

GESTÃO EMPRESARIAL: FOCO E RESULTADOS



ORGANIZADORES:

**GEORGE HENRIQUE DE MOURA CUNHA
ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO
ROSENDO FREITAS DE AMORIM
SILVIA LETICIA MARTINS DE ABREU**

FACULDADE ATENEU

Organizadores:

**George Henrique de Moura Cunha
Rosângela Couras Del Vecchio
Rosendo Freitas de Amorim
Silvia Letícia Martins de Abreu**

**GESTÃO EMPRESARIAL: FOCO E RESULTADOS
Volume 1**

1ª Edição

**Fortaleza
Faculdade Ateneu– 2019**

FICHA CATALOGRÁFICA
Bibliotecária: Aparecida Porto – CRB-3/770

G393g Gestão empresarial: foco e resultados/Organizadores: George Henrique de Moura Cunha [et al.]. –V.1. – Fortaleza: FATE, 2019.
77p.

ISBN: 978-85-5468-144-9 (impresso)

ISBN: 978-85-5468-135-7 (e-book)

1.Administração de Empresas. 2. Gestão Empresarial 3. Ferramentas de Gestão. I. Cunha, George Henrique de Moura. II. Del Vecchio, Rosângela Couras. III. Aragão, Cristine Amora Santos. IV. Amorim, Rosendo Freitas. V. Abreu, Sílvia Leticia Martins de. VI. Título.

CDD: 658

Diretor Geral do Centro Universitário Ateneu

Cláudio Ferreira Bastos

Coordenadora Geral da Pós-graduação

Cristine Amora Santos de Aragão

Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação

Rosângela Couras Del Vecchio

Conselho Científico e Técnico Editorial

Profº. Dr. Rosendo Freitas de Amorim

Profª. Dra. Maria Coeli Saraiva Rodrigues

Profº. Dr. José Júlio da Ponte Neto

Profª. Dra. Ana Paula Vasconcellos Abdon

Profº. Dr. Cult. Rickardo Léo Ramos Gomes

Profº. Dr. Eduardo de Almeida e Neves

Profª. Ms. Lucidalva Pereira Bacelar

Profº. Esp. Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça

Profª. Esp. Solange Mesquita Vieira

Profª. Esp. Rosângela Couras Del Vecchio

Profª Esp. Fabrícia Alves Pinto

Profª Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu

Profa. Dra. Karine Pinheiro Souza

Profª. Dra. Germania Kelly Furtado Ferreira

Profª. Ms. Cristina Márcia Maia de Oliveira

Profª Esp. Monike Couras Del Vecchio Barros

Profº. Ms. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira

Profa. Esp. Francisco Carlos Xeres

Profº Esp. Francisco Silvio Maia

Profº Esp. Sebastião Inácio Jacinto da Cruz

Profª. Ms. Lucila Bomfim Lopes Pinto

Profº Dr. George Henrique de Moura Cunha

Projeto Gráfico Capa

Alex de Matos Rodrigues Junior

Revisão Ortográfica

Prof. Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu e Diego Paula de Araújo

Bibliotecária Responsável

Maria Aparecida de Araújo Porto

PREFÁCIO

Silvia Leticia Martins de Abreu¹

O Centro Universitário Ateneu, através do polo da pós-graduação, tem uma imensa satisfação em poder ofertar, através do Livro Gestão Empresarial: foco e resultados, uma diversidade de temas voltados para a gestão organizacional que poderão ser usados tanto no mundo acadêmico, através do ensino e a aprendizagem dos alunos dos cursos de gestão, como qualquer pessoa interessada em melhorar seu desenvolvimento profissional na área de lideranças.

Este livro foi realizado com a colaboração de vários profissionais comprometidos não só com os modelos atuais de gestão, mas também com a maestria da educação. É de grande valor aprimorar seus conhecimentos lendo do começo ao fim, pois ele vem trazendo uma proposta diversificada e criativa nas abordagens da gestão empresarial.

Ainda que o conteúdo possa atingir um público alvo amplo, o foco principal são gestores organizacionais, educadores e profissionais de nível superior. Ele conta também com uma linguagem clara e prática, com o objetivo de tornar sua leitura mais atrativa e agradável.

É importante ressaltar que este livro ajudará tanto no contexto corporativo quanto no educacional a todos que queiram potencializar sua função dentro da organização, através do processo ensino-aprendizagem, a fim de que se possa refletir sobre quão é importante ter foco no seu planejamento estratégico para que os resultados, de modo geral, possam ser sempre positivos.

Sintam-se à vontade para usufruir da leitura maravilhosa dessa coletânea de artigos científicos que aborda temas como: qualidade de vida no trabalho, recuperação de crédito no mercado financeiro, recrutamento e seleção e mídias sociais, além da motivação dos gestores com foco nos resultados; todos esses temas sempre voltados para o papel do gestor empresarial.

Enfim, cada artigo buscou, de forma significativa, contribuir com a transformação de todos os sujeitos envolvidos nessas duas áreas: gestão e educação e que terão a oportunidade de usufruir dessa excelente leitura.

Boa Leitura!

¹ Coordenadora, Professora, Palestrante e Psicopedagoga. Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional; Especialista em Didática de Ensino Superior; MBA em Administração e Negócios, pelo Centro Universitário Ateneu – UniAteneu ; Especialista em Gestão Escolar, pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA. Coordenadora Pós Ateneu; Professora da Graduação e Pós-graduação da UniATENEU; Professora de ensino básico do Colégio da Polícia Militar General Edgar Facó – CPMGEF e Palestrante nas áreas da Educação e Gestão Empresarial.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2702678444760795>

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

1 OS IMPACTOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - Cely Regina Barros Pereira; Francisca Erlândia Coelho de Sousa; Ivo Rafael Costa Menezes; Luana Gonçalves de Farias; Cristine Amora Santos de Aragão; Rosângela Couras Del Vecchio.

2. OS DESAFIOS NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO NO MERCADO FINANCEIRO – Evelino Costa dos Santos, Jadson José Gomes da Silva, Rosângela Couras Del Vecchio, Cristine Amora Santos de Aragão.

3. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS FERRAMENTAS DAS MÍDIAS SOCIAIS – Leiliane Nascimento Borges Ambrósio, Jane Rocha de Freitas, Josué Góis da Silva, Paulo Rodrigo da Silva Almeida.

4. FERRAMENTA DE GESTÃO: MOTIVAÇÃO COM FOCO NOS RESULTADOS - Fabiana Gomes Rodrigues, Sebastião Inácio Jacinto Cruz, Rosângela Couras Del Vecchio.

APRESENTAÇÃO

Sherida Nayara Alves da Silva²

No século XXI novas formas de gerenciamentos são lançadas no meio empresarial, desta forma, no intuito de acompanhar tais acontecimentos, é necessário que a educação também possa sofrer algumas transformações para conseguir inserir as novas propostas gerenciais através do mundo acadêmico.

A academia está timidamente iniciando essa nova transformação; e uma das responsáveis por isso é a globalização, a qual vem trazendo desafios ainda maiores dentro da educação brasileira, por conta dos novos modelos nas lideranças dentro das organizações.

Surge então o questionamento: Como lidar com as novas ferramentas que surgiram no século XXI no meio empresarial? O melhor caminho é, e sempre será, a educação. Desta forma o livro “Gestão Empresarial: foco e resultados”, publicado pelo Centro Universitário Ateneu, em seu polo da Pós-graduação, vem trazendo uma proposta enriquecedora para professores, profissionais da educação e gestores empresariais que anseiam cada vez mais estarem atualizados com o mercado de trabalho com foco em excelentes resultados.

Cada artigo tem abordagens únicas e ao longo da leitura pode-se perceber a diversidade que cada tema oferece, com o intuito de ofertar diferentes estratégias, para diferentes necessidades organizacionais.

A variedade de temas existentes aborda, por exemplo, como recrutar e selecionar pessoas na conjuntura atual, tendo como novo aliado às mídias sociais; os impactos do novo modelo de gerenciamento existente na qualidade de vida no trabalho; outro fator é conhecer as dificuldades na recuperação de crédito no mercado financeiro; e por fim, conhecer as principais ferramentas de gestão empresarial que trará motivação para toda organização com foco nos resultados.

Por fim, mais do que qualquer outra coisa, este é um livro que busca orientar de forma simples, porém inovadora tanto os educadores quanto os líderes de qualquer organização que procuram a maestria de sua profissão.

² Graduada em Gestão de Turismo pelo Centro Universitário Ateneu - UniAteneu; Pós-Graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional pelo Centro Universitário Ateneu; Graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário Ateneu. Coordenadora, Professora e Tutora em disciplinas da EaD da Graduação do Centro Universitário Ateneu e Professora na Pós-graduação da UniAteneu e da Faculdade Milenium - FAMIL.

**OS IMPACTOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO –
APRESENTAÇÃO DE UM CASE DE SUCESSO DA EMPRESA MEIRELES
E FREITAS COBRANÇA DIGITAL.**

*(THE IMPACTS OF QUALITY OF LIFE AT WORK: presentation of company's
success case Meireles e Freitas Cobrança digital).*

Cely Regina Barros Pereira³
Francisca Erlândia Coelho de Sousa⁴
Ivo Rafael Costa Menezes⁵
Luana Gonçalves de Farias⁶
Cristine Amora Santos de Aragão⁷
Rosângela Couras Del Vecchio⁸

RESUMO

O presente artigo mostra os impactos da qualidade de vida no trabalho apresentando, um case de sucesso da empresa Meireles e Freitas Cobrança Digital, colocando em foco as ações locais motivacionais, realizadas com os seus colaboradores. Tem-se como objetivo geral, apresentar os impactos que a qualidade de vida no trabalho gera no cotidiano da empresa e, como objetivos específicos, mostrar as principais ações realizadas pela empresa pesquisada e a importância de se investir nessas ações. Com uma metodologia bibliográfica, de caráter exploratório-descritivo e de natureza mista (quali-quantitativa), foi identificado que 100% dos entrevistados afirmam que um eficaz programa de qualidade de vida no trabalho influencia na motivação da empresa. Com isso, conclui-se que a Meireles e Freitas Cobrança Digital possui foco no bem-estar, satisfação e motivação dos seus colaboradores, tornando-se, assim, uma empresa diferenciada dentro do mercado que se inclui.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Motivação. Colaboradores. Mercado.

