tecnologias para processar suas informações, o estratégico que desenvolve a forma de ser e estar das empresas, o cultural que modifica a filosofia e os valores no trabalho, o de processos que recria cada processo analisado, entre outros (DOS SANTOS, 2015).

Para melhor compreensão da utilização da ferramenta de Reengenharia de Processos em sua prática será apresentado a seguir três exemplos de cases reais em que organizações usaram dela para melhorar sua estrutura, eficiência, ajudando na produção, nos seus meios de agir, e aumentando seus lucros.

3.1 Estudo de Caso 1: Aplicação da reengenharia de processos: estudo de caso em uma indústria de chapas de papelão ondulado

O autor Tristão (2017) comenta a respeito da aplicação da reengenharia de processos e apresenta um estudo de caso de uma indústria de chapas de papelão ondulado atuante no mercado desde março de 2010, que não teve sua razão social discriminada, nem sua localização para manter sua integridade empresarial.

O estudo foi realizado no período de janeiro a maio de 2013, ocorrendo em dois momentos, na primeira etapa houve o levantamento de dados referente a capacidade produtiva esperada e atual, e a segunda etapa foi executada a partir de informações do quanto a

capacidade produtiva estava sendo afetada, sendo feita a comparação com os resultados obtidos, através de relatórios regenciais e análises contábeis, que possibilitaram uma maior verificação para o relatório final do trabalho.

Após analisar esses documentos concedidos pela empresa, como relatórios internos de gerenciamento e também demonstrações contábeis, foi verificada a capacidade de produção diária da máquina fabricante de chapas em papelão ondulado, observando que esta equivale a 9 toneladas de chapas em papelão ondulado para cada uma hora de produção trabalhadas, e 65,25 toneladas por dia, onde constatou-se que ao término do expediente, não estariam chegando ao resultado esperado que seria em média de 72 toneladas de chapas em papelão ondulado no final de cada dia de trabalho.

Nesse contexto, de acordo com a controladoria da empresa, se viu necessário o uso da reengenharia de processos em que foi constatado que sua capacidade de produção estava sendo afetada, devido a uma margem de paradas que estava ocorrendo no processo produtivo por causa do acúmulo de refugos que os envolvia, que resultou em 9,38% de horas paradas no dia.

A reengenharia assim redesenhou o processo em que estava sendo o maior foco de perda em produção, implantando uma máquina para fazer o serviço que até então vinha ocasionando essa perda de capacidade produtiva. A tabela abaixo mostra os dados de antes e depois do uso da reengenharia:

Tabela 01 - Comparações Referente a Capacidade Produtiva e Valores de Faturamento Evidenciados antes e depois da Reengenharia

ANTES DA REENGENHARIA JANEIRO/ FEVEREIRO DE 2013		APÓS A REENGENHARIA ABRIL/MAIO DE 2013		DIFERENÇA	DIF. %
TONELADAS NO PERÍODO	3132	TONELADAS NO PERÍODO	3456	324	
FATURAMENTO	R\$ 6.577.200,00	FATURAMENTO	R\$ 7.257.600,00	R\$ 680.400,00	10,34
CUSTOS	R\$ 5.267.908,00	CUSTOS	R\$ 5.914.333,16	R\$ 646.425,16	12,27
TOTAL	R\$ 1.309.292,00	TOTAL	R\$ 1.343.266,84	R\$ 33.974,84	2,59

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste estudo de caso constatou-se então que, por mais que houve um aumento de 12,27% nos custos, aumento esse devido ao maior volume e capacidade de produção, o seu faturamento sobre vendas também aumentou, chegando a 10,34%.

Analisando o problema que esta empresa de papelão sofria ao não atingir de suas metas diárias, com a reengenharia viu-se a necessidade de implantar um novo maquinário, aumentando a produtividade e faturamento desta empresa.

Estudo de Caso 2: Reengenharia de processos: os casos da tintas Renner S.A. e do Grupo Gerdau

Na presente pesquisa foi utilizado como parte do estudo a análise do case apresentado pelo autor Andrade (1997) onde apresenta a “Reengenharia de Processos: Os casos das Tintas Renner e o Grupo Gerdau”, de onde foi tirado a aplicabilidade da Reengenharia dentro dos processos e como ela funciona como principal fator de sucesso.

As Tintas Renner surgiram em 1927, uma fábrica focada na produção de tinta, localizada em Gravataí - RS, já o Grupo Gerdau foi criado em 1901, localizada em Porto Alegre, também no estado do Rio Grande do Sul, que fabricava pregos. De acordo com Andrade (1997) a pesquisa teve como enfoque os integrantes do processo de abastecimento, produção e vendas das Tintas Renner S.A., assim como dos departamentos comercial, financeiro e de sistemas do Grupo Gerdau. Os dados coletados pela pesquisa foram através de entrevistas e através de levantamento de documentação, onde permitiu saber se as empresas estariam ou não com um mal funcionamento em seus processos.

O resultado da pesquisa permitiu compreender que as empresas estavam passando por grandes problemas em seus processos, um deles era o grande aumento de custos com serviços, onde uma alta quantia era destinada para cobrir as despesas com os serviços prestados pelas diversas áreas de apoio da empresa, que estava abalando todo o seu sistema organizacional.

A Reengenharia foi escolhida como principal ferramenta para solucionar esses problemas, onde foi feita uma reestruturação de processos, que mudou todo o seu funcionamento e como as pessoas trabalhavam dentro da empresa.

Reengenharia foi aplicada de forma que a empresa mudasse todo o seu processo, para que diminuísse os custos com serviços, que era o principal fator do seu abalo organizacional. Com a implantação da reengenharia, as empresas tiveram bons resultados. As equipes começaram a trabalhar em variadas funções,

com autonomia perante seus deveres, sobressaindo as mudanças que houve na estrutura da organização e no formato de executarem suas tarefas. Um formato com um quadro de funcionários menor e qualificado, amenizando os custos com novas contratações e prestações de serviço. Essa nova estrutura organizacional e novos formatos de atividades executadas, foi o resultado da ferramenta da reengenharia no Grupo Gerdau e nas Tintas Renner S.A.

Estudo de Caso 3: Jhonson e Jhonson Brasil

O terceiro *case* foi apresentado por Aguiar (2007) que estudou a empresa Jhonson e Jhonson Brasil. A organização estava enfrentando um problema com a demora na entrega de seus produtos, e necessitava reduzir o tempo de entrega e melhorar o relacionamento com o cliente.

Em São José dos Campos, São Paulo, residia a maior equipe de vendas da subsidiária no país, contava com 220 funcionários no processo de atendimento. Para minimizar o problema detectado, lançaram mão da reengenharia e, onde havia ociosidade, houve integração em células multifuncionais, organizadas por tipo de cliente. Em meados de 1990 um funcionário da subsidiária colombiana assumiu o comando da companhia no Brasil, tendo em vista que esta, passava por um período de estagnação e estava com dificuldade de reagir à concorrência. Após várias reuniões com diretores e funcionários decidiram pela reorganização dos processos.

Os trabalhos de reengenharia iniciaram com o mapeamento dos processos, em que foram detectadas 5.493 atividades no processo de atendimento, que podiam ser reduzidos em torno de 30%, esse mapeamento possibilitou redefinir o papel de cada membro da equipe dentro da organização. Outro passo importante foi o investimento em capacitação e treinamento dos envolvidos, através da distribuição de cartilha que orientavam sobre os conceitos básicos de gestão de processos, mudaram e adaptaram também a nomenclatura dos cargos.

Com a aplicação da reengenharia nesse setor da empresa, nota-se o crescimento positivo dos resultados, pois 97% dos pedidos chegavam em conformidade e os custos operacionais reduziram em 2%. Esses bons resultados foram atribuídos ao fato de os funcionários passarem a ter mais autonomia e participar das decisões operacionais da empresa.

Com todo conhecimento adquirido no novo processo, os dirigentes admitiram que o foco principal para aumentar as vendas também mudou, antes o caminho natural era empurrar o produto nos clientes, mas agora entendem que precisam de algo mais concreto como investir no relacionamento.

Para uma melhor visualização destes *cases*, o Quadro 1 demonstra a ferramenta da reengenharia sendo aplicada, em diferentes etapas, como ficaram e os resultados alcançados pelas organizações

Quadro 1- Comparativo dos 3 cases pesquisados

Autor/Ano:	TRISTAO, Helcio M. (2017)	ANDRADE, A. (1997)	AGUIAR, Edinamar G. (2007)
Título do CASE	“Aplicação da Reengenharia de Processos: Estudo de Caso Em Uma Indústria de Chapas de Papelão Ondulado”	“Reengenharia de Processos: os Casos da Tintas Renner S.A. e do Grupo Gerdau”	“Reengenharia No Processo de Mapeamento de Processos Na Jhonson e Jhonson Brasil”
Aplicação da reengenharia	Chapas em papelão ondulados para cada uma hora de produção trabalhadas impacto na produtividade devido a margem de paradas por acúmulo de refugos	Redução do quadro de funcionários para exercer as funções.	Reengenharia iniciaram com o mapeamento dos processos, em que foram detectadas 5.493 atividades no processo de atendimento, que podiam ser reduzidos em torno de 30%,
Etapas	Primeira etapa levantamento de dados referente a capacidade produtiva esperada e atual, e a segunda etapa foi executada a partir de informações do quanto essa capacidade produtiva estava sendo afetada	Primeira etapa fizeram o levantamento do que estava aumentando as despesas da empresa; Segunda etapa solucionaram o problema.	Usaram a reengenharia onde havia ociosidade, houve integração em células multifuncionais, organizadas por tipo de cliente.

Redesenho	Necessidade de implantar um novo maquinário	Implantar um novo processo de trabalho.	Redução de 30% das atividades no processo de atendimento, redefinição do papel de cada membro da equipe, investimento em capacitação
Benefícios	Faturamento aumentou 10,34%.	Maior autonomia dos funcionários em relação aos processos da empresa.	Crescimento dos resultados em 97% dos pedidos chegavam em conformidade e os custos operacionais reduziram em 2%.
Observação	Aumento de 12,27% nos custos, aumento esse devido ao maior volume e capacidade de produção	Aumento de produção e menor gasto com serviços.	Funcionários com mais autonomia e participação nas decisões operacionais da empresa.

Fonte: Autores (2021)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da reengenharia e o impacto nas organizações com diversas problemáticas, desde baixa produtividade, excessos de gastos com mão de obra, dificuldades com entregas de produtos, demonstra o quanto essencial foi que todas essas organizações modificassem a forma de prestarem seus serviços.

O estudo dos casos consolida as prerrogativas de Maximiano (2006, p. 486), no qual afirma que a reengenharia modifica os processos e a cultura redesenhando-a de forma inovador, a fim de trazer a integração departamental, como é ressaltado nos estudos onde a empresa de papelão investiu em maquinário, promovendo o aumento de sua produção. O grupo Gerdeau reduziu sua equipe, de forma que sua equipe de colaboradores, conseguisse atingir a demanda de trabalho, a Jhonson e Jhonson Brasil mapeou toda sua rota, amenizando a ociosidade que havia, investindo em qualificação para equipe, desenvolver um trabalho de entregas excelente. Os problemas citados foram solucionados com a utilização da ferramenta de reengenharia, para diminuição de custos e aumento de produtividade e faturamento.

As organizações devem se reinventar, com o objetivo de otimizar a sua posição competitiva. O mercado muda, as estratégias mudam e o sucesso é o momento que a organização atinge seu objetivo.

Para pesquisas futuras é sugerida a realização de revisões da literatura de outras plataformas e casos de reengenharia durante a pandemia. Por fim, é esperado

que a presente pesquisa contribua para a compreensão da importância da reengenharia e seu impacto nas organizações.

5. REFERÊNCIAS

ABREU, Fabio de Sousa. **Reengenharia de Processos de Negócio: Fatores a considerar no âmbito da sua implementação na Administração Pública Local**. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra. 2020.

AGUIAR, Edinamar G. **Reengenharia**. Monografia (Curso de Administração) Brasília. UNICEUB. 2007.

ANDRADE, A. **Reengenharia de Processos: os casos da Tintas Renner S.A. e do Grupo Gerdau**. **Repositório Institucional da UFSC**. Florianópolis, p. 15-140, ago. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Monole, 2014.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DOS SANTOS MACULAN, Benildes Coura Moreira. **Estudo e aplicação de metodologia para reengenharia de tesouro: remodelagem do THESAGRO**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. 2015.

SANTOS, Gabriel Mercês dos. **Planejamento estratégico para oficina visando aumento de rentabilidade**. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa (PR). 2019.

GRIFFIN, Ricky W.; PHILLIPS, Jean M.; GULLY, Stanley M. **Organizational behavior: Managing people and organizations**. Pennsylvania State Univesity: Cengage Learning, 2016.

GONÇALVES, Michele Severo. **Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Maria. 2011.

MANGANELLI, R.I. & KLEIN, M.M. **Manual de Reengenharia: Um guia, passo a passo, para a transformação de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

PEREIRA, Ana Maria Nogueira. **Reengenharia do processo de reclamações das lojas**. Mestrado em Logística. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. 2015.

TERENCE, Ana Claudia F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro para o Processo de Elaboração do Planejamento**. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. 2002.

TRISTÃO, Hécio M. **Tópicos em gestão da produção**. Belo Horizonte: Poisson, 2017.

TOMAOKA, Roberto M. **Estruturas Organizacionais**. São Paulo: Editora Sol, 2013.

VIDOTTI FILHO, Ecio *et al.* Reengenharia, qualidade total e unidades de informação. **Informação & Informação**. v. 3, n. 1, p. 51-54, 2006.

PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS: OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE GESTÃO ESTRATÉGICAS APLICADOS A GOVERNANÇA CORPORATIVA

ARTMANN, Isabella Rosa¹

PEREIRA, Luana De Lima²

CLAITON, Cristian de Toledo Alves³

VITOR, Daniel Serra ⁴

GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁵

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a aplicabilidade da governança corporativa e sua gestão estratégica aplicada às políticas públicas. Utilizou-se com abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica para identificar as dificuldades da sua boa aplicação da governança corporativa e os vícios ou desvios que a dificultam. Como resultados obtidos, ressalta-se que a priori existiu diversos fatores que iam na direção contrária aos novos princípios.

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁴ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁵ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

Além disso, apresenta-se os principais métodos e mecanismos de liderança e cita, brevemente, sobre a gestão nos anos de 2020 e 2021, a qual precisou se articular para amparar toda população e economia prejudicada devido à pandemia e o quanto ainda se mostra precária. Conclui-se, ainda que lentamente, aos poucos a conduta de boas práticas da governança corporativa se alia à gestão pública.

Palavras-chave: Planejamento e Políticas Públicas; Governança Corporativa; Gestão Estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Mediante a exigência de um público cada vez mais consciente e crítico, diversas organizações do setor privado incluíram em sua gestão estratégica práticas da governança corporativa. Assegurando, com isso, a transparência e a responsabilidade pelos resultados, assim como, a equidade aos sócios. “A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade corporativa” (VENTURA, 2000, p. 54).

Nos anos 2000, de acordo com Ventura (2000), o termo “governança corporativa” ganhou destaque nos modelos de aperfeiçoamento do Estado, expressando uma nova forma de governar, onde o cidadão e a democracia andam juntos, eles anseiam que estas práticas sejam estendidas não somente no setor privado, mas também no público. Seja feita pelo Estado, setores privatizados ou em organizações sem fins lucrativos, a governança corporativa é capaz de promover o valor

público, inclusão social, compartilhamento de responsabilidades e melhor prestação de serviços.

Diversos fatores foram responsáveis por transformações que tem exigido um novo modelo de gerenciamento por parte do Estado. Dentre eles, destaca-se a crise social e econômica vivida pelos países considerados “em desenvolvimento”, a sua incapacidade fiscal, a fragilidade do modelo político adotado, a falta de uma boa governabilidade, e a deficiência no modelo administrativo. Todos esses resultam na distorção e no aumento da burocracia em suas mais variadas dimensões, econômica, política, administrativa, social e ambiental.

Tais problemas estão ligados ao enfoque dado a ausência de tecnicismo, à burocracia de formulação e ao controle. Isso acaba colocando barreiras na etapa de mais relevância para o planejamento: o processo de decisão, que é uma construção política e social.

É necessário entender como as autoridades se articulam para dar início às mudanças no planejamento das políticas públicas e qual o seu efeito sobre os principais métodos da gestão estratégica com a governança corporativa. Andrade e Rossetti (2004) afirmam que o tema governança corporativa não pode ser entendido como um modismo que, de forma efêmera, deixará de influenciar as mais variadas relações que podem ser estabelecidas nos diversos níveis organizacionais. Entretanto, a sociedade anseia que as práticas de governança sejam aplicadas, não apenas às empresas privadas, mas também às administrações públicas (DE BENEDICTO *et al*, 2008).

Osborne (2006) destaca que internacionalmente a gestão do setor público encontra-se em mudanças. Matias-Pereira (2003) destaca que a *middle-range theory* (“nova administração pública”) procura encontrar respostas para as questões frequentes das mudanças que atingem a administração contemporânea.

As despesas públicas elevadas, baixo nível de eficiência, eficácia e efetividade na administração pública, o crescente nível de insatisfação dos cidadãos com a qualidade dos serviços prestados pela administração pública, a corrupção e falta de lisura e transparência nas ações públicas, são problemas inerentes a quase todos os países (DE BENEDICTO, 2013, p. 288).

Para Matias-Pereira (2008) o setor público brasileiro encontra-se em um processo de mudanças, apesar de ter ainda grandes desafios pelo caminho. Para o autor, as mudanças são lentas porque este último tem como representatividade as organizações privadas e, existem características diferentes entre os dois setores que dificultam que as transformações aconteçam mais rápido.

Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo principal analisar a aplicabilidade da governança corporativa e sua gestão estratégica aplicada às políticas públicas.

2. METODOLOGIA

A análise em questão tem como metodologia a pesquisa bibliográfica e recorreu em sua maioria do estudo a fontes secundárias. São aquelas cujo informações já foram apresentadas em outro lugar, fundamentadas em leituras e análises de publicações em sites, revistas e artigos científicos.

Este é um estudo cujo enfoque foi levantar a importância de se aliar boas práticas da governança corporativa e seus principais métodos de gestão estratégica às políticas públicas.

Primeiramente, para compreender os resultados de aliar essas boas práticas, identificou-se os significados destes três conceitos. E em especial a Governança corporativa, que antes era aplicada apenas no setor privado, formada por quatro níveis de análise: os mecanismos de governança, os componentes, as práticas e os itens de controle, contribui para que essa nova postura seja aplicada de maneira efetiva.

Além disso, foi analisado os vícios de comportamento e desvios de conduta que dificultam a aplicabilidade desta gestão e todo o histórico, desde a época colonial do Brasil que marcaram essas características.

Exemplificou-se também, medidas para garantir políticas públicas aos cidadãos diante o desafiador cenário vivido na pandemia. Informações extraídas no TCU (Tribunais de Contas da União), publicado em 2020 o Relatório de Fiscalizações em Políticas e Programas de Governo (RePP) (TCU, 2019).

Retratando a relevância de uma boa gestão que objetiva a reconfiguração das estruturas estatais, embasada na substituição do modelo burocrático de administração pública por um modelo gerencial que importa ferramentas da gestão privada no setor público.

O artigo foi desenvolvido, desta forma, com o intuito de abordar os métodos de gerenciar não somente o poder público, como também o privado, a fim de minimizar as imperfeições estruturais no âmbito da representação da sociedade e seus direitos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As constantes cobranças e exigências da população sobre a forma de se conduzir a gestão estatal e às políticas públicas, deixam claro que, estas ainda encontram-se em um estágio inicial, percorre-se um caminho em que se busca uma maior consciência e interseções para a aplicação do princípio de governança.