ABSTRACT

This article shows the impacts of quality of life at work, presenting a case of successful of the company Meireles e Freitas Cobrança Digital, focusing on local motivation actions undertaken with their employees. We have, as a general objective, to present the impacts of the quality of life in the work generates in the daily routine of the company and, as specific objectives, to show the main actions carried out by the researched company and the importance of investing in these actions. With a bibliographic methodology, exploratory-descriptive and quali-quantitative nature, it was identified that 100% of respondents affirm that an effective life quality program in the workplace

³ Pós-graduanda do curso de MBA em Administração e Negócios da UniAteneu (celyrrb@outlook.com.br).

⁴ Pós-graduanda do curso de MBA em Administração e Negócios da UniAteneu (erlandia.coelho@gmail.com).

⁵ Pós-graduando do curso de MBA em Administração e Negócios da UniAteneu (ivo_cm@hotmail.com).

⁶ Pós-graduanda do curso de MBA em Administração e Negócios da UniAteneu (luana.goncalves@hotmail.com).

⁷ Orientadora de Conteúdo da Pós-graduação da UniAteneu, Mestre em Administração pela UNIFOR (cristine.amora@uniateneu.edu.br).

⁸ Orientadora de Metodologia da Pós-graduação da UniAteneu, Doutora em Administração pela UNIDA e Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Americana (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

influences the company's motivation. With this, it is concluded that Meireles e Freitas Cobrança Digital has a focus on the welfare, satisfaction and motivation of its employees, thus becoming a differentiated company differentiated within the market that is included.

Keywords: Life Quality. Motivation. Employees. Market.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as organizações estão tendo a necessidade de buscar novas estratégias, porém, algumas entendem que se deva focar no colaborador para atingir melhores resultados dentro do ambiente de mercado que se encontra cada vez mais competitivo.

A cobrança de um excelente desempenho para que o colaborador alcance as metas desperta o interesse na motivação e qualidade de vida no trabalho dos mesmos, pois a satisfação e bem-estar das pessoas ajudam na concretização e realização dos objetivos da empresa. Hoje, as organizações precisam enxergar seus colaboradores como peças-chave para o seu crescimento produtivo e organizacional.

Oferecer um produto ou serviço de qualidade implica diretamente no bem-estar psicológico, físico, mental, emocional e no treinamento e qualificação desse profissional para que possa desempenhar com responsabilidade e consciência suas atividades laborais.

A qualidade de vida no trabalho é uma ferramenta sólida e sustentável para o sucesso nas organizações. Incrementar políticas e ações de melhorias para os colaboradores da empresa significa permanecer no mercado e estreitar laços de confiança, respeito e reconhecimento de todos que fazem parte desse processo.

Conhecer, perceber e sentir as necessidades e anseios de cada indivíduo devem compor um estudo frequente dos gestores dentro das organizações, pois investir no capital humano e intelectual traduzem-se em crescimento e permanência nas relações econômicas de mercado.

A cultura organizacional é um fator de grande influência na motivação de seus colaboradores e no desenvolvimento de práticas que promovem a qualidade de vida dentro do ambiente corporativo, pois cada organização tem suas características, sejam elas tradicionais, burocráticas, centralizadoras, flexíveis, inflexíveis ou inovadoras.

Para as empresas, a qualidade de vida no trabalho se tornou uma estratégia empresarial com o objetivo de garantir a eficácia na produtividade e o atendimento das necessidades e aspirações de seus colaboradores. Diante dessa abordagem, o presente artigo visa apresentar as ações e práticas de qualidade de vida desenvolvidas pela a empresa Meireles e Freitas Cobrança Digital.

A relevância da pesquisa se dá pela vontade de informar a importância de investir em qualidade de vida no trabalho, através de projetos para incentivar os colaboradores a serem mais saudáveis física, profissional e psicologicamente. Grande parte dessas ações está ligada à pratica de uma excelente gestão, premiações e reconhecimentos que estimulam o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, tornando-os parte fundamental do negócio.

Partindo da hipótese de que a valorização e a satisfação dos colaboradores são importantes para o crescimento de uma organização, surgiu a seguinte pergunta: como a qualidade de vida dos funcionários ocasionou o sucesso da empresa Meireles e Freitas Cobrança Digital?

A pesquisa tem como objetivo geral apresentar os impactos da qualidade de vida no trabalho através de um case de sucesso da empresa Meireles e Freitas

Cobrança Digital, e, como os objetivos específicos, busca identificar os benefícios da qualidade de vida no trabalho nas empresas; mostrar as principais ações realizada pela a empresa pesquisada; e mensurar os resultados encontrados através de pesquisas realizadas na empresa a fim de entender o sentimento dos colaboradores perante os métodos aplicados para investir na motivação e satisfação dos mesmos.

O presente artigo foi dividido em cinco sessões, no qual a primeira trata-se da introdução (justificativa, problemática da pesquisa e objetivos). A segunda sessão traz o referencial teórico, onde são apresentados uma abordagem sobre o impacto positivo da qualidade de vida no trabalho e o desenvolvimento dos objetivos específicos. Na sequência será exposta a metodologia, na qual foi utilizado o método quali-quantitativo descritivo, onde os questionários foram aplicados com líderes e liderados em busca de responder os objetivos propostos. Na quarta sessão teremos a análise de dados e a discussão dos resultados. Finalizando, traremos uma conclusão mostrando se os objetivos foram atingidos, se a metodologia foi adequada, e como foi respondida a problemática acerca do estudo proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar continuidade ao estudo, foram abordados dois tópicos: os benefícios da qualidade de vida no trabalho nas empresas e as principais ações com foco na QVT.

2.1 Os benefícios da qualidade de vida no trabalho nas empresas

Conforme Luz (2003, p.140), “O trabalho pode ser uma coisa maravilhosa, uma auto realização, mas pode ser também uma forma de escravidão, uma perda da dignidade e uma forma de anulação do ser humano”.

Através do bem-estar de seus colaboradores uma organização pode trazer benefícios ao alcance dos seus objetivos, porém, se houver desinteresse para com os subordinados, haverá descontentamento, criando-se um ambiente de estresse e acúmulo de tarefas.

Os benefícios da QVT trazem um retorno positivo tanto para os colaboradores como para a empresa, pois ela ajuda na organização de tarefas e nas tomadas de decisão, gerando, dessa forma, o aumento da vantagem competitiva da corporação dentro do seu mercado. A ausência da qualidade de vida no trabalho causa a desmotivação, incluindo baixa taxa de produtividade e insatisfação no processo de valorização dos seus colaboradores.

Apesar de toda a badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas de Qualidade, etc., é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm consequências que geram um aumento do absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão de obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência na rentabilidade empresarial. (FERNANDES, 1996, p. 38).

A atmosfera do clima organizacional precisa fluir naturalmente de maneira positiva entre seus colaboradores para que seja desenvolvida uma relação de confiança, respeito e ao mesmo tempo de reciprocidade de valores, tanto pessoais como organizacionais. No ambiente organizacional favorável haverá maior

produtividade e êxito nas tarefas por parte dos funcionários motivados, com maior satisfação e prazer em realizar as tarefas. Entretanto, um ambiente organizacional rígido e engessado trará consequências negativas para a empresa como um todo, desmotivação, absenteísmo, baixa produtividade, reclamações, perda da confiança na empresa, desligamentos, queda no mercado financeiro, indenizações trabalhistas, até mesmo a saúde do colaborador poderá também ser influenciada negativamente.

A imagem da empresa ficará comprometida perante seus subordinados, fornecedores e público-alvo. O sucesso de uma empresa parte da premissa de que o gestor deve ter uma visão sistêmica que compõe o todo em uma organização em prol de um objetivo comum, favorecendo a organização na obtenção de uma amplitude de controle de todas as etapas que complementam o processo de gestão.

A verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, baseia-se na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p.334).

A qualidade de vida no trabalho é influenciada principalmente pelos os indicadores de QVT: condições de trabalho, carga horária compatível com a função exercida, compensação justa e adequada para cada colaborador, integração nas atividades executadas, oportunidades de crescimento justo e igualitário para todos, o uso e desenvolvimento de suas habilidades e potenciais nas atividades da empresa.

Motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. (SPECTOR, 2004, p. 198).

Cada indivíduo tem a responsabilidade de saber beneficiar-se das práticas de políticas de QVT na organização quando de fato são implementadas e ofertadas no âmbito organizacional, e, através delas, oferecer seu grau de comprometimento, amadurecimento e feedback contínuo vivenciado no retorno diário das suas atividades executadas na empresa.

Uma boa liderança depende de um bom líder, que saiba dar empoderamento aos seus colaboradores, sabendo administrar uma gestão participativa e bem definida, com base na confiança, respeito e ética profissional. As práticas e ações de QVT, para que tenham efeito na empresa, necessitam de pessoas que saibam ouvir, perceber e aplicar de maneira racional, humana e objetiva as atividades específicas de cada setor, observando as limitações, diferenças, dificuldades de cada ser humano, um tratamento mais humanizado e flexível nas relações interpessoais.

Segundo Rodrigues (1991, p. 14), “quando o trabalho é compartilhado, os resultados aparecem mais facilmente, os erros podem ser minimizados, reduzidos e até mesmo eliminados”. O trabalho compartilhado nas execuções das tarefas organizacionais contribui para que as metas sejam alcançadas, aumenta a produtividade, a qualidade do serviço se torna eficaz, as falhas passam a diminuir, o clima organizacional é favorável, os funcionários se tornam mais criativos, espontâneos, desenvolvendo suas habilidades de maneira responsável e competente.

A QVT surgiu em meados dos anos 50, na Inglaterra, através do psicólogo Eric Trist, que realizou um estudo junto aos seus subordinados que entendessem a relação existente entre o trabalho e a organização. Nessa pesquisa, o fator principal que se destacava eram os motivos que levavam os indivíduos a realizarem adequadamente as suas atividades dentro da organização.

A partir da década de 60, os funcionários passaram a compreender a qualidade

de vida no trabalho, com mais interesse no seu bem-estar, as organizações tentavam diminuir os impactos dos efeitos nocivos à saúde física e mental de seus colaboradores. Os sindicatos e trabalhadores começavam a requerer seus direitos trabalhistas, condições favoráveis de segurança no ambiente organizacional para desenvolverem suas atividades, salários mais justos, diminuição dos níveis hierárquicos, maior contentamento por parte do desempenho das tarefas realizadas pelos os funcionários. Com o avanço da era da tecnologia no mercado de trabalho, para que as organizações conseguissem sobreviver e manterem-se firmes e fortes em meio a acirrada competitividade de mercado, precisavam preparar-se e investir em sua mão de obra qualificada e bem treinada, assim a força das práticas e melhorias dos programas de QVT passaram a ser um pilar para a gestão institucional.

Segundo Fernandes (1996, p.13), “mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial”.

A organização, diante do efeito da globalização, passou a se preocupar com a imagem e referência da qualidade empresarial, entendendo que é prioridade lapidar diariamente uma gestão voltada para a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, desenvolvendo ações contínuas que impactam de maneira positiva no desenvolvimento da cultura organizacional, é de suma importância para um bom gestor avaliar as condições de trabalho do ambiente laboral de seus subordinados, que seja saudável e seguro a saúde.

[...] gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e autonomia ao nível do cargo, recebimento de recursos e de feedback sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (WALTON, apud FERNANDES, 2014, p. 37)

As práticas de QVT, aplicadas adequadamente nas organizações, resultam em maiores aproveitamento na administração do tempo e dos recursos financeiros, evitando desperdícios e reduzindo o custo operacional com demissões e novas contratações, porque os programas de qualidade de vida no mercado exigem profissionais preparados que saibam fazer da melhor maneira possível suas atribuições nos cargos aos que se destinam, desse modo a QVT para uma boa organização será sempre sinônimo de investimento e captação de novos talentos.

2.2 Principais ações com foco na QVT

A partir do momento em que as empresas perceberam que os colaboradores, estando mais felizes e motivados, conseguem produzir mais e melhor, a preocupação e investimento na qualidade de vida no trabalho se tornou um dos maiores desafios do meio corporativo.

Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998 p. 41)

Atualmente, as empresas buscam ter um visão holística no momento em que buscam introduzir alguma ação de QVT, levando em consideração que a qualidade de

vida no trabalho não está apenas relacionada ao clima organizacional, pois da mesma maneira em que o ambiente de trabalho pode interferir na vida e no bem-estar do colaborador, a sua forma de viver e enxergar o mundo e as influências externas que ele leva para o trabalho também podem interferir no ambiente organizacional.

Empresas são constituídas por pessoas e nada melhor do que ter pessoas motivadas, felizes e engajadas, prontas para deixar seus talentos profissionais à disposição da empresa, para que todos juntos, em um mesmo ideal, possam colaborar para garantir o crescimento com um alto nível e excelente performance nos resultados da organização. Investir em equipamentos e maquinários, estimular a cordialidade e a gentileza entre colaboradores para criar uma cultura organizacional amistosa e agradável, são algumas das muitas iniciativas que a organização pode ter para que todos tenham qualidade de vida no trabalho.

Visando todos os pontos abordados anteriormente e buscando uma alta performance em seus resultados junto com o bem-estar e satisfação de seus colaboradores, a empresa Meireles e Freitas Cobrança Digital hoje possui uma grande lista de ações de qualidade de vida que são utilizadas no dia-a-dia da corporação. Segue abaixo as principais atividades realizadas pela a empresa:

1. Ginástica Laboral: Realizada duas vezes por semana, os exercícios realizados na empresa ajudam na prevenção de problemas de saúde e estimulam a prática de atividades físicas fora do ambiente de trabalho, além de contribuir para o relacionamento entre os colegas, fortalecendo o trabalho em equipe e promovendo a redução do estresse.

2. Vem de Bike: Anualmente a empresa aluga bicicletas e convida os colaboradores a fazerem um percurso na cidade, proporcionando um momento bem divertido e de aproximação das áreas da empresa, visando sempre o incentivo a realização da atividade física e promoção da saúde, pois os benefícios dessa atividade vão além da perda de peso e do ganho de condicionamento físico, já que o exercício também auxilia em diversos fatores que mantém o corpo saudável.

3. Time Meireles: O futebol é o esporte mais popular e tradicional do Brasil — não à toa somos o “país do futebol”. Entretanto, além de fazer parte da nossa cultura, o futebol também é uma excelente opção para quem gosta de praticar atividade física. Tendo em mente que grande parte da população admira esse esporte, são organizados campeonatos de futebol com times masculinos e femininos, gerando um momento de grande descontração.

4. Zumba: Aproveitando um dos ritmos mais utilizados nas academias de exercícios físicos, a empresa oferece duas vezes por semana aulas de zumba ministradas por profissionais reconhecidos no mercado. A aula de zumba mistura ginástica aeróbica e dança latina, o que ajuda a emagrecer e tonificar os músculos, podendo ser praticada por pessoas de todas as idades e ambos os sexos.

5. Feijoada dos Melhores: Mensalmente a empresa oferece a todos os seus colaboradores um almoço diferenciado, uma saborosa e caprichada feijoada em comemoração aos resultados alcançados no mês.

6. Aniversariantes do Mês: Mensalmente é realizado a comemoração do aniversário de todos os colaboradores que completaram anos de idade naquele mês. Momento de celebração da vida com direito a um *coffee break* de aniversário e decoração.

7. Valor do Tempo: Juntamente ao RH, a empresa promove um momento de reconhecimento do colaborador, comemorando junto com a equipe o seu aniversário de tempo na organização, demonstrando, assim, a importância do colaborador para a empresa independente se o mesmo possui 1 ou 20 anos de casa.

8. Top Operador / Top Gestor: Na ocasião da feijoada, também é realizado um momento de reconhecimento dos colaboradores que se destacaram em seus resultados no mês. Dependendo do seu desempenho, eles podem receber um broche de Top Operador Prata ou Ouro, e no final de cada trimestre ainda concorrem ao Top Operador Diamante, onde o colaborador é premiado com uma viagem com todas as despesas pagas pela a empresa, a mesma ação se propaga aos supervisores das operações.

9. Escola de Líderes: A empresa procura buscar dentro da própria corporação os seus talentos e lapidá-los para assumir futuros cargos de gestão. É justamente isso que acontece na Escola de Líderes, os operadores se inscrevem em uma seleção e, se aprovados, eles passarão por um processo de qualificação, treinamento e preparação para se tornarem futuros supervisores.

10. História de Sucesso: Ao final de cada processo seletivo, a empresa prepara uma carta contando toda a história de toda trajetória dentro da empresa do candidato aprovado, e entrega ao mesmo para lê-la no momento de sua nomeação. Um momento de muita emoção e comemoração com direito a brinde com champanhe e a participação surpresa da família ou pessoas próximas do aprovado.

11. Projeto Cegonha: As futuras mães da empresa são convidadas a participar desse lindo projeto, onde são oferecidas palestras sobre a maternidade e importância do pré-natal e também oficinas de construção de enxoval. Após a chegada do bebê, a mais nova mãe ainda recebe um brinde da empresa com uma peça de vestuário para a criança com a palavra “Meirelinho” bordada. Uma forma de mostrar que a família da colaboradora também é importante para a empresa e que a criança também será tratada pela a empresa como um filho.

12. Festa de São João / Festa de Final de Ano: Anualmente a empresa realiza duas grandes festas para celebrar datas importantes com seus colaboradores. Em junho a festa de São João e em dezembro a festa de final de ano. Festas sempre bem animadas e organizadas com buffet e bebidas liberadas. Esses eventos são sempre temáticos e muito esperados pelos os colaboradores.

13. Ações Solidárias Dia das Crianças / Natal: A empresa também se preocupa muito em trabalhar o lado social de seus colaboradores e ao mesmo tempo ajudar uma população mais carente. No mês de outubro, os colaboradores são incentivados a arrecadar brinquedos que são doados para crianças carentes no período de comemoração do dia das crianças e no período natalino, cada operação e setor da empresa se organizam para oferecer cestas básicas para famílias carentes.

14. Lounge Meireles e Espaço Mulher: São espaços criados para o descanso e bem-estar do colaborador. No *lounge*, existem *puffs* variados onde as pessoas podem descansar após o almoço, e o espaço mulher é um local com espelho e alguns acessórios onde as mulheres podem se embelezar.

15. Palestras de Conscientização: A empresa abraça todas as causas relacionadas a saúde, como o outubro rosa e o dezembro vermelho, onde nesses períodos realiza diversas palestras de conscientização para todos os seus colaboradores.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Através da metodologia, o pesquisador utiliza métodos para desenvolver um trabalho científico. De acordo Lakatos e Marconi (2006, p. 46), método é: “O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro –, traçando o caminho a ser

seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

3.1 Tipo da Pesquisa e Abordagem

O presente trabalho tem uma abordagem mista (quali-quantitativa), de característica descritiva e exploratória, assim como os procedimentos são: bibliográfico e estudo de caso.

O método quantitativo como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 2011, p.60).

Através da análise de dados e questionário, o método quantitativo irá transformar as informações em números, já a qualitativa releva as opiniões e comentários dos entrevistados, como informa Creswell (2007, p.184 e 188), “se baseiam em dados de texto e imagem, tem passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”.

Foi efetuada uma pesquisa bibliográfica por meio de livros, pesquisas de internet, artigos, entrevistas e estudo de caso. Lakatos (2001, p.186), cita que a pesquisa de campo tem a finalidade de “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual procura resposta...”