Desde a fase colonial do Brasil, segundo Faoro (2000) e Matias-Pereira (2010), condições contra estes princípios permearam a gestão estratégica do Estado, marcadas pelas seguintes características:

- Patrimonialismo: é acometido quando ‘homens públicos’ consubstancia patrimônio o público e seus bens particulares, corroborando para que o poder público também seja exercido como se fosse privado;
- Clientelismo: faz com que a política seja estruturada de forma familiar e um Estado extremamente centralizador onde tudo funciona através da troca de favores;

- Personalismo: enaltece-se a figura de uma pessoa carismática e influente em detrimento das demais julgadas menos importantes dentro de um partido, concentrando a potência eleitoral nesta pessoa;

- Ineficiência e gastos públicos: as ferramentas públicas não atendem às necessidades do povo. Os gastos públicos ocorrem sem um planejamento e controle correto, servindo, preferencialmente, àqueles que possuem de maior status social;

- Centralização do poder: um soberano assume para si, o controle do Estado, onde o funcionário é somente sua sombra. O Estado pré-liberal não aceita a soberania dos direitos individuais, antagônico ao despotismo e o arbítrio;

- Autoridade do cargo público: para assumir diversos cargos públicos, era atributo essencial que o candidato fosse de alta patente ou títulos. O detentor do ofício público passa a ser portador de autoridade e obtém vantagens indiretas com isso;

- Liberdade condicionada: os funcionários que mais arrecadavam impostos recebiam mais liberdade e autoridade, com as devidas condições;

- Homens bons: Os vereadores escolhidos para compor a Câmara, eram apenas os nobres de linhagem, senhores de terras e engenhos, comerciantes e burgueses, intitulados como homens bons;

- Alta carga tributária: devido à falta de transparência na prestação de contas, altos tributos eram impostos a população a troco de migalhas;

- Funcionário burocrático: apresenta traços de autoritarismo e lentidão, apesar da ascensão do agente patrimonial para o funcionário burocrático.

- Corrupção e rapinagem: diversas ações burocráticas tentam camuflar a corrupção e a rapinagem advindas dos agentes públicos corruptos. Na metade do século XIX, durante o Estado Liberal, a Administração Pública surge com a intenção de contrapor a desonestidade e rapinagem dos agentes públicos corruptos;

- Corporativismo: na intenção de manter seus privilégios em detrimento do interesse do Estado, organizações sustentadas pelo interesse público defendem seus ganhos;

- Propriedade privada: 'Disposta pelo Estado' a propriedade individual é um direito totalmente limitado.

Em 1992 foi definido pelo Banco Mundial (WORLD BANK, 1992), quatro dimensões para aplicar-se a boa governança, sendo elas a administração do setor público, o quadro legal, a participação e *accountability*, a informação e a transparência, respectivamente.

A Primeira dimensão: Lida com a melhoria da habilidade de gerenciar a economia e a prestação de obrigações sociais. A Segunda dimensão: É um marco legal, foi enunciada como um elemento crítico em face da "síndrome da ilegalidade", em que muitos países em desenvolvimento seriam caracterizados (WORLD BANK, 1997).

A Terceira dimensão: Quadro legal. Abrange diversas diretrizes aceitas anteriormente, onde garante-

se, por meio judicial, o seu cumprimento. Podendo alterá-las caso não se encaixem mais aos propósitos inicialmente acordados (WORLD BANK, 1992). A Quarta dimensão: Transparência e participação é peça básica para garantir eficiência na economia, disponibilizando informações a respeito das políticas governamentais, abertura para que a população influencie na tomada de decisão das políticas públicas, além de transparência nos processos de formulação das mesmas (WORLD BANK, 1992).

Os parâmetros da gestão estratégica aplicados a governança no setor público, considerado a partir do TCU (Tribunal de Contas da União) como a

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança (reconhecimento), estratégia (plano) e controle (monitoramento) postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014, s/p).

É sugerido pelo Banco Mundial que os princípios da boa governança são: Legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e a *accountability*. Cada um dos métodos é associado uma agregação de itens que auxiliam direta ou indiretamente, para que tenham os objetivos alcançados.

As três funções estratégicas existentes da governança são avaliar, direcionar e monitorar. Para que estas tornem-se praticadas de forma apropriada, alguns mecanismos devem ser considerados (Figura 1):

Figura 01 – Componentes dos Mecanismos de Governança



Fonte: TCU (2014)

a) Liderança: é o grupo de práticas de essência humana ou de conduta, que assegura o comparecimento das condições a serem realizadas da boa governança: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e atraídas ocupando as principais atividades das organizações e comandando os processos de trabalho.

b) Estratégia: para que um líder consiga conduzir, com um diálogo eficiente no intuito compreender as necessidades, faz-se necessário o estudo do ambiente externo e interno de uma estrutura organizacional, avaliação e planejamento de cenários; definição e alcance dos objetivos; prospecção de cenários; definição e

monitoramento de metas a todo instante; e o ajustamento delas nas organizações envolvidas.

c) Controle: precisam ter estabelecimentos de comando para que os métodos sejam realizados para que sejam encontradas as ameaças que precisam ser examinadas e abordadas.

Os três métodos propostos pelo TCU (2014) podem ser aplicados a qualquer uma das quatro concepções de observação que são definidas como: sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais, no qual devem estar ordenados de forma a garantir que as direções de altos níveis se espelhem em ações práticas pelos níveis submissos.

Butler (2004) e Marques (2007) ressaltam que nas entidades públicas a execução prática da governança tem os seguintes aspectos: (i) separação dos papéis do Presidente e do Diretor Executivo; (ii) um conselho que tenha a maioria de diretores não executivos; (iii) criação de um comitê de auditoria com membros não executivos; (iv) proteção da independência dos auditores externos; (v) manutenção de padrões de relatórios financeiros; (vi) adoção de códigos de ética da organização; (vii) instruções para conduta dos diretores, que particularmente prevejam a inexistência de conflitos e divulguem os benefícios, e; (viii) identificação e gestão de risco.

A IFAC (2013) explica que um dos princípios da boa governança está relacionado à responsabilidade da alta administração com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei. Porém, é responsabilidade dos gestores exercerem a efetiva

liderança, possibilitando com isso a promoção de valores éticos e dos padrões de comportamento (OCDE, 2004).

Os padrões de comportamento obrigatórios das pessoas ligadas às organizações do setor público devem estar definidos em códigos de ética e conduta formalmente instituídos, claros e suficientemente detalhados, que deverão ser observados pelos membros da alta administração, gestores e colaboradores (IFAC, 2001).

O TCU - Tribunal de Contas da União – realiza levantamentos de governança sobre a gestão pública, afim de identificar a melhor situação das estratégias da governança no setor público e despertar nas organizações públicas a intenção de seguirem as boas práticas de governança. Em 2020 foi publicado o Relatório de Fiscalizações em Políticas e Programas de Governo (RePP) (TCU, 2019), que apresenta resultados de principais ações em respostas a pandemia, com o Programa Especial de Atuação no Enfrentamento a crise da COVID-19 (Coopera), para manifestar e conduzir os gestores sobre os riscos que podem envolver a realização das ações.

É fundamental que as organizações sejam acessíveis a entender as partes empenhadas para identificarem as faltas; avaliarem o desempenho e os resultados organizacionais; e serem transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas (IFAC, 2001).

Na política pública, por sua parte, a função de entender a extensa obrigação dos Estados e as variedades de interferência na sociedade, podendo ser na economia, ou no fornecimento de serviços públicos. Com a crise mundial tem se percebido que a concepção

de bem-estar, com suas diversas proporções de coberturas, interessa sobretudo nas formas como os governos enfrentam e acalmam a pandemia.

Nas circunstâncias dos atos de controle efetuados pelo TCU, foram levantados vários riscos referentes à formação de medidas tomadas em consequência da COVID-19. Entre essas falhas está a governança dessas medidas. No Ministério da Saúde (MS) tem-se a ausência de diretrizes e objetivos estratégicos no enfrentamento à pandemia. No Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) há a ausência de definição de metas globais prévias e claras. E no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Fungetur tem-se a destinação inadequada de recursos em relação aos objetivos da ação.

Neste contexto, o Benefício Emergencial que concentra falha na análise de alternativas como custo-benefício, impactos sociais e econômicos das medidas; dos benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); da governança do centro de governo; das aquisições públicas; e da formulação da Medida Provisória (MP) 983/2020.

No que se refere aos riscos relacionados à implementação tem-se como exemplo pagamentos indevidos do Benefício Emergencial, a falta de transparência de dados e informações, concentração de recursos nas áreas mais desenvolvidas do país, Ineficácia de controle para garantir a aderência das iniciativas às prioridades estabelecidas, e a baixa eficiência e efetividade das intervenções públicas decorrentes, por exemplo, do baixo interesse dos agentes em operar os

recursos disponibilizados na política ou até mesmo desconhecimento destas pelo público-alvo da política.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Teve-se com o presente artigo o objetivo de analisar a partir das visões de diversos autores, a aplicabilidade de uma eficiente governança corporativa e sua gestão estratégica dentro do setor público frente ao cenário atual, que está sofrendo inúmeras mudanças e tornando-se cada vez mais exigente.

É notório que a política pública aliada a governança corporativa trouxe à tona extensas e rápidas transformações estruturais, influenciadas diretamente pela globalização e suas tecnologias da comunicação, que propicia maior rapidez na propagação de informações.

O processo contribui para a formação de uma sociedade mais crítica e mais preocupada com a fiscalização e manutenção dos seus direitos e deveres de forma que seja assegurada com plenitude a dignidade humana, onde o governo ofereça a estrutura e oportunidade para se viver bem, com saúde, educação, segurança, cultura e crescimento constante.

Tais práticas, envolvem todas as partes sociais, seja da iniciativa privada à pública. Fiscalização, transparência, prestação de contas, responsabilidade participação tornam-se regra no papel da gestão (AMARANTE, 2015).

Perante o que foi discutido, é possível identificar que há uma preocupação dos Tribunais de Contas do

Brasil, em relação à situação atual do País, pois com a chegada da pandemia foram identificadas inúmeras adversidades sociais, o que exige dos gestores públicos ações emergenciais efetivas e capazes de minimizar os danos às vítimas.

No Brasil, apesar das iniciativas aproximarem as boas práticas de governança aplicadas a gestão pública, ainda tem muito a ser desenvolvido. Várias iniciativas podem ser aplicadas para garantir que isso ocorra, como o papel fiscalizador do Ministério Público, o Decreto Presidencial nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007, que criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, a adoção do *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* pelo Conselho Ministerial em 2005. Por tanto, contempla-se uma tendência de acolhimento de práticas de governança no processo atual de gestão pública, que em muito se espelha à utilização feita pelo setor privado.

5. REFERÊNCIAS

AMARANTE, Janaína Gabrielle Moreira Campos da Cunha *et al.* Governança corporativa e responsabilidade social corporativa: uma revisão sistemática dessa relação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 123-140, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n43p123/pdf_94>. Acesso em: 23 set. 2021.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho *et al.* Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, Minas Gerais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87828781010>>. Acesso em: 13 set. 2021.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** São Paulo: Globo, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, Jan./fev. 2008.