O **estudo de caso** é um método qualitativo que consiste em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele auxilia a responder questionamentos que o pesquisador não tem domínio sobre tais fenômenos estudados. O estudo de caso contribui para compreendermos melhor as mudanças nos comportamentos individuais, os processos organizacionais e a cultura da empresa. É um método utilizado para compreendermos a maneira e as justificativas de determinadas mudanças na tomada de decisão.

A tendência do estudo de caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele investiga um acontecimento contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências. Os estudos de caso podem ser:

- Exploratórios: quando se quer encontrar informações preliminares sobre o assunto estudado. Para estudos de casos explanatórios, uma boa abordagem é quando se utiliza de considerações rivais, em que existem diferentes perspectivas, aumentando as chances de que o estudo seja um modelo exemplar.
- Descritivos: cujo objetivo é descrever o estudo de caso.
- Analíticos: quando se quer problematizar ou produzir novas teorias que irão procurando problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver novas teorias que irão ser confrontadas com as teorias que já existiam, proporcionando avanços do conhecimento.

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Meireles e Freitas Cobrança Digital, que possui uma população de 322 colaboradores. Foram aplicados questionários numa amostra aleatória de 48 pessoas, sendo, entre elas, 12 líderes e 30 liderados nos setores gerais da organização. Os questionários aplicados buscam evidenciar – ou não – os impactos da qualidade de vida no trabalho.

A Meireles e Freitas Cobrança Digital é uma empresa que atua no segmento de Gestão de Recebíveis. Em parceria com a Meireles e Freitas Advogados Associados, Alldesk e Scio Solutions, integra todo o ciclo de crédito e cobrança para prestar um serviço completo.

Dispõe de inteligência de negócio que alia o atendimento humanizado ao digital, permitindo a otimização dos processos e resultados de alto nível. Com a matriz localizada em Fortaleza e filiais em Natal e São Paulo, a Meireles e Freitas Cobrança Digital possui mais de 28 anos de atuação, conquistando a confiança de clientes nos mais diversos segmentos.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

- Universo: envolvidos são 322 colaboradores da empresa.
- População: supervisores, coordenadores, administrativos e operadores totalizando 193 ou 60% do universo.
- Amostra: corresponde a 25% da população, totalizando 48 pessoas, dentre eles, gestores e operadores.

Então, o total dos pesquisados estão distribuídos da seguinte maneira:

- 2 Coordenadores
- 11 Supervisores
- 05 Administrativos
- 30 Operadores

A pesquisa foi realizada com o consentimento da empresa e envolvendo a boa vontade dos funcionários que se enquadravam no perfil e aceitaram responder os questionários. Assim, foi possível obter levantamentos de informações que ajuda no desenvolvimento do presente artigo.

3.4 Instrumentos da Pesquisa

Para embasar a referida pesquisa foram aplicados questionários com o intuito de mensurar dados e informações por meio dos colaboradores de forma a visualizar os impactos e efeitos de QVT na organização estudada. Henning (1998, p. 120) afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”.

Os instrumentos da pesquisa foram utilizados na empresa Meireles e Freitas com as seguintes técnicas:

- Visita *in loco* para verificações e pesquisas;
 - i. Entregue o ofício de solicitação para realização da pesquisa;
 - ii. Estudo bibliográfico com a utilização do roteiro para análise documental;
 - iii. Pesquisas divididas por setores;
 - iv. Análise de textos oficiais;
- Questionários com perguntas fechadas e abertas, com assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido:
 - i. Aos gestores;
 - ii. Aos demais colaboradores.
- Roteiro de Entrevistas Interpessoais.

A aplicação de questionários específicos, entrevistas baseadas em um roteiro, utilização do roteiro para verificação *in loco* e pesquisa bibliográfica foram os instrumentos usados.

Para Gil (2002, p. 53), o estudo de campo “procura o aprofundamento das questões propostas, focalizando uma comunidade, que pode ser trabalho de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana”. O estudo de campo é realizado com a intenção de o pesquisador faça uma investigação e tenha novas experiências sobre o assunto pesquisado.

3.5 Tratamento e Etapas da Pesquisa

A coleta e análise de dados foram realizadas da seguinte forma:

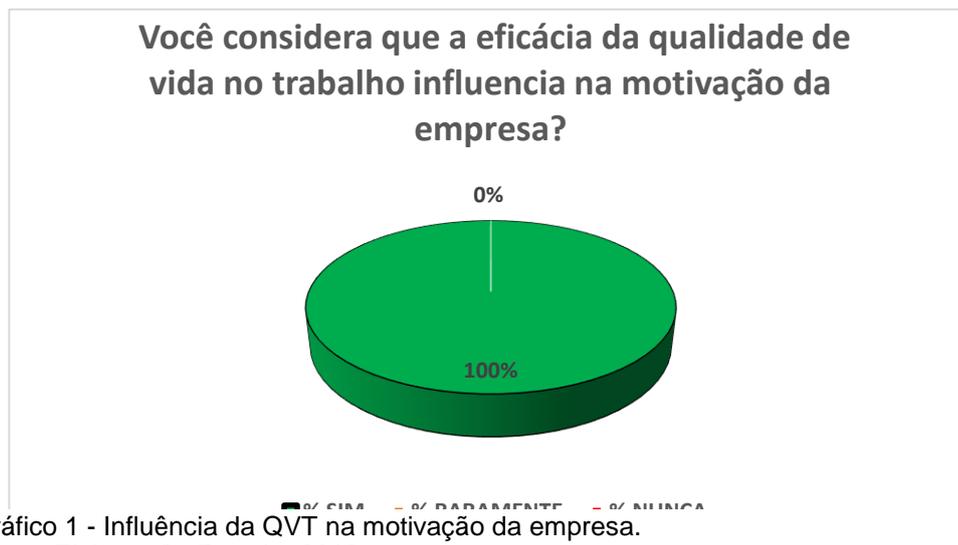
- A coleta de dados na Meireles e Freitas foi realizada através de questionários aos funcionários, sendo possível investigar a qualidade de vida no trabalho dentro da empresa.
- Foram criados tanto tabelas como gráficos estatísticos que ajuda na visualização das perguntas e respostas obtidas na pesquisa.
- Para finalizar, com base nas informações e ajuda do Excel, foi possível descrever o perfil da empresa.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa que foi realizada. Como já informado, a pesquisa foi realizada na empresa Meireles e Freitas Cobrança Digital, e foram aplicados questionários para os gestores e funcionários. Os questionários foram respondidos manualmente, a seguir temos o detalhe dos gráficos.

4.1 Resultados Quantitativos

De acordo com os dados coletados na pesquisa, a totalidade dos entrevistados, responderam que uma boa qualidade de vida no trabalho influencia na motivação na empresa.



Verificou-se no gráfico 1 que 100% dos entrevistados responderam que a existência de uma qualidade de vida de trabalho eficaz influencia na empresa, ou seja 0% respondeu raramente e nunca.

Conforme a análise da pesquisa a maioria dos impactos que as ações da QVT desenvolvem no cotidiano são positivas.

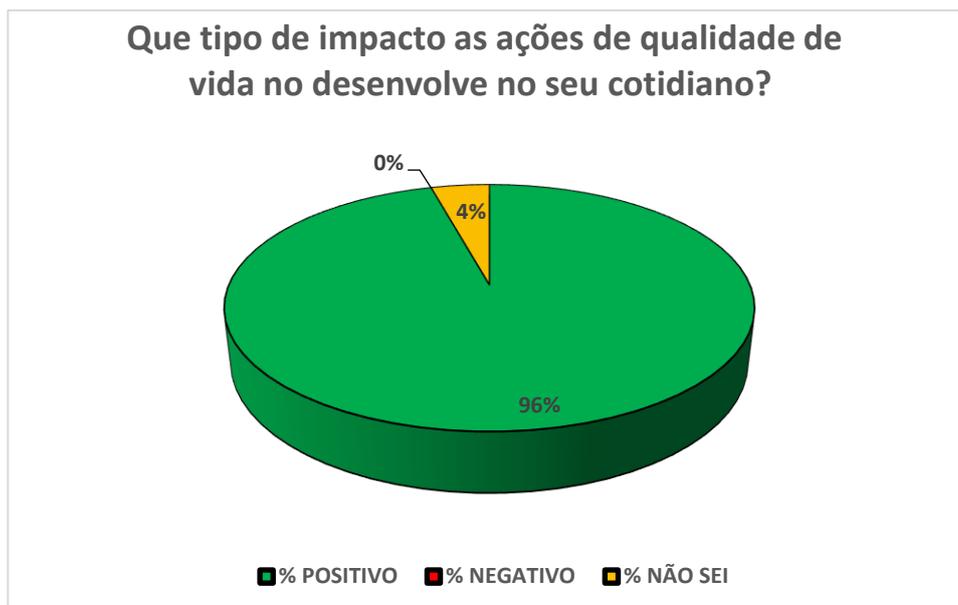


Gráfico 2 - Tipo de impacto da QVT no cotidiano.
 Fonte: Elaboração Própria (2019)

Foi identificado no gráfico 2 que 96% das pessoas que responderam o questionário consideram positivos os impactos que as ações de QVT desenvolvem, apenas 4% não souberam responder à pergunta dada e 0% respondeu não sei.

Com base na pesquisa os entrevistados responderam que sempre conseguem perceber quando um colaborador está insatisfeito e poucos disseram que quase sempre tem essa percepção.

De acordo com o levantamento das informações no gráfico 3, 80% das pessoas acreditam que sempre consegue identificar quando um colaborador está insatisfeito e 20% dos entrevistados quase sempre conseguem perceber e 0% respondeu raramente.

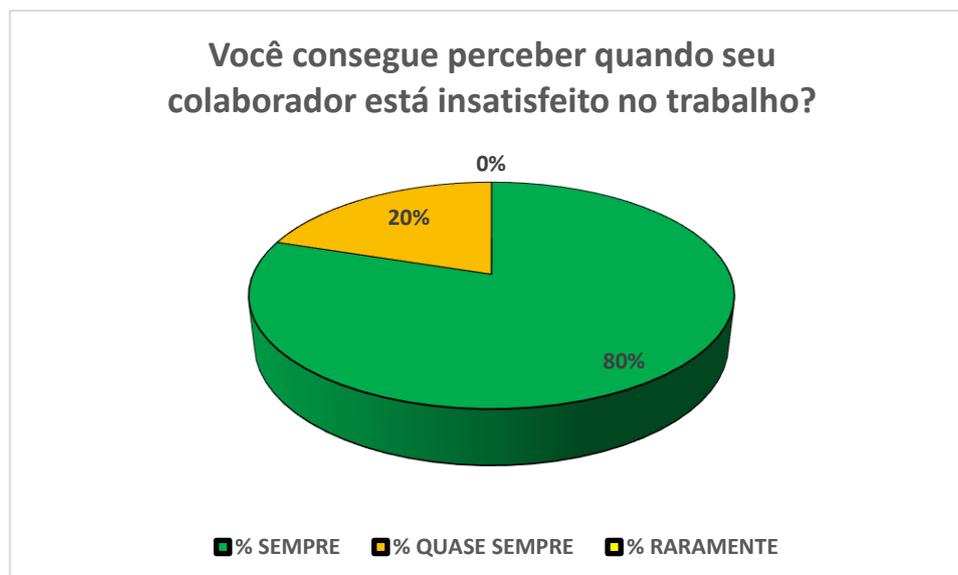


Gráfico 3 - Percepção referente a desmotivação do colaborador.
 Fonte: Elaboração Própria (2019)

Observou-se nos dados fornecidos pelos entrevistados que as estratégias utilizadas são: feedback como a maioria das respostas, depois vem novos desafios e nenhuma pessoa respondeu desligamento.

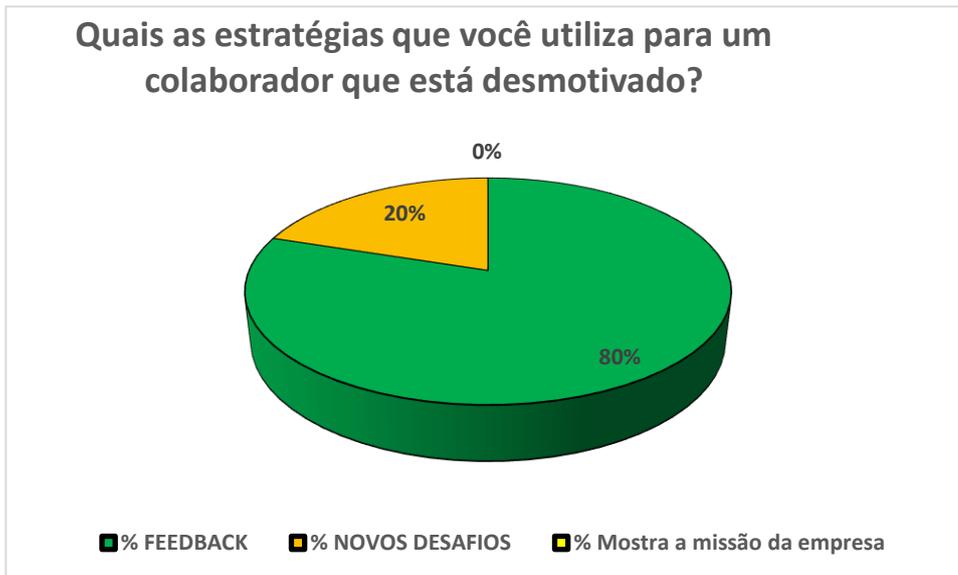


Gráfico 4 - Estratégias utilizadas em situação de desmotivação.
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Segundo a pesquisa, no gráfico 4 viu-se que 80% das pessoas responderam que o feedback é a principal estratégia utilizada em um colaborador desmotivado, enquanto 20% disseram que delegam novos desafios para os colaboradores desmotivados e 0% dos entrevistados mostra a visão e missão da empresa para incentivá-lo.

Com base nos dados obtidos, responderam que o que motiva a permanecer na empresa são: o crescimento e em seguida a satisfação profissional.

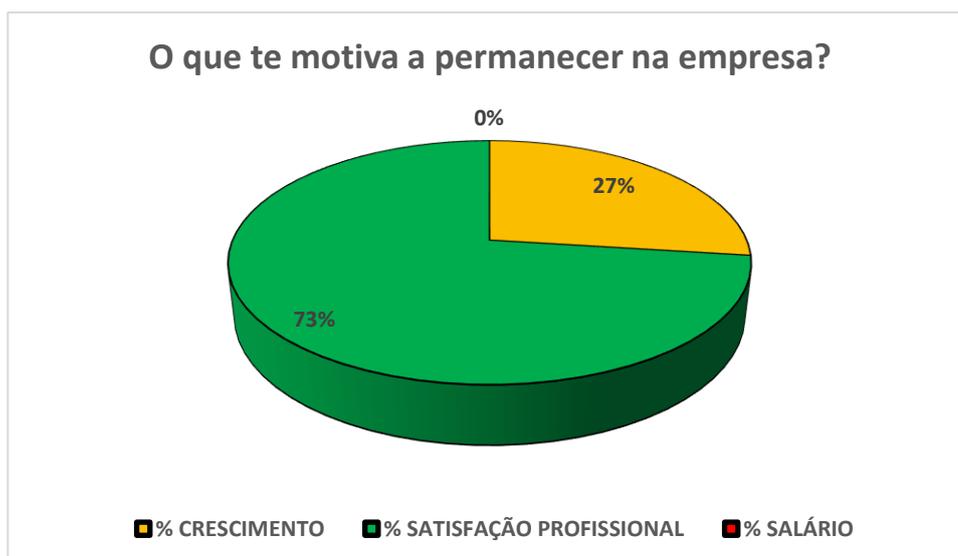


Gráfico 5 - Motivo de permanência na empresa.
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Segundo os dados da pesquisa no gráfico 5, 73% responderam que o

crescimento na carreira profissional é o que motiva a permanência na empresa, já 27% acreditam que o que os fazem permanecer na empresa é a satisfação profissional, e 0% das pessoas escolheu o salário.

De acordo com os entrevistados da empresa, grande parte respondeu que a ginástica laboral é a principal ação que a empresa realiza, depois vem a ação valor do tempo e em seguida a escola de líderes.

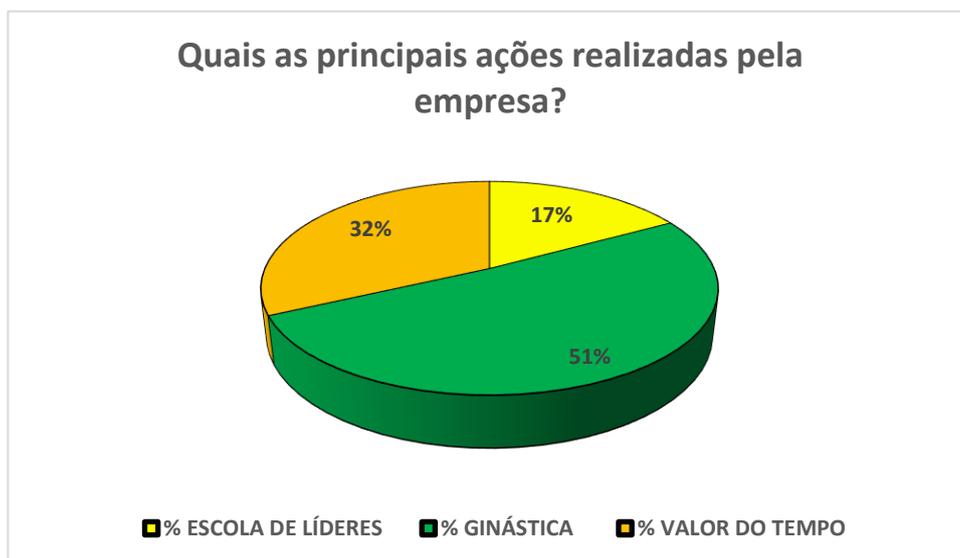


Gráfico 6 - Principais ações de QVT realizadas pela a empresa.
Fonte: Elaboração Própria (2019)

De acordo com os dados levantado, no gráfico 6 detectou-se que 51%, das pessoas responderam que a principal ação que Meireles e Freitas realiza é a ginástica laboral, em seguida 32% disseram a ação valor do tempo se torna a ação principal e apenas 17% disseram que consideram a escola de líderes como principal ação.

4.2. Resultados Qualitativos

Através das entrevistas gravadas é possível compreender o dia-a-dia dentro da empresa, foi descrito através de informações qualitativas. A seguir teremos as perguntas e repostas dos questionários realizados.