OSBORNE, S. P. The new public governance. **Public Management Review.** London, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

TCU, 2019. **Relatório de Fiscalizações em Políticas e Programas de Governo.** Considerações Gerais Sobre o Relatório de 2020. TCU, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2019. Disponível em: <https://sites.tcu.gov.br/relatorio-de-politicas/area_22.htm>. Acesso em: 14 set. 2021.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Tribunal de Contas da União. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF>. Acesso em: 15 set. 2021.

VENTURA, L. C. **Os fundamentos da governança corporativa**. São Paulo: Trevisan, 2000.

WORLD BANK. **World Development Report 1992: development and the environment**. Washington D.C.: World Bank, 1992.

WORLD BANK. **World Development Report 1997: The State in a Changing World**, Washington, D.C., World Bank, 1997.

BOAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE E AS RELAÇÕES COM A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

LOPES, Gustavo do Couto¹

OLIVEIRA, Wander da Silva²

CARVALHO, Jennifer³

SILVA, Cláudia Souza⁴

GUIMARÃES, Vinicius Oliveira Seabra⁵

RESUMO

Em se tratando de *compliance*, esta tem sua nomenclatura originada da língua inglesa, “*in compliance with*”, que em português significa “está de acordo com”. Vale observar que também a expressão “observância da lei”, que designa o cumprimento instintivo do direito, diferentemente de “aplicação”, que seria a utilização da coercitividade pelo Poder Judiciário para trazer efeitos jurídicos. Nestes distintos conjuntos de regras, existem as que delimitam o desempenho das organizações e de seus gestores, gerando várias

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁴ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁵ Coordenador do Núcleo de Pós-Graduação, Iniciação/Pesquisa Científica, Extensão e Relações Comunitárias da Faculdade de Piracanjuba (NPGPERC/FAP); Diretor da Escola do Futuro de Goiás – unidade Luiz Rassi; Professor no UNICEUG e na Faculdade CENBRAP; Mestre e Doutor em Educação (PUC Goiás).

obrigações junto aos sócios, colaboradores, governo, investidores etc. *Compliance* se refere às medidas, na maioria das vezes de controle interno, que buscam o cumprimento das normas de governança corporativa, dos padrões de conduta designados para a empresa e da legislação. Este artigo trata-se da temática *compliance*, interligada com a proteção de dados, foi feito um estudo qualitativo da eficiência na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), com estudos e pesquisas aprofundadas, através de notícias mais comuns nessa abordagem e também contando com o auxílio de, artigos e jornais, acerca de situações recorrentes nesse ramo, casos e acontecimentos passados e as perspectivas para que se possa prezar pela boa proteção de dados pessoais, e a forma de fortalecer a lei já existente tomando-se algumas medidas.

Palavras-chave: LGPD; Organizações; Fluxo de Dados; *Compliance*.

1. INTRODUÇÃO

A proteção dos dados pessoais de seus clientes e colaboradores é um desafio para todas as organizações. Para resolver esse problema, as empresas precisam ter foco na legislação oficial de proteção de dados. O *compliance* é o ponto de contato entre o titular dos dados e a entidade e é responsável por monitorizar e garantir o funcionamento da estrutura de governação de dados da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD, 2018). No entanto, deve-se lembrar que, no futuro, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados Pessoais (ANPD) poderá estabelecer regras adicionais quanto à definição e regulamentação dos responsáveis.

Independentemente da natureza ou dimensão da entidade, ou o montante das operações de tratamento de dados, o “controlador deverá indicar encarregado pelo tratamento de dados pessoais” conforme previsto no artigo 41.º da LGPD (2018). Em todos os casos, é importante considerar que esta Lei impacta na governança interna da organização. A sua existência visa permitir aos titulares o exercício dos seus direitos, incluindo a aceitação de reclamações e comunicação, a prestação de esclarecimentos, a adoção de medidas como o cancelamento ou modificação de dados e a garantia da legalidade de alguns dados. Desse modo, está associado aos dados pessoais que sua organização retém quando recebe comunicações.

Além de educar funcionários e subcontratados de pessoas jurídicas sobre os métodos a serem aplicados do ponto de vista da proteção de dados pessoais, em articulação com a LGPD (2018) e a ANPD, há uma terceira área, voltada para a integralidade dos métodos de práticas comerciais conhecidas como leis anticorrupção discutida na Lei 12.846/13.

Por isso, esta lei visa promover uma cultura organizacional que estimule o comportamento ético e o compromisso com o respeito pela lei, passando o modelo de responsabilidade da esfera subjetiva para a objetiva. Nesse sentido, a Lei Anticorrupção contém as medidas necessárias que as empresas devem tomar para se proteger das atividades ilegais nela contempladas. Inclui um efetivo programa de *compliance* com um canal de alerta ativo como parâmetro para mitigar as sanções contra as pessoas jurídicas envolvidas na atuação de

empregados ou prepostos. Nesse sentido, as duas leis são muito próximas.

A LGPD (2018) também prevê a necessidade de respeitar o princípio da responsabilização. Isso envolve a criação de um mecanismo eficaz que pode atender às preocupações do controlador sobre a aplicação de um nível seguro e legal ao processamento dos dados em sua propriedade. A aplicação repetida de mecanismos e procedimentos internos comprovados pode minimizar danos, além de auxiliar na adoção de boas práticas e políticas de governança que auxiliam na rapidez da tomada de medidas corretivas para resolução. O processamento de dados seguro e apropriado também é sancionado.

Em geral, enfatiza-se que as organizações da sociedade civil não são legalmente obrigadas a implementar programas de conformidade. Todavia, pode haver uma série de leis ou decretos dentro de cada unidade federativa que exijam tal conformidade, solicitando antecipadamente um contrato com a administração pública, como é o caso do Distrito Federal.

Para aqueles que não se adequarem é importante salientar que as penalidades financeiras por perda de ativos, suspensão ou proibição de operações, dissolução forçada de empresas e sanções anticorrupção são severas e estão se tornando cada vez mais comuns à medida que medidas preventivas são tomadas.

Na aplicação dos programas de *compliance* adequados à realidade de cada organização, e da LGPD (2018), não descreve uma necessidade explícita de criar uma política de segurança ou implementar o

mapeamento de dados, mas sim a orientação da criação de uma estrutura de governança de dados que é utilizada como parâmetros para a aplicação de penalidades leves em caso de infração da lei.

A formalização de boas práticas nas áreas de transparência, ética e integridade é cada vez mais exigida pelos credores privados como forma de mitigar os riscos decorrentes das relações regulatórias, incluindo o risco de reputação, no processo de mobilização de recursos, mas a sua existência é diferente.

Neste contexto, teve-se com a presente investigação o objetivo de refletir sobre as boas práticas de *compliance* associadas à aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados.

2. METODOLOGIA

No presente estudo foi utilizado o método de pesquisa descritiva, feita a partir de uma pesquisa bibliográfica com matérias e pesquisas relacionadas ao assunto, com a função de analisar as causas e consequências de boas práticas de *compliance* nas empresas juntamente com a funcionalidade da LGPD (2018).

Partiu-se de alguns estudos já feitos sobre a área, a finalidade de traçar a vantagem de associar estes dois assuntos a partir da ideia de proteção de dados pessoais ligado a governança de entidades permite o desenvolvimento de boas práticas empresariais na implementação da LGPD (2018). Neste sentido, a *compliance* junto com a LGPD auxiliaria as empresas a se adaptar a uma nova maneira de lidar com o uso de

dados pessoais, não só dos clientes, assim como dos colaboradores também.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O uso destas ‘ferramentas’ (*compliance* +LGDP), em conjunto, é eficaz para as empresas, já que, o objetivo do *compliance* atuará como um “garantidor” de que as empresas estejam de acordo com as leis, regras e regulamentações aplicáveis, desempenhando um papel importante para que a LGPD (2018) em vigência, seja aplicada, garantindo também assim a sua funcionalidade. Partindo-se do estudo relacionado a pesquisa feita pela KPMG (2018),

19% das empresas pesquisadas disseram não ter a função de *compliance* em sua estrutura, contra 9% em 2017. Quando perguntados se os executivos enfatizavam que a governança e a cultura do *compliance* eram essenciais para o sucesso da estratégia, nesta edição, 59% responderam que sim e 9% que não – em 2015, 21% responderam não. Atualmente, 71% dos respondentes reconhecem que a política e o programa de ética e *compliance* de suas companhias estão implementados de forma eficiente. Em 2015, essa porcentagem era de 57%. É evidente que ainda há muito a ser feito, até porque, a maturidade inevitavelmente leva ao aumento das responsabilidades. A nova Lei das Estatais, entre as suas diversas regras, por exemplo, obrigará as empresas públicas a repensar e readequar suas políticas de compra. Já as companhias abertas, com a nova instrução nº 586 da CVM, têm até outubro para divulgar informações sobre a aplicação das práticas de governança previstas no

Código Brasileiro de Governança Corporativa. No âmbito tecnológico, as questões relacionadas a riscos cibernéticos e data *analytics* ganharão cada vez mais espaço e precisarão passar pelo minucioso escrutínio dos profissionais que monitoram o *compliance*. A pesquisa da KPMG constatou que 71% dos respondentes afirmaram que a política e o Programa de Ética e *Compliance* estão implementados de forma eficiente na empresa com o objetivo de identificar condutas inadequadas, assegurando a prevenção e a investigação. Além disso, 81% dos respondentes afirmaram que o Código de Ética e Conduta da empresa faz referência aos aspectos regulatórios e de *compliance*. Somente 10% dos respondentes informaram não possuir este documento formalizado.

Para garantir que os incentivos e ações disciplinares realmente funcionem é necessário que estejam formalizados em políticas e procedimentos, disponíveis para consulta, trazendo assim, maior transparência para a empresa. Embora as mudanças regulatórias sejam muitas vezes difíceis de gerenciar, particularmente para empresas que atuam em várias jurisdições, ou com muitas ofertas de produtos e órgãos regulatórios, ou em indústrias em rápida mudança. As organizações precisam de um processo de gerenciamento de mudanças regulatórias que acompanhe periodicamente os regulamentos, particularmente aqueles com maior probabilidade de aprovação e maior impacto percebido na empresa.