Tabela 1: Narrativas da Amostra Pesquisada

Pesquisador – Perguntas contextualizadas	Participantes – Respostas
Que cargo você ocupa? Há quanto tempo ocupa este cargo nesta empresa?	<p>“Sou supervisora de cobrança – Ocupo este cargo a 4 anos e 4 meses.” (Gestor 1)</p> <p>“Sou supervisor de cobrança – Ocupo este cargo a 2 anos.” (Gestor 2)</p>
Qual foi a sua trajetória para chegar a este cargo?	<p>“Entrei na empresa como operadora de cobrança, fiz 1 processo seletivo para assistente do produto no qual já trabalhava, e após 10 meses como assistente fiz outro processo seletivo para supervisora de cobrança no qual estou no cargo até hoje!” (Gestor 1)</p>

	<p>“Comecei como operador, participei de um projeto que existe na empresa que é a escola de líderes, é onde eu fiz toda a seleção e tive toda uma preparação para assumir o cargo de supervisor. (Gestor 2)</p>
<p>O que poderia ser feito para melhorar sua qualidade de vida no trabalho?</p>	<p>“Hoje, com todas as dificuldades que eu enfrento, acredito que o trabalho em equipe, a resolução do problema do cliente como denominador comum para todos.” (Gestor 2) “Saber separar tempo para trabalho, capacitação e lazer.” (Gestor 3)</p>
<p>Cite dois fatores que geram insatisfação no trabalho?</p>	<p>“Falta de comprometimento e favoritismo.” (Gestor 1) “Favoritismo e falta de comunicação.” (Gestor 3)</p>
<p>Você se sente motivado com as oportunidades que a Meireles e Freitas oferece para que você desenvolva novas competências dentro da empresa? Por quê?</p>	<p>“Não, para mudar para um outro cargo por exemplo, eu como supervisora querer passar a ser coordenadora, eu não me sinto motivada pra isso, porque não existe preparo e existe muito favoritismo.” (Gestor 1) “Não, eu sinto que, os projetos são feitos para os operadores são bons, bem motivacionais, mas na questão da gestão ao supervisor creio que teria que ter um trabalho melhor de aperfeiçoamento de estratégias e habilidades, falta um foco maior nisso.” (Gestor 2)</p>
<p>Na Meireles e Freitas, o que você acredita que seja o fator motivador?</p>	<p>“Eu poderia dizer o retorno financeiro, baseada em minha equipe, mas acredito que não, pois por muito menos quis desistir, então chegamos a uma conclusão e o que mais motiva lá dentro são as pessoas.” (Gestor 1) “Com certeza é o ambiente de trabalho, porque você não se sente em um ambiente de trabalho, você se sente bem à vontade, como se tivesse em casa, como se tivesse em família, são sentimentos que muitos operadores tem, que realmente lá você está na sua segunda casa.” (Gestor 2)</p>
<p>Você acredita que a motivação nas organizações ajuda no alcance dos resultados? Por quê?</p>	<p>“Sim, porque ninguém faz nada desmotivado, o emprego em si é uma motivação dada circunstâncias do nosso quadro de desemprego no país. Mas nunca foi tão verdadeiro que as pessoas felizes produzem mais.” (Gestor 1) “Sim. Porque já foi comprovando através de vários estudos e pesquisas que o colaborador que se sente feliz em seu ambiente de trabalho, ele sempre estará motivado e</p>

	consequentemente irá produzir mais e melhor.” (Gestor 3)
Quais as principais ações, com foco na QVT, a sua empresa realiza?	<p>“Realizamos várias ações voltadas para atividades físicas e mentais.” (Gestor 1)</p> <p>“As principais ações hoje realizadas são: O valor do tempo (A gente comemora o aniversário de tempo em que o colaborador está na empresa), Escola de líderes (Que o operador pode se tornar um líder, e geralmente eles promovem as pessoas que já estão na empresa), Ginástica laboral e ações solidárias que são promovidas para a comunidade do centro.” (Gestor 2)</p>
A empresa desenvolve métodos aplicados para investir na motivação e satisfação dos colaboradores?	<p>“Sim, existem várias ações que ajudam na motivação que irá manter o colaborador digamos que de uma forma mais equilibrada mentalmente, até pra lidar com os estresses que temos no atendimento.” (Gestor 1)</p> <p>“Na realidade são ações conjuntas que tem o objetivo de motivar e aumentar a satisfação de cada um, com inúmeras ações desenvolvidas para todos os tipos de preferência, dessa forma todos se engajam e ficam com sentimento de peça indispensável no crescimento atual da empresa.” (Gestor 3)</p>

Fonte: Elaboração própria (2019)

Houve a necessidade de fazer a visita e entrevista gravada para termos maiores informações que não foi obtido com os questionários, também tivemos acesso a documentos da empresa como um todo.

5 CONCLUSÃO

Como pode-se verificar através do estudo de caso, a qualidade de vida no trabalho se trona um diferencial para as empresas que almejam alcançar crescimento no mercado de trabalho, pois quando a empresa tem o foco nos colaboradores é possível chegar nas metas que a empresa deseja com maior facilidade.

Em relação a problemática que foi dito no começo do trabalho, que procura investir em qualidade de vida no trabalho, foi concordado que é de grande importância para empresa melhorar cada vez mais a qualidade do colaborador.

O objetivo principal foi apresentar os impactos da qualidade de vida no trabalho, onde utilizamos a empresa Meireles e Freitas Cobrança Digital para realizar a pesquisa. A pesquisa foi considerada satisfatória, tendo em vista que conseguimos ter todas as respostas das perguntas realizadas. Também tivemos respostas para os três objetivos específicos através dos questionários. Obteve-se resultados benéficos através dos questionários implantados.

Sendo assim, agregar ações dentro da empresa para que os colaboradores se sintam motivados e assim exerçam suas funções se torna um diferencial dentro do mercado atual que está cada vez mais competidor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G; LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five approaches (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE. 2007.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

HENNING, G.J, **Metodologia do Ensino de Ciências**. 3 ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2001

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006. 248 p.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 12. reimp. (revista e ampliada). São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2004

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is this? In: FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996

**OS DESAFIOS NA RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO NO MERCADO FINANCEIRO –
REVISÃO DE LITERATURA.**
*(THE CHALLENGES OF CREDIT RECOVERY IN THE FINANCIAL MARKET-
LITERATURE REVIEW).*

Evelino Costa dos Santos⁹
Jadson José Gomes da Silva¹⁰
Rosângela Couras Del Vecchio¹¹
Cristine Amora Santos de Aragão¹²

RESUMO

O crédito é essencial para as empresas se manterem atuantes no mercado. Com isso, a inadimplência faz parte do cotidiano das organizações credoras. O objetivo geral visa explicar a inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado. Assim como os objetivos específicos: mostrar as dificuldades encontradas na recuperação de crédito concedido; apontar métodos usados para recuperação de créditos inadimplentes e explanar sobre o prejuízo causado as financeiras. A metodologia utilizada é uma revisão integrativa, a busca por literatura ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2018. Foram utilizados como critérios de inclusão artigos, publicados nos últimos dez anos, que estejam disponíveis gratuitamente em língua portuguesa na íntegra. Para os resultados foram selecionados seis artigos que após análise proporcionaram a elaboração de cinco categorias temáticas: 1) Inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado; 2) A Oferta De Crédito; 3) Causas da inadimplência; 4) Dificuldades na recuperação de crédito e 5) O prejuízo causado as financeiras devido à inadimplência de créditos concedidos. Conclui-se que a inadimplência é de causa multifatorial e os credores têm procurado alternativa de diminuir os índices de inadimplência e de recuperar créditos concedidos que estejam em atraso.

Palavras- chave: Crédito. Inadimplência. Mercado Financeiro.

ABSTRACT

Credit is essential for the companies to keep them active in the market. Thereby, credit defaults is part of the creditors companies day-to-day. The general objective aims to explain the credit default suffered by the creditors companies, in the face of a fragile financial market. As the specifics objectives: it shows the difficult in recovering credit granted; to point new methods used to recover credit immobilized and explain about the creditors companies loss. The methodology used is a integrative review, the search for literature occurred in the months of august and September of 2018. It was used as a criteria for inclusion of articles, published in the last ten years, that were available fully for free in Portuguese language. For the results were selected six articles that after analysis provided the elaboration of five thematic categories: 1)credit default suffered by creditors companies, in the face of a fragile financial market; 2)the offer of credit; 3)causes of defaults; 4)difficult in recovering credit; 5)the loss caused to the creditors

⁹ Pós-graduando do curso de MBA em Administração e Negócios do Centro Universitário Ateneu(evelinosantos@hotmail.com)

¹⁰ Pós-graduando do curso de MBA em Administração e Negócios do Centro Universitário Ateneu (jadsonj21@live.com)

¹¹ Orientadora de Metodologia da Pós-graduação do Centro Universitário Ateneu, Doutora em Administração pela UNIDA (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

¹² Orientadora de Conteúdo da Pós-graduação do Centro Universitário Ateneu, Mestre em Administração pela UNIFOR (cristine.amora@uniateneu.edu.br)

companies because of the defaults of the credits granted. It is concluded that default is multifactorial caused and the creditors companies have look for alternatives to decrease the indices of defaults and recover the granted credits that are late payment.

Key words: Credit. Default. Financial Market.

1 INTRODUÇÃO

O crédito é essencial para as empresas manterem o financiamento das atividades produtivas, e para as unidades familiares por meio do consumo. Frente a isso, as autoridades governamentais de regularização das atividades de crédito visam minimizar as possibilidades de inadimplência generalizada na economia que nem sempre são eficazes (TIRYAKI, 2017).

A inadimplência consiste no atraso de pagamentos de qualquer espécie que prejudica tanto ao credor quanto ao favorecido, pois este vai ter seu nome negativado junto aos fornecedores de créditos, dentre eles: Sistema de Proteção ao crédito (SPC) e Serasa. De acordo com Neto, Neto e Silva (2014) a inadimplência além de provocar aumento nos custos de capital, ocasiona uma redução na oferta de crédito.

Brida (2016) relata que o ano de 2015 ficou marcado por ser um ano de crise econômica no mundo. A retração, de 3,8% em relação a 2014, foi a maior da série histórica atual do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Diante deste cenário de corte aos acessos de linha de crédito, o capital de giro diminuiu e conseqüentemente os investimentos das empresas também. Isso ocasionou uma restrição maior de compra por parte do consumidor (visto que 60,2 milhões de brasileiros tinham restrições de crédito no Serviço de Proteção ao Crédito no ano de 2017), resultante da falta de confiança da economia brasileira e pelo aumento da inflação, tendo por consequência o aumento do desemprego e com isso o crescimento no número de inadimplentes.

Como pressuposto, acredita-se que a inadimplência dos clientes junto às concessionárias de crédito tornou-se um ciclo vicioso, pois o trabalhador autônomo que trabalha com vendas, depende que seus clientes paguem para que assim ele cumpra com a responsabilidade com seus credores. A inadimplência também pode ter como causa a perda da fonte de renda, o desemprego é motivo para o não pagamento das dívidas e acúmulo de juros, tornando cada vez mais inviável esse pagamento.

Esse estudo justifica-se pela necessidade de se entender os motivos da inadimplência para assim, formular a criação de uma política mais firmes com relação a clientes em atraso, bem como um controle de fluxo comercial mais ostensivo. Visto que a produção sobre linha de crédito é voltada especificamente para a área de economia é relevante que as pessoas conheçam e entendam como funciona a liberação de crédito e a inadimplência do mercado.

Contudo, entende-se que as medidas adotadas devem ser as menos gravosas para os inadimplentes. Espera-se que a produção desse estudo contribua para melhorias na área de liberação de crédito para que a mesma seja menos operacional e possa ser analisada criteriosamente caso a caso. E que favoreçam os acordos em função de diminuir juros e resgatar o crédito, diminuindo o índice de inadimplência.

Frente a isso, surgiu a pergunta norteadora desse estudo: como se explica a inadimplência de crédito concedido pelas financeiras?

Logo, o objetivo geral visa explicar a inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado. E os objetivos específicos identificar as dificuldades encontradas na recuperação de crédito concedido; apontar

métodos usados para recuperação de créditos inadimplentes e explanar sobre o prejuízo causado as financeiras.

Esse estudo trata-se de uma revisão integrativa realizada, no qual a busca por artigos foi realizada nas bases de dados eletrônicas, durante os meses de outubro e novembro de 2018 e possibilitou a análise de 6 artigos.

O estudo está dividido em 5 seções, sendo a primeira a introdução com a justificativa, objetivos e problemática. A segunda está composta por uma revisão de literatura que aborda a oferta de crédito e a inadimplência no mercado econômico, ou seja, trata-se do que já foi falado sobre essa temática por outros autores. Na terceira, encontra-se descrito de forma minuciosa todo o percurso metodológico utilizado na realização do trabalho para alcance dos objetivos. A quarta trata sobre os resultados possibilitaram a discussão de cinco categorias temáticas, sendo estas: 1) Inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado; 2) A Oferta De Crédito; 3) Causas da inadimplência; 4) Dificuldades na recuperação de crédito e 5) O prejuízo causado as financeiras devido à inadimplência de créditos concedidos. E a quinta é conclusão com a resposta da problemática e informando se os objetivos foram atingidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo dois dessa pesquisa apresentará o referencial teórico tendo como base os objetivos levantados no decorrer da introdução. Tratará sobre a inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado, assim como as encontradas na recuperação de crédito concedido, apontando métodos usados para recuperação de créditos inadimplentes e explanando sobre o prejuízo causado as financeiras.

2.1 Dificuldades encontradas na recuperação de crédito concedido

De acordo com Nunes (2013), na fase de planejamento, é necessário fomentar a comercialização, ou seja, existe todo um processo burocrático envolvido, como digitar uma proposta, a formalização da contratação, concessão de limites, colher assinaturas e documentos, é nesta fase, que se inicia o relacionamento com o cliente.

Na sequência lógica do fluxo, com posse das informações iniciais do cliente e do seu histórico é preciso manter o relacionamento. Quanto maior for o número de informações sobre o cliente e quanto mais atualizadas forem, mais eficiente será o processo de manutenção. Quando uma cliente passa por dificuldades financeiras ou simplesmente não honra com a promessa de pagamento, se inicia uma etapa muito importante para o ciclo, e com o caráter mais corretivo do que preventivo, ou seja, a recuperação de crédito (TIRYAKI, 2012).

A cobrança de inadimplentes é peça fundamental neste processo e não deve ser encarada como um mal necessário, ou algo completamente ruim, pois se o negócio é de risco, a cobrança faz parte. É fundamental que a cobrança retro-alimente o planejamento do produto, fornecendo informações para as políticas de concessão, fazendo com que exista um processo de melhoria contínua no ciclo de crédito (MAIA, 2007).

Segundo Pirolo (2003, p. 65) “[...] recuperar crédito é a missão mais árdua de qualquer instituição financeira, principalmente quando essa instituição está nos limites da inadimplência resultantes do não recebimento de créditos concedidos”.

Os processos de recuperação estão relacionados à dificuldade de recuperação

das operações inadimplentes, sendo que existe uma relação com o tempo de atraso, sendo assim, quanto maior o tempo de atraso de uma operação maior será a dificuldade de recuperação e orientando sua ênfase para a recuperação do crédito e não mais para a manutenção do cliente. Por tanto, dentre as principais dificuldades para a recuperação de crédito estão: localização, manter contato atualizado, adequar à proposta a condição do cliente. Por este motivo o processo de enriquecimento e atualização de cadastro possui grande importância, pois procura endereços e telefones alternativos para uma nova tentativa de contato (NUNES, 2013).

2.2 Métodos usados para recuperação de créditos inadimplentes

As instituições credoras necessitam organizar informações que evidencie o tempo e movimento de cada fase de cobrança. Os mesmos podem ser evidenciados na tabela 1.

Tabela 1- Tipo de ações realizadas em cada fase da cobrança

FASE	AÇÃO
Fase inicial (cobrança amigável)	1 a 14 dias de atraso. Nesta fase a atuação é realizada pelas próprias Unidades de Atendimento, preservando o relacionamento com o associado na gestão e acompanhamento da situação financeira do mesmo.
Fase Intermediária (cobrança amigável)	15 a 120 dias de atraso. Nesta etapa os acionamentos poderão ser realizados por empresas especializadas no processo de cobrança.
Cobrança extrajudicial	Acima de 120 dias de atraso. Recomenda-se a atuação por meio de empresas especializadas em recuperação de crédito (assessorias de cobrança).
Cobrança judicial	Esta fase de cobrança destina-se para todas as operações que, ao esgotarem todas as tentativas de recuperação nas fases anteriores, continuam inadimplentes e sem perspectivas de recebimento.

Fonte: Nunes (2013).

As instituições de cobranças têm a possibilidade de incluir ou excluir operações da listagem de elegíveis, de acordo com a avaliação de cada caso.

Segue abaixo os principais instrumentos de cobrança:

a) Contato telefônico: é o instrumento mais comum no processo de cobrança, sendo utilizado por meio de ferramentas específicas de discagem automática ou na forma de discagem manual;

b) SMS – Mensagem de texto: é utilizado geralmente nos primeiros meses de inadimplência e possui um custo unitário baixo;

c) e-mail: possui baixa utilização pois a maior parte do cadastro não possui email do associado atualizado;

d) URA Ativa – mensagem de voz: é a alternativa em relação ao SMS para devedores sem celular no cadastro. Consiste em uma mensagem de voz previamente gravada ou com a tecnologia TTS (*text to speech* – leitura eletrônica de um texto escrito) e pode ser utilizada com recados ou transferência da ligação para um operador depois da identificação positiva do devedor;

e) cartas: possui um alto custo devido a impressão e postagem nos correios. É utilizada em campanhas de cobrança para oferecer uma proposta de pagamento ou um

convite para comparecer para negociar as dívidas;

f) boleto: utilizado também em campanhas e para receber valores pagos pelos associados em negociações previamente realizadas;

g) bloqueios e cancelamentos de limites: medida preventiva para que o risco não aumente e para que o associado inadimplente efetue o pagamento para continuar utilizando o serviço ou produto;

h) negativação em bureaus de proteção ao crédito: deixar visível para o mercado a situação de inadimplência, dificultando o uso do crédito por parte do tomador

i) campanhas de Cobrança: geralmente utilizadas em períodos específicos, como dia das mães e final do ano, e com condições especiais para pagamento, como descontos e possibilidade de parcelamento.

A efetividade dos instrumentos está diretamente relacionada à estratégia estabelecida e a qualidade do cadastro, sendo essa a maior dificuldade de todo o processo de cobrança, já que a característica geral dos cadastros de inadimplentes é estar muito desatualizado (MAIA, 2007).

2.3 Prejuízo causado as financeiras

Instituição financeira é uma organização estruturada e coordenada, prevista em lei ou regulamento legalmente autorizado, com objetivo e finalidade de mediante atividade peculiar de gerenciamento de recursos próprios e/ou de terceiros, prover meios pecuniários para financiar a aquisição de bens e serviços, a realização de empreendimentos, a cobertura de despesas pessoais ou gerais, a manutenção de capital de giro, o abatimento de dívidas preexistentes, e as demais atividades inerentes à vida econômica das pessoas físicas e jurídicas, de direito público e privado (NETO; NETO; SILVA, 2014).

A falta de pagamento e o conseqüente prejuízo é um risco inerente ao crédito concedido profissionalmente. Embora, este tenha sido cercado de todas as precauções, com um preço competitivo e com uma completa análise de crédito (TRINDADE et. al., 2012).

A inadimplência dos clientes **afeta perigosamente a liquidez do caixa e gera dificuldade na previsão das receitas**. Essa incerteza faz com que a empresa não tenha segurança necessária para realizar novos investimentos. Portanto, a inadimplência prejudica o crescimento da empresa e resulta em graves problemas para a continuidade do negócio (FATURA SIMPLES, 2017).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste de uma revisão integrativa de literatura. Conforme Ercole, Melo e Alcoforado (2014), a revisão integrativa de literatura tem a finalidade de sintetizar resultados obtidos em pesquisas sobre um tema, de maneira sistemática, ordenada e abrangente. Esse tipo de revisão fornece informações mais amplas sobre um assunto.

De acordo com Mendes, Silveira e Galvão (2008), a revisão integrativa percorre seis etapas distintas, são elas: formulação do problema, levantamento de dados, avaliação dos dados coletados, análise e interpretação dos dados e apresentação dos resultados.

A primeira etapa inicia-se com a definição do problema e a formulação de uma pergunta de partida que tenha finalidade de nortear o estudo. A partir de então, todo passo deve estar relacionado com a pergunta de partida que deve ser clara e específica

(MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Para nortear a pesquisa que se delinea, formulou-se a questão norteadora dessa pesquisa: como se explica a inadimplência de crédito concedido pelas financeiras? Uma vez que o autor do estudo delimitada a questão norteadora, os descritores ou palavras-chave são facilmente identificados para a execução da busca dos estudos (BROOME, 2013).