Em seu experimento, o autor realizou a pesquisa com o objetivo de identificar a relação entre a objetividade do uso de *compliance* nas empresas e a sua funcionalidade juntamente ao uso das práticas de LGPD

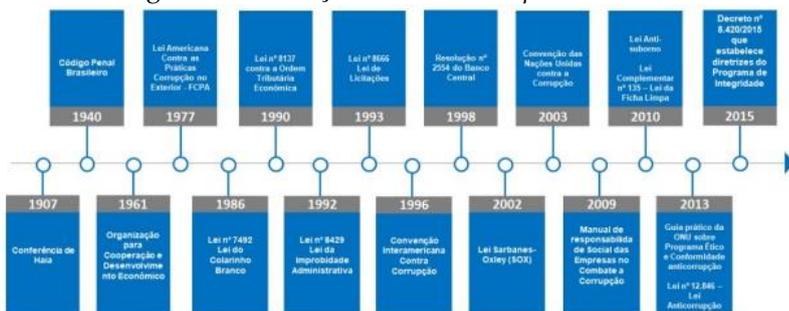
(2018), em comparação com empresas que não obtinham o uso desta prática em conjunto. A partir da junção dos dados recolhidos, tanto no exemplo acima como em outros artigos e matérias a respeito deste assunto, foi feito um estudo sobre o uso do *compliance* alinhado a Lei de LGPD (2018), onde se percebe que várias empresas de segurança digital hoje em dia oferecem selos para auxiliar no processo de segurança e no processo de *compliance* com a lei. Por meio destes serviços prestados, as empresas podem ser preparadas para um novo momento do âmbito legal, os conceitos de segurança vão auxiliar na área de proteção de dados e sigilo, assim como a cultura organizacional trabalhada pela governança.

Este artigo trata de alguns fatores relacionados a importância da existência do *compliance* digital dentro das organizações. A função essencial dessa ferramenta, de acordo com Saldanha (2018, p. 22) refere-se "a análise de riscos e a adoção de medidas preventivas para adequação das organizações às legislações aplicáveis às tecnologias da informação, segurança da informação e proteção de dados, cumprindo assim com o seu objetivo geral".

O impacto da LGPD (2018) nas organizações da sociedade civil é enorme, incluindo o tratamento de dados pessoais como logs, comunicações, sites, relatórios e pesquisas, bem como aqueles obtidos de usuários. Por isso, é fundamental que as organizações conheçam os detalhes dos fluxos de dados e dos processamentos que elas realizam. Para tal, é necessário que seja feita a gerência dos documentos juntamente com o fluxo das informações coletadas, desde a entrada

até o descarte das estruturas, e esclarecer o embasamento legal de cada tratamento. Portanto, diretrizes claras sobre como gerenciar esses fluxos de dados precisam ser aplicadas sistematicamente em todos os setores da empresa.

Figura 1 – Evolução do termo *compliance*



Fonte: Nascimento (2019)

A Figura 1 descreve a trajetória evolutiva (de 1907 até 2015) das principais legislações e marcos nacionais e internacionais que impulsionaram o aprimoramento dos programas de *compliance*. Nessa perspectiva, percebe-se que o programa passou por uma evolução conceitual, podendo ser atualmente compreendido como um compromisso ético de uma empresa ou organização.

O tratamento dos dados tem o intuito de destacar que a implantação do *compliance* digital em si, não será suficiente à proteção da empresa, sendo necessária, ainda, a revisão periódica das políticas de controle e análises de riscos por meio de uma fiscalização efetiva. A apreciação pode ser feita em um período trimestral ou semestral, com o objetivo de realizar a identificação de

falhas dentro do processo já estabelecido, a revisão nas políticas de *compliance* digital, com o enfoque de atender as exigências constantes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018).

Existem mecanismos e procedimentos internos capazes de minimizar danos voltados ao tratamento seguro e adequado de dados, análise de vulnerabilidade: o teste de intrusão, que é conhecido pela nomenclatura *PenTest*. A análise de vulnerabilidades é o processo de reconhecimento, análise e classificação de falhas relacionadas à segurança da infraestrutura de tecnologia.

A partir desse processo, os profissionais internos recebem uma visão global dos pontos fracos que merecem atenção na *ciber* segurança. Mediante as informações levantadas por meio do *PenTest*, é feita a indicação do encarregado de dados (DPO) que será responsável pelo tratamento de dados pessoais. A empresa é responsável por nomear uma pessoa que terá como uma de suas funções a mediação entre a organização, os titulares dos dados pessoais e a ANPD nos termos do art. 41 da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Além disso, também há a implantação do termo de consentimento dos colaboradores, esta consiste em uma adequação dos termos de consentimento para o tratamento de dados pessoais. Neste inclui-se o termo de consentimento de uso de imagem, o de confidencialidade e o de consentimento de ciência de monitoramento e de segurança dos colaboradores. O processo indicado é criação da Política de Segurança da Informação (PSI) elaborada em conjunto com a equipe de tecnologia da informação, para a adequação da

empresa à nova realidade da Lei Geral de Proteção de dados Pessoais, construindo além deste a política de privacidade e termo de consentimento para armazenamento e tratamento de dados pessoais.

As organizações precisam estar em conformidade documental para avaliação, em termos legais, com relação a necessidade de adequação dos contratos e normativos internos para o atendimento dos requisitos de proteção de dados da LGPD (2018). Essas adaptações são realizadas em conjunto com o departamento Jurídico da organização. Além disso, os colaboradores precisarão de treinamentos e ações educativas com o objetivo de conscientizá-los e orientá-los sobre as práticas a serem adotadas para a proteção de dados pessoais e privacidade. Também é necessário o inventário de dados pessoais com documento que visa identificar as operações de tratamento de dados pessoais realizadas pela instituição no papel de controlador.

Outro item obrigatório é o relatório de impacto à proteção de dados pessoais, documento que contém a descrição dos processos de tratamento de dados pessoais que podem gerar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, além de apresentar as medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de riscos. Assim como este, torna-se necessário também o registro das operações de tratamento de dados pessoais realizadas pela organização.

Como avaliado o *compliance* abrange várias camadas, para garantir que o tratamento dos dados digitais esteja seguro e seja tratado de forma correta. O uso de *software* e *hardware* é fundamental para gerar

melhoria nas soluções já existentes dentro da organização, assim como para garantir o que o ambiente corporativo esteja em *compliance* com a Lei Geral.

As organizações que não se readequarem as melhorias no ambiente da maneira correta, passam a estar em não *compliance* com a lei conforme Artigo nº 13.709, A Governança da organização passa a sofrer com algumas penalidades jurídicas e monetárias. Cavalari (2018, p. 55) faz referência "Também se notou que em praticamente todos os aspectos internos das organizações o *compliance* digital torna-se ferramenta indispensável, uma vez que as Leis irão regular o funcionamento das novas tecnologias e o *compliance* irá verificar a conformidade dos procedimentos adotados em consonância ao que diz a legislação".

Conforme Pfaffenzeller (2015, p. 897) descreve que o *compliance* pode ser compreendido como

o conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelas pessoas jurídicas no intuito de alinhar o seu comportamento corporativo à observância das normas legais e das políticas governamentais aplicáveis ao setor de atuação, prevenindo e detectando ilícitos, a partir da criação de estruturas internas e procedimentos de integridade, auditoria e incentivos à comunicação de irregularidades, que forneçam um diagnóstico e elaborem um prognóstico das condutas e de seus colaboradores, com a aplicação efetiva de códigos de ética no respectivo âmbito interno.

O *compliance* "sempre esteve presente, de alguma forma ou de outra, desde os primórdios do comércio

organizado. Empresas têm adotado os seus próprios códigos de conduta, muitas vezes, levados pelos escândalos de outras empresas” (XAVIER *et al*, 2017, p. 03).

As organizações sofrem vários riscos e estão expostas por não estar em *compliance*, dentre os riscos que podem estar sujeitas diante do não cumprimento de normas aplicáveis a instituição estão as várias sanções previstas na lei anticorrupção brasileiras – Lei 12.846/2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. As organizações ficam sujeitas, neste contexto, aos riscos operacionais, riscos à imagem entre outros que podem de alguma forma comprometer a efetividade de uma organização.

Entre os benefícios que o *compliance* agrega para a organização, dentre os países com uma legislação voltada para proteção de dados, está o desenvolvimento de um diferencial competitivo quando se apresenta em conformidade. Pois, o *compliance* eleva a transparência do tratamento de dados pessoais perante a sociedade, ajudando a construir uma cultura de privacidade de dados dentro das organizações.

Além disso, o uso de um programa de *compliance*, alinhado à prática correta e certificada da LGPD (2018), pode auxiliar no estabelecimento de ações e práticas alinhadas aos valores da organização. Tais práticas devem estar claras e condizentes com a proposta de “combate” à corrupção e outras condutas que vão em encontro à ética profissional.

Outra vantagem é a preservação da integridade criminal e cível da companhia, de quem a representa e dos próprios colaboradores. Afinal, a organização que se encontra em conformidade com as regras, se mantém afastada de futuros problemas com a Lei. Além disso, há ainda, outro efeito positivo para toda a empresa que é o aumento da sua eficiência, pois, uma vez que os gestores passam a tomar decisões mais assertivas, eles reduzem os custos operacionais, gerando assim uma redução de gastos desnecessários e excessivos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo refletiu sobre a temática do *compliance* e a LGPD (2018), na qual foi sancionada a Lei Geral de Proteção de Dados em 14 de agosto de 2018, e entrou em vigor em agosto de 2020. Mediante aos estudos e pesquisas aprofundadas, através de notícias, artigos, jornais e conteúdos digitais, acerca desta temática e de situações recorrentes, e acontecimentos passados, verificou-se que para a governança das organizações possa prezar pela proteção de dados pessoais, assim como o seu tratamento, com o intuito de atender a lei já é fundamental que se observe a eficiência da ferramenta de *compliance*.

O *compliance*, visa focar na adequação da organização com as ferramentas necessárias, com as soluções mais adequadas e com o treinamento, para os colaboradores aprenderem a como tratar as informações digitais. Conforme mencionado neste texto, as organizações podem aderir aos *softwares* e *hardwares* que disponibilizam recursos para auxiliar a organização a se adequar às boas

práticas de governança e controle dos dados digitais. Algumas medidas preventivas podem ser tomadas para que as organizações se adequem e se adaptem ao novo cenário demandado pela segurança da informação, com a gerência e o armazenamento correto dos dados.

Esta investigação em seu intuito de abordar a temática da LGPD (2018), demonstrou como as boas práticas da governança organizacional pode auxiliar em relação ao tratamento nos dados digitais, auxiliando com isso a questão ética das organizações e a sua adaptação com as boas práticas da Lei.

Para que as empresas possam ter sucesso neste momento de adaptação, elas necessitam de um processo de gerenciamento de mudanças dos regulatórios que acompanhe continuamente. Além disso, um processo robusto também ajudaria a identificar as unidades de negócios e áreas funcionais que foram afetadas e o impacto decorrente nas políticas da empresa, nos procedimentos, nos processos, nas pessoas e na tecnologia da empresa que deverão cumprir a nova regulamentação.

5. REFERÊNCIAS

- KPMG. Pesquisa maturidade do compliance no Brasil.** Disponível em <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>> Acesso em: 10 set. 2021.
- LGPD. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.** 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm> Acesso em: 15 set. 2021.

NASCIMENTO, Débora Minuncio. **Evolução histórica e legislações acerca do compliance**. 2019. Disponível em: <<https://advocaciadeboramn.jusbrasil.com.br/artigos/700763578/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance>> Acesso em: 16 set. 2021.

PFÄFFENZELLER, Bruna. No rastro da corrupção praticada por pessoas jurídicas: da lei 12.846/2013 ao Projeto de Novo Código Penal. In: VITORELLI, Edilson (Org.). Temas atuais do Ministério Público Federal. Salvador: Juspodivm, 2015.

SALDANHA, Nuno. **Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados: O que é? A quem se aplica? Como implementar?** Lisboa: FCA – Editora de Informática, 2018.

CAVALARI, Ana Paula. **O Compliance Digital como Tecnologia de Gestão**. In.: OLIVEIRA, Claudia Sobreiro de [et.al] (Coordenadoras). *Elas na Advocacia*. Porto Alegre: OAB/RS, 2020.

VIEIRA, Mariana Pessoa. **Compliance: Ferramenta Estratégica para uma boa prática de Gestão**. Monografia. Departamento de Letras. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2013.

XAVIER, Deiverson Felipe Souza; COSTA, Dáphine Pereira; ALMEIDA, Luiz Osvaldo Vilar de; SOARES, Lucas Beraldo. *Compliance: uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações*. **Anais**. VI SINGEP. São Paulo. 2017.

EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL PARA AS OPERAÇÕES PRODUTIVAS

VITORIA, Francielle Correia Almeida¹
SOUSA, Eloisa Juliana Castro²
SANTOS, Maria de Lourdes Amado³
ALEXANDRE, Ana Cristina Pereira Cabral⁴
DIAS, Higor Souza de Alcântara⁵
DUARTE, Lucimar⁶
MOURA, Márcia Helena de Castro⁷

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

³ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁴ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁵ Discente do curso de Administração do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG).

⁶ Professora no Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Ecologia e Produção Sustentável (PUC Goiás); Graduada em Administração (UNIVERSO).

⁷ Coordenadora do Curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário de Goiânia (UNICEUG); Mestre em Gestão Organizacional (UFG); Graduada em Administração (PUC Goiás).

RESUMO

Baseados em estudos feitos por autores e estudiosos durante o desenvolvimento do artigo, é notável o quanto as organizações evoluíram durante os anos 2000 aos dias atuais, a tecnologia e inovação é pontuada a todo momento como a maior ferramenta e a que vai estar sempre presente dentro das empresas. Com a utilização do marketing digital, as empresas inovaram, tendo uma aproximação maior com os seus clientes, o que ajuda a impactar no lucro, por isso investem nas ferramentas do marketing digital, para chamar atenção de novos clientes, mantendo os antigos. Teve-se como objetivo refletir sobre a importância do marketing digital para as operações produtivas no contexto temporal. A pesquisa de cunho qualitativo, utilizou como metodologia a pesquisa exploratória e o levantamento bibliográfico. Como resultado apresenta-se como eram as empresas nos anos de 2000 e o que mudou atualmente com avanço da tecnologia; como agiram para a melhoria das produções e as motivações dos empreendedores que investiram no crescimento das empresas. Conclui-se que a partir das ferramentas tecnológicas de marketing digital utilizadas pelas organizações, houve uma evolução nas empresas já estabelecidas e um grande suporte e motivação para aquelas que estão entrando no mercado.

Palavras-chave: Evolução Organizacional; Operações Produtivas; Marketing Digital.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo discorre sobre a importância da evolução das empresas do ano de 2000 até os dias atuais frente ao marketing digital justificado pelo uso de

tecnologias para o seu crescimento nas operações produtivas. Encontram-se nesta pesquisa ferramentas utilizadas durante as duas últimas décadas, que contribuíram para o desenvolvimento das empresas e respectivas adaptações frente a tecnologia que avança aceleradamente.

É notável as mudanças dentro das organizações desde os anos 2000 e o que motivou isso é a tecnologia e inovação, as principais ferramentas para essa evolução. Da mesma forma, não se deve ignorar a evolução da forma de pensar do empresário na sua gestão. Atualmente, o administrador não pensa só em montar um negócio como antigamente, eles têm em seu planejamento o reconhecimento da importância e da necessidade de se dar um suporte de tecnologia e inovação à toda a equipe, para a realização dos processos administrativos, gestão dos departamentos, venda etc.

A diferença do ano 2000 para os dias atuais é a evolução tecnológica onde as empresas se adaptaram às mudanças para se manter no mercado. Neste contexto, a partir de 2020 observou-se também alterações na forma de atender o cliente, acentuando a competitividade. Atualmente para as empresas se manterem no mercado elas precisam focar nos seus recursos, se são prejudiciais ao meio ambiente, realizar investimentos em conhecimentos avançados para treinar seus funcionários, apoiar causas culturais e desenvolvimento. Tudo isso justificado pela competitividade acirrada no intuito de transformar a forma de Administração dos negócios (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2020).

Em 2000 o mercado sem a tecnologia era mais desafiador com relação ao relacionamento das organizações com os clientes. Nesta época, as empresas já contavam com uso de e-mail, porém com uma internet de velocidade menor. O envio dos documentos era feito por meio de um aparelho de fax. Com o passar dos anos a tecnologia apresentou um sistema melhorado utilizando a linha telefônica com uma conexão direta com a Internet, mas ainda não era o ideal para as demandas organizacionais (MICROSOFT, 2020).

Atualmente a comunicação é feita por meio de plataformas como *Teams*, *Outlook*, e-mails com uma internet avançada. Hoje em dia na tecnologia utiliza a *call* (chamadas em tempo real) com frequência permitindo a proximidade entre pessoas distantes facilitando realizações de reuniões, contribuindo para uma maior produtividade.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012-2017), o ano 2000 ficou conhecido como a era da internet, 248 milhões de pessoas tinham acesso à internet, o equivalente a 4% da população mundial. Foi uma época em que conexões discadas, com *modems* ruidosos, tornavam a experiência de conexão à internet um exercício de paciência, mas são exemplos de como estar mais próximo dos clientes e assim oferecer produtos ou serviços de forma a atendê-los de acordo com as suas necessidades (MELO, 2017).

Com a criação de redes sociais, de mídias e de *blogs* na era digital, as empresas necessitaram se adaptar, se reinventar e evoluir na transformação organizacional, como uma estratégia empresarial, uma forma de

administração moderna, explica Melo (2017). Nesse contexto, elencou-se como problemática de pesquisa: Em análise a evolução organizacional, qual é a importância do marketing digital para as operações produtivas?

A partir desta indagação, o objetivo geral da pesquisa é refletir sobre a importância do marketing digital para as operações produtivas no contexto temporal. Já os objetivos específicos foram: (a) apresentar a evolução organizacional, (b) explicar o que são operações produtivas e (d) demonstrar a importância do marketing digital para a produção.

2. METODOLOGIA

Esta investigação é classificada como uma pesquisa exploratória. Segundo Mattar (2008) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Ela é utilizada quando o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões ou hipóteses específicas.

Leão (2016, p. 20), afirma que

qualquer atividade por mais simples que seja necessita de um método para ser realizada. Método é um conjunto de processos para atingir determinados resultados. Emprega-se em qualquer domínio para se alcançar determinado fim ou fins. O método é a estratégia da ação, indica o que fazer. A técnica é a tática da ação, indica como fazer. O método é mais amplo, mais geral, estabelece o caminho correto para chegar ao fim. A técnica assegura a instrumentação específica da ação. Por

consequente, um mesmo método permite a utilização de diferentes técnicas, porém, entre eles haverá uma mais adequada do que as outras.

A abordagem desse artigo é de cunho qualitativa, sendo que essa abordagem, de acordo com Minayo (1993), é uma metodologia que combina teoria e dados. O enfoque qualitativo busca explicar o porquê dos acontecimentos vinculados a modelos que geram determinado resultado. Este conceito aborda justamente o que é proposto neste artigo à exposição da fundamentação teórica, acima descrito, e a análise dos dados.

Foram utilizadas na investigação a pesquisa bibliográfica em livros, artigos extraídos da internet com informações aprofundadas sobre o tema. Observou-se quais foram as ferramentas que as empresas utilizaram para acompanhar a evolução da tecnologia para a melhoria do mercado, buscando mudanças para suas empresas, trazendo visibilidade para as marcas e melhorando a comunicação direta com os consumidores.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As empresas crescem no mercado de acordo com a satisfação dos seus clientes, o que impacta em lucro, e com isso investem em estratégias inovadoras e tecnologia para chamar atenção de novos clientes e manter os antigos.

O autor Bennis (1969) define desenvolvimento organizacional como o planejamento de mudanças, ou seja, alterações no ambiente corporativo de forma a se

adaptar para as demandas e exigências mercadológicas que ocorrem no seu ambiente.

Um das opções buscadas por algumas empresas é o estabelecimento de parcerias com outras organizações, usando assim, a expertise uma da outra, como desenvolvimento de tecnologia e de pesquisas, para obter maior conhecimento e capacidade de inovação. Este tipo de relação entre empreendimentos tem como único objetivo ajudar o negócio crescer, fortalecer os laços com clientes e fornecedores, transformando-os em parceiros comerciais (SILVA, 2015).

Segundo Machado (2010, p. 03) “[...] A evolução das empresas como unidades produtivas, leva também a uma evolução em sua própria organização e representação física.” O autor entende que as melhorias impactam em uma melhor produtividade.

A evolução organizacional trouxe para a produção das empresas uma melhoria e adaptação aos novos conceitos e métodos, contribuindo, com isso, para o aumento de produtividade (KERPPERS, 2002). O propósito das organizações está diretamente relacionado à sua competitividade, estabelecida por meio de um planejamento composto de variáveis voltadas para a implementação de estratégias para enfrentar novos desafios, explica o autor.

Inicialmente a produção era totalmente artesanal, onde apenas um artesão ficava responsável por todo o procedimento, explica Machiline (1994). A partir da Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII, devido a situação econômica favorável da época, pois a quantidade produzida pelo artesão não era mais

suficiente para a demanda, eles foram substituídos por produção mecânica e fabril. Desta forma aumentou a qualidade dos produtos. Algumas empresas para diminuir o prazo de entrega foram em busca de fornecedores como apoio, conseguindo assim, se estabilizarem melhor. Com isso as empresas estão sempre se adaptando a tecnologia que sempre evolui a cada ano, para melhoraria e sempre focando nos clientes (MACHILINE, 1994).

Segundo Mota (2001), o início da adaptação organizacional começou durante a Revolução Industrial onde as empresas precisavam estar abertas às mudanças criando formas de produção e estratégias para que o ambiente de trabalho tornasse algo menos competitivo e rotineiro. O grande marco foi o surgimento da internet fazendo com que informações fossem acessadas de forma muito mais rápida, de maneira que a pessoas como um todo se tornassem mais bem informadas e atualizadas, entende o autor. No mercado surgiram os DVDS, os aparelhos de som com várias funcionalidades e o *delivery* antes por telefone e agora por meio de aplicativos.

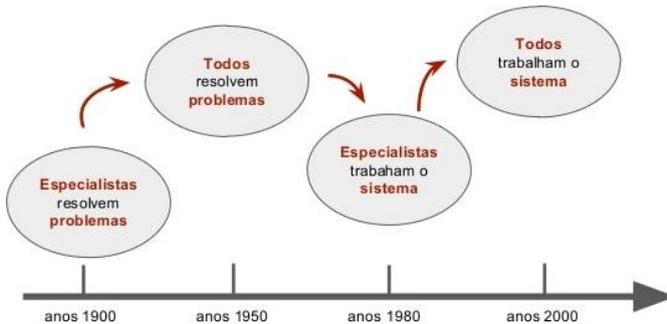
Com a chegada do século XX as mudanças na área econômica social e tecnológica fez com que as empresas procurassem criar produtos, pensando no desejo e necessidade do consumidor (MAXIMIANO, 2011). É importante entender que a grande maioria dos aparelhos eletrônicos nem existiam na época, como o celular digital, explica o autor. Logo, as empresas foram obrigadas a mudar sua forma de venda, além de cuidar da sua imagem junto ao público, conclui o autor. Inicia-se então a abertura das empresas para o mundo graças a

era digital, tendo como principal ferramenta a internet e suas funcionalidades.

A partir de então o mundo assiste a era global digital. As empresas locais que entraram na era da modernidade mudaram a forma de vender, passaram a focar na inovação e em uma comunicação transparente, explica Maximiano (2011).

Na Figura 1 consta a evolução organizacional até o ano de 2000. Observa-se que inicialmente as empresas buscaram especialistas para resolverem problemas e a partir de 1950 toda a comunidade organizacional buscavam resolver os problemas. Chegando no final do século 20 somente os especialistas trabalham o sistema e a partir do ano de 2000 todas as pessoas trabalham o sistema. A evolução organizacional é o marco para que gestores entendam a importância do envolvimento de todos em seus processos tecnológicos.

Figura 1 – Evolução das empresas



Fonte: MANAGEMENT 3.0 (2016)

Na Figura 2, pode-se observar a evolução do ecossistema de inovação brasileiras com o surgimento

das *startups* dando maior visibilidade para as inovações. É importante destacar que a partir dos anos 2010 ocorreu o *boom* das *startups* impactando na busca de investidores anjos para os novos empreendimentos.

Figura 2 – Evoluções do Ecosistema de Inovação no Brasil



Fonte: Elaborado a partir de Theodorakopoulos *et al.* (2014)

Durante o processo de evolução empresarial as organizações passaram a adotar métodos com base em estudos relacionados a teoria geral da administração. Entre os temas aprofundados estavam a capacidade de produção, a escolaridade e o profissionalismo de seus funcionários, de modo em geral centrava-se no que estes poderiam contribuir para o crescimento da empresa. Isso serviu para todas as organizações ao redor do mundo, cada país tentou da sua forma de inovar em recursos eficazes para suas empresas (BETERO; KEINET, 1994).

As organizações estão evoluindo constantemente para se adequarem às novas tecnologias e inovações (HORA; VIERA, 2008). Acompanhar as mudanças dos métodos voltados para a melhoria da produtividade impacta em produtos com qualidade, com o aumento do volume de produção, conseqüentemente, diminuindo os custos, afirmam os autores. Estas empresas também

investem também, no treinamento de seus funcionários, estes são inclusive orientados a fazerem especializações com intuito de crescerem dentro da empresa, aumentaram sua produtividade, para que assim ambos saiam ganhando (AHRENS, 2017).

A autora Pinheiro (2021, s/p) esclarece que:

Um estudo feito pela consultoria Ebit/Nielsen em parceria com o Bexs Banco, o e-commerce brasileiro cresceu 41% em 2020. E segundo outra pesquisa, dessa vez realizada pela All iN | Social Miner em parceria com a Etus e a Opinion Box:86% dos brasileiros fazem compras online; 76% dos brasileiros usam as redes sociais para comprar.

As informações mostram que a rede social Instagram tem um grande potencial de venda, diante disso cresce também o número de pequenas empresas que abrem e crescem no país um estudo feito Ministério da Economia (2020) registrou a abertura de 2,6 milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) – um salto de 12,6% em relação ao ano anterior. Da mesma forma, a Federação Brasileira de Bancos apontou que os MEIs (Microempreendedores Individuais) abriram 10% das contas pessoa jurídica do país no mesmo período (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2021).

As operações produtivas estão relacionadas às atividades de produção de um bem físico ou a prestação de um serviço, explica Moreira (2012). Ao falar de produção vem a ideia das atividades Industriais. Todavia, as operações consistem no modo como as empresas efetuam o serviço, salienta o autor.

Moreira (2012, p. 17) preconiza que para uma atividade ser realizada em um setor de produção é necessário "planejar, organizar e controlar". Ele entende que para se ter uma boa estratégia para o processo produtivo ser realizado sem *gaps* deve-se procurar alcançar metas e objetivos e, principalmente, estar atento às necessidades dos clientes. As medidas tornam-se essenciais devido ao consumidor estar cada vez mais exigente, afirma o autor.

É fundamental que a estratégia identificada para as operações produtivas esteja clara. Para isso deve ser detalhada de forma que a execução do produto ou serviços assim como os resultados esperados (WILMERS, 2011). O autor esclarece que a tecnologia usada deve ser de conhecimento das pessoas envolvidas no processo de produção.

O mercado cresce aceleradamente e a competitividade é acirrada com isso, é preciso implementar melhorias contínuas de forma a tornar a empresa fortalecida no negócio, daí a importância do uso das tecnologias nos processos produtivos (OLIVEIRA, 2004). O envolvimento das pessoas contribui para a geração de novas ideias, o que resulta em uma maior permanência no mercado. Neste sentido, as organizações procuraram por pessoas com habilidade desafiadora e desenvolvedores capazes de dar resultados positivos. Assim, a competitividade dentro da empresa faz com que os funcionários estejam motivados e focados para garantir o crescimento organizacional, explica a autora.

As organizações focam na utilização de estratégias operacionais para contribuir com a produtividade da empresa, eles vão aprimorar a forma de produzir seus produtos e serviços utilizando recursos tecnológicos, vão ter uma visão melhor do que produzir, quanto e quando produzir e o material a ser comprado.

Os equipamentos também são de extrema importância, quanto mais evoluídos mais eficiente a produção. Atualmente, as empresas investem muito em maquinário de produção, onde os funcionários finalizam o ciclo com os produtos para serem enviados para entrega. Depois de todo esse processo de desenvolvimento da produção, até os produtos finalizados para atingir a satisfação dos seus clientes, o foco é como chegar no seu público-alvo. Para isso, os empresários usam ao máximo a sua criatividade com o marketing.

O marketing digital é o meio mais inovador atualmente, fazendo com que os clientes tenham os seus produtos na palma da mão, antes mesmo deles chegarem. A divulgação e entrega desses tem sido facilitada, por isso que as empresas estão sempre inovando e contribuindo com mais recursos.

No decorrer dos anos pode-se observar que as formas de marketing evoluíram, sempre baseados no desejo do consumidor e na sua necessidade, assim como, na lei da oferta e da procura.

Segundo Gomes e Kury (2013, p. 02) entende-se por marketing

como os processos de gerenciamento das relações de troca entre empresas, clientes, fornecedores, intermediários e outros públicos. Marketing é uma forma

de fazer negócios. É aproveitar o conhecimento do cliente para a elaboração de um produto e desenvolver um processo de integração.

As empresas conseguem ter contato direto com os clientes devido o relacionamento com estes, o que permite entender as suas necessidades desejos o que possibilita fornecer produtos do seu agrado, afirma a autora. Isso promove uma demanda maior de consumo. Contextualizando as novas organizações, as formas de marketing vão muito além de vender um produto, criar comerciais e *designs* bonitos. Trata-se de atender e saber a necessidade do cliente, dentro do contexto inovador do produto ou serviço.

Segundo Kotler (1998 *apud* ANDRADE, 2010, p. 17) o marketing consiste em “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público mensurado”.

As empresas devem relacionar-se com os clientes para alcançar a fidelização, sendo importante usar ferramentas de baixo custo como as tecnologias presentes no marketing digital. Nos dias atuais a evolução do marketing está ficando cada vez mais visível, e a utilização do marketing digital vem sendo essencial nas empresas para o seu crescimento competitivo.

De acordo com Kotler e Keller (2010, p. 04), “o marketing também envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. A definição simplificada é que ele supre as necessidades lucrativamente. Suprir essas necessidades ocorre

quando os profissionais utilizam várias ferramentas e uma delas é a pesquisas de opinião, e quando os envolvidos recebem treinamento.

O marketing digital, neste sentido, trata as ações de comunicação que as empresas podem utilizar por meio da internet, da telefonia celular e outros meios digitais para divulgar e comercializar seus produtos, conquistar novos clientes e melhorar a sua rede de relacionamentos (CINTRA, 2010). Assim que o marketing passou a ser utilizado por meio da Internet, isso ajudou as empresas a expandirem seus negócios para uma maior quantidade de consumidores, não só apenas de sua região mais alcançaram as de outras localidades, excluindo as barreiras geográficas.

Atualmente a internet é uma ferramenta muito importante para as empresas, através dela o consumidor tem um amplo espaço para navegar e conseguir atender os seus desejos e necessidades. O marketing digital apresenta várias ferramentas nas quais as empresas podem utilizar para aproximar-se dos seus clientes fidelizados ou potenciais.

As empresas criam uma marca e uma identidade visual, sendo uma forma de diferenciar sua empresa de outras, inovando e chamando a atenção de uma forma positiva para dentro dela. Muitas também optam por panfletos, colocando seus dados e colocando um logotipo chamativo, mas também tem os que optam por uma ferramenta mais avançada, que é o uso da internet.

De acordo com Cintra (2010, p. 12):

hoje já se vê muitos jovens em busca de mídias e redes sociais que desejam fazer parte desse grupo, simplesmente com um aparelho celular e em mídias sociais, como é feito nas redes sociais tais como *Orkut*, *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, *tik tok*.

Nesse sentido, é uma inovação tecnológica que permite o indivíduo trabalhar, gravar vídeos, realizar *lives*, ministrar aulas ou até mesmo estudar em cursos on-line. Estes geram muito capital e também mais fama às empresas relacionadas.

Segundo Marisa (1990, p. 06), em sua primeira ferramenta do marketing digital, "o website é uma das principais fontes de valor do marketing digital, uma vez que será a "cara" da empresa online, é o eixo principal à volta do qual toda a presença se centra". Desse modo, deve ser construído de forma eficaz, deve estar voltado para dois aspectos fundamentais que são: atingir os objetivos da empresa e satisfazer as necessidades do público-alvo (KOTLER, 2000).

Marisa (1990, p. 09) explica que:

Com o passar do tempo as newsletters tornaram-se "vulgares" e por isso deixaram de ser periódicas e passaram a ser realizadas sempre que existe algo interessante para comunicar aos grupos". Relativamente ao conteúdo, também se foi adaptando e deixou de ser exclusivamente em texto podendo incluir, imagem, vídeo, entre outros. Relativamente à base de dados para o envio, se esta for criada com base nos pedidos de newsletter, por pessoas interessadas, e com conteúdos segmentados para o público-alvo, os resultados podem superar as ferramentas anteriores.

A autora conclui que o profissional que atua como social media tem o papel de proporcionar uma maior interação e uma aproximação da marca com os consumidores. Para ela, “muitas empresas estão a prestar mais atenção a esta ferramenta de comunicação. [Elas] Reconhecem este aspecto e já se encontram a mudar as suas estratégias, estando mais bem preparadas para esta nova realidade” (MARISA, 1990, p. 09).

Apesar das mudanças, avanços e melhorias para as empresas, ainda existem pessoas com bastante resistência em relação ao avanço tecnológico, porque acreditam que este poderia reduzir empregos (GONÇALVES, 1993). Essa crença se dá porque muitas empresas acabaram encerrando as suas atividades devido a chegada da tecnologia, como ocorreu com as videolocadoras, lojas de discos que perderam espaço no mercado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que houve uma revolução tecnológica significativa com inovações que facilitam a atualização de pessoas em qualquer parte do mundo, de forma quase instantânea. A aceleração do desenvolvimento da tecnologia no campo da comunicação impulsionou as empresas a reformatarem suas estruturas, se reinventarem e se readaptarem. Essas ferramentas tecnológicas trouxeram um estreitamento entre as empresas e os seus clientes.

Hoje, por meio do marketing digital, as marcas das empresas podem ser acessadas de qualquer lugar do mundo. Isso trouxe uma facilidade, no que tange a

comunicação empresarial. As empresas passaram estar mais próximas dos clientes quando a partir do uso das ferramentas digitais. Assim como, tiveram maior condições de identificar qual é o produto ou serviço ideal para os seus clientes.

Além ganhos com o marketing digital na relação com os clientes, o avanço tecnológico trouxe facilidades ao ambiente de trabalho, com uma comunicação mais direta nas reuniões e nas produções. A tecnologia, proporciona ferramentas diferentes para cada necessidade, visando sempre a melhoria principalmente nas operações produtivas.

A evolução organizacional passou a ser expressiva com o surgimento da tecnologia, pois foi possível inovar com a implementação de estratégias dentro do planejamento auxiliando na adequação e na adaptação do negócio. Isso impactou no crescimento, na aplicação de novos conceitos e de métodos para uma produtividade ficasse e eficaz. Na competitividade as empresas tinham que estar pensadas no desejo e necessidade do consumidor, para deixá-lo satisfeito, com o marketing digital estas informações passaram chegar nas empresas rapidamente.

Com relação a problemática levantada neste estudo: “em análise a evolução Organizacional, qual é a importância do marketing digital para as operações produtivas?” Nas pesquisas realizadas ficou claro o impacto do marketing nas operações produtivas, considerado a aproximação com cliente que permite entender o que este espera do produto/serviço. Assim, no relacionamento com o cliente a empresa passa a

conhecê-lo melhor, e o marketing digital permite ter acesso mais rápido aos produtos e serviços, e as empresas entendem o que cliente quer.

As empresas evoluem ao estarem conectadas à internet, podem, além de aproximar-se dos clientes, realizar mais vendas. O marketing na produção é uma conexão perfeita, pois a empresa mostra seus produtos, a partir de uma comunicação que permite os clientes conhecerem os preço e qualidade do produto e serviço.

O marketing digital permite as empresas comercializarem seus produtos e serviços com divulgação nas ferramentas: *Instagram, Facebook, TikTok, Pintarest* entre outros, de forma acelerada. A junção do marketing digital com as operações produtivas faz com que os produtos cheguem a excelência.

As formas de como produzir e fazer com que esses produtos cheguem ao mercado e cliente, evoluíram durante os anos. É possível perceber que a utilização de maquinário tem aumentado muito dentro das organizações, a sua eficiência faz com que aumente a produção em curto prazo, no final, os funcionários passam a ter como função, manusear essas máquinas, fazem manutenções e aprimorar os equipamentos. Logo em seguida, a divulgação do produto é feita por outros setores com o mesmo foco em inovação tecnológica.

5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carlos Frederico de. **Marketing: O que é? Quem Faz? Quais as tendências?** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

BENNIS, W. G. **Organization Development: its nature, origins and prospects**. Reading, Mass: Addison-Wesley. 1969.

CINTRA, Flavia Cristina. Marketing Digital: a era da tecnologia *on-line*. Universidade de Franca, São Paulo Brasil, **Investigação**, v .10, n 1, p. 6-9-12, 2010.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Pesquisa traça perfil do empreendedorismo no Brasil pós-pandemia**, (19/agosto de 2021), Belo Horizonte - MG Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/direto-da-redacao/pesquisa-traca-perfil-do-empendedorismo-no-brasil-pos-pandemia>> Acesso em: 13 set. 2021.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço. **Revista Administração de Empresas**. Janeiro de 1993.

GOMES, Marília; KURY, Glaura. Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional: Evolução e Atualidade. **Perspectivas Online**, Volume 5, número 1, 2013. Disponível em: <https://ojs3.perspectivasonline.com.br/revista_antiga/article/view/288> Acesso em: 13 set. 2021

IBGE. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br>> Acesso em: 01 set. 2021.

KERPPERS, L. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. 2002. 80 f. (Mestrado) Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEÃO, L. M. **Metodologia do Estudo e Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2016.

MACHADO, Silvio Romero Martins. História de Empresas e a Evolução Empresarial. **Revista Semina**. V. 9; n 1. 2010, publ. n 1º sem. 2011.

MARISA, Andreia. **Utilização das Ferramentas de Marketing Digital nas empresas B2B no Setor das Tecnologias de Informação em Portugal**, 4 de Maio de 1990. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81876/2/37647.pdf>> Acesso em: 19 set. 2021.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, Itamar. **Geração 2000: Como era o mundo ontem, como é o mundo hoje**. GZH Comportamento, Porto Alegre, 12\10\2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2017/10/geracao-2000-como-era-o-mundo-ontem-como-e-o-mundo-hoje-cj8n7i6v801y901mqlzhzqbcl.html>> Acesso em: 15 set. 2021.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**: 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/ Rio de Janeiro: Hucitec/ABRASCO, 1993.

OLIVEIRA, L. Escola de administração | Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Administração**. Rio do Sul, Edição 40 Vol. 10 No. 4, julho 2004. Disponível em <seer.ufrgs.br> Acesso em: 10 set. 2021.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **A evolução dos modelos de gestão**. 2020. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a->

evolucao-dos-modelos-de-gestao/58378>. Acesso em: 18 set. 2021.

PINHEIRO, Leticia Flávia. **O Instagram para vender na internet**: conheça a estratégia para faturar 6 dígitos em 6 meses, 2021. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/conteudo-de-marca/o-instagram-para-vender-na-internet-conheca-a-estrategia-para-faturar-6-digito-em-6-meses-brd1p039/>>. Acesso em: 19 set. 2021.

SILVA, P. Administração da produção nas organizações: Uma breve revisão teórica. Congresso de Pesquisa, Ensino e Extensão da Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás (UFG). **Anais**. I CONPEEX, 2015.

WILMERS, R. **Administração das operações produtivas**. São Paulo 2011. Disponível em: www.adm.online.unip.br Acesso em: 5 set. 2021.

MANAGEMENT-30. **Entendendo uma cultura organizacional para a evolução**. 2016. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/leopoa/management-30-cultura-organizacional>> Acesso em: 07 set. 2021.

TROPOSLAB. **Tudo sobre Inovação: conceitos e práticas para inovar** (2014) Disponível em: <<https://troposlab.com/a-inovacao/>> Acesso em: 07 set. 2021.



O título que foi escolhido para a obra é muito abrangente e oportuno uma vez que as estratégias organizacionais não devem ter foco somente nos fatores econômicos que influenciam seu funcionamento, mas também o foco na centralidade das pessoas que com suas competências participem efetivamente da construção organizacional. Essa é uma obra que caminha sobre os temas de desenvolvimento humanos, gestão de pessoas em diversos ambientes organizacionais, público e privado, empreendedorismo com foco no feminino, diversidade no mundo do trabalho e a função da liderança em vários contextos organizacionais, com o “maestro” que ao dirigir uma orquestra foca no que cada um tem de melhor.

Profa. Dra. Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima
Doutora em Educação (UFG)