Após a delimitação do tema, segue-se com a seleção dos trabalhos que versam sobre o tema trabalhado, as bases de dados que foram utilizadas nessa etapa, se deu por meio da seleção de critérios de inclusão e exclusão. Essas estratégias de busca são técnicas usadas para tornar possível o encontro entre uma pergunta norteadora e a informação armazenada nas bases de dados eletrônicas (LOPES, 2012).

Foram utilizados como critérios de inclusão artigos (pesquisa original, revisão de literatura, revisão sistemática, reflexão, atualização, relato de experiência e editorial), publicados nos últimos dez anos, disponíveis gratuitamente em língua portuguesa na íntegra, com as palavras - chave: Crédito, Inadimplência e Mercado Financeiro.

Tabela 2: Descritores controlados utilizados, de acordo com as bases de dados selecionadas.

DESCRITORES	Nº BRUTO	PRÉ- SELEÇÃO COM FILTRO	SELEÇÃO PARA AMOSTRA
Crédito	2	5	2
Inadimplência	1	4	2
Mercado Financeiro	2	7	2
TOTAL:	3	16	6
	4		
	0		
		8	
	4		

FONTE: Elaboração Própria (2019).

Seguindo as etapas, prosseguimos com a categorização e a análise dos estudos, segundo Mendes, Silveira e Galvão (2008), essa etapa consiste em utilizar um instrumento para reunir e sintetizar informações extraídas dos estudos selecionados.

A coleta dos dados ocorreu durante os meses de outubro de 2018 a fevereiro 2019, com o auxílio de instrumento para compilação dos dados, tendo sido construído pela autora (ANEXO A). Para Silveira e Córdova (2009), o importante na coleta de dados não é apenas coletar informações que deem conta dos conceitos por meio de indicadores, mas também obter essas informações de maneira a aplicá-las posteriormente.

Para Crossetti (2012), a relação dos artigos estará completa quando houver a saturação dos dados, o que se identifica a partir do momento em que ao serem verificados se constata que cada um dos artigos e os autores são familiares aos pesquisadores. Ou a partir do momento em que se observa que os dados se caracterizam por um determinado padrão o que expressa à conclusão natural da revisão integrativa da literatura.

Dessa forma, o processo de análise de dados teve como objetivo identificar os temas mais relevantes e categorizá-los.

A análise dos estudos foi realizada de forma crítica, procurando explicações

para os resultados diferentes ou conflitantes nos diferentes estudos, conflitando os resultados com a literatura pertinente.

Essa etapa é um grande desafio para o pesquisador, conforme a proposta de Ercole, Melo e Alcoforado (2014), a análise dos estudos de revisão integrativa, sintetiza os resultados baseando-se na semelhança entre eles, adotamos a assim apresentação gráfica, para facilitar o entendimento do leitor.

No processo seletivo dos artigos encontrados na plataforma *on line*, foram elegíveis 84 artigos, após pré-selecionados restaram 16 artigos, os quais foram lidos os resumos minuciosamente e utilizados apenas 6 (100%), artigos referentes a temática, para a confecção dessa revisão integrativa.

Após a análise dos artigos emergiram as categorias temáticas: 1) Inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado; 2) A Oferta De Crédito; 3) Causas da inadimplência; 4) Dificuldades na recuperação de crédito e 5) O prejuízo causado as financeiras devido à inadimplência de créditos concedidos.

Quanto aos aspectos éticos, segundo normalização do Conselho Nacional de Ética em pesquisa (CONEP), para estudos bibliográficos são dispensados declaração de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, bem como Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Além disso, não há necessidade de solicitar permissão para o estudo, pois o material encontra-se disponível na rede universal de dados (internet), sendo de livre acesso, facilitando a ampliação da difusão da produção acadêmica da enfermagem nacional e internacional.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram selecionados seis artigos que atentem aos critérios de inclusão pré-estabelecido, para compor a amostra desse estudo. Os mesmos estão expostos no quadro 1, na página seguinte:

Quadro 1- Artigos selecionados, caracterizando autor, título, periódico, resultados.

Nº do artigo	Título	Autor/ periódico	Resultados
1	A inadimplência e a liberalidade das linhas de crédito: um estudo de caso em uma instituição financeira	JERONIMO, MT; PRAZERES, FS. Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos	Necessárias mudanças para que menos crédito fosse liberado, ou mais crédito fosse liberado de maneira consciente para que menos pessoas estivessem endividadas.
2	O papel da confiança na concessão de crédito para empresas em recuperação.	MONTEIRO, RS; TEIXEIRA, LML. RAM – Revista de Administração Mackenzie	A predisposição a confiar é decorrente dos atributos da empresa em recuperação financeira e de seu gestor, os quais são identificados por meios não convencionais.

3	Estudo sobre a inadimplência de pessoas físicas no Brasil: o uso do cartão de crédito.	GRANJEIRO, CF; SANTOS, FA. R. Lceu On-line, São Paulo	Houve aumento da inadimplência junto com a disseminação do cartão de crédito e sua respectiva facilidade de uso, além da popularização da oferta de crédito, necessitando de educação financeira.
4	Causas e consequências da dívida no cartão de crédito: uma análise multifatores.	KUNKEL, FIR et al. R.Adm., São Paulo	Apontam-se como determinantes da dívida os construtos materialismo, compras compulsivas, comportamento de uso no cartão de crédito e alfabetização financeira; e como consequências, o baixo nível de bem-estar financeiro e as emoções negativas.
5	Ciclos de crédito, inadimplência e as flutuações econômicas no Brasil.	TIRYAKI, GF; et al. Rev. Econ. Contemp.	Indicam que o impacto inicial de um choque real positivo é expandir o crédito e reduzir a inadimplência bancária.
6	De onde vem o endividamento feminino? Construção e validação de um modelo PLS-PM.	TRINDADE, LL, et. al. REAd Revista Eletrônica	A inadimplência traz consigo efeitos muitas vezes arrasadores tanto do ponto de vista macroeconômico, aumentando o risco das operações e produtos financeiros.

Fonte: Elaboração Própria (2019).

O quadro acima apresenta a inadimplência como multifatorial, mas dentre todas as causas os autores citam os cartões de créditos como responsáveis pelo grande número de endividados. Na análise do quadro também é possível entender que a cultura materialista associada à falta de educação financeira viabiliza o aumento das dívidas e que os autores são unânimes quando enfatizam a necessidade de medidas protetivas, inclusive de uma análise de crédito mais rigorosa.

Foram identificadas cinco categorias temáticas que respondem aos objetivos desse estudo, sendo estas: 1) A Inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado; 2) A Oferta De Crédito; 3) Causas da inadimplência; 4) Dificuldades na recuperação de crédito e 5) O prejuízo causado as financeiras devido à inadimplência de créditos concedidos.

4.1 A inadimplência de crédito sofrida pelas financeiras, diante de um mercado financeiro fragilizado

Existe uma apuração mensal desde janeiro de 2010, realizada com 18 mil consumidores, na qual a Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), coleta dados em todas as capitais dos Estados e no Distrito Federal, para identificar o tipo de inadimplência vigente no país, seguindo essa ordem: endividamento com cheques pré-datados, cartão de créditos, carnês de lojas, empréstimo pessoal, prestações de carro e seguros (PEIC, 2017).

A inadimplência no Brasil é tida por estudiosos do ramo da economia, como uma questão cultural, não só a inadimplência como também o consumismo. O endividamento exagerado é um reflexo da sociedade de consumo e caracteriza-se como um problema de ordem social e não individual, que afeta consumidores e fornecedores (TRINDADE et. al., 2012).

Grandes e pequenas empresas no Brasil buscam soluções para manter seus índices de inadimplência sob controle para não prejudicarem sua saúde financeira. Na tentativa de reaver os valores concedidos, essas empresas optam por renegociar a dívida, aumentar os prazos para pagamento e inclusive liquidar juros (BERNARDES, REIS E HORYTA, 2009).

A disponibilização desse crédito é um grande problema, pois a vontade de gastar muitas vezes ultrapassa a capacidade de pagar e resulta em um percentual de famílias endividadas que não tem como pagar as dívidas em atraso e o acúmulo de juros, inviabiliza ainda mais a negociação desta dívida, o que torna milhares de pessoas inadimplentes no Brasil. Para tanto, a PEIC orienta os empresários que tem o crédito como ferramenta estratégica de vendas que obtenham informações sobre o nível de comprometimento da renda do consumidor com dívidas, contas e dívidas em atraso para assim, evitar futuros problemas (PEIC, 2017).

Em relação à contratação de crédito pessoal ou crédito adquirido em forma de confiança por meio de compras parceladas, o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) aponta que 60,2 milhões de brasileiros têm os seus CPF (Cadastro de Pessoa Física) na lista de inadimplentes apenas no ano de 2017 (GLOBO, 2018).

A pesquisa realizada pela folha o Globo (2018) apresentou um índice de 80% de dívidas no cartão de crédito, que são refinanciadas em especial, pelas classes econômicas D e E (menos favorecidas financeiramente). Esses negativados encontram-se na faixa etária de 30 e 39. E em relação à região do país com maior número de inadimplentes, destacou-se a região Sudeste com 38% do total de seus habitantes com seus nomes inclusos na lista de proteção ao crédito.

É importante prever e reduzir a inadimplência, pois qualquer erro na decisão de conceder o crédito pode significar que, em uma única operação, haja a perda do ganho obtido em dezenas de outras transações bem-sucedidas, já que o não recebimento representa a perda total do montante emprestado (SELAU; RIBEIRO, 2009).

Miranda (2015) ressalta que dentre as medidas a fim de evitar o não recebimento, ou inadimplência, alguns credores estão optando por contratar serviços terceirizados, ou repassar essas cobranças aos bancos, visto que cobranças realizadas pelo próprio credor não tem se mostrado efetiva enquanto que a realizada por agência bancária, quase sempre consegue reaver se não total, pelo menos uma parte significativa da dívida.

4.2 A oferta de crédito

Crédito é algo que se confia a alguém. Visto que o dinheiro é sinônimo de crédito, este sofreu inúmeras modificações ao longo dos anos. No início do século o comércio era realizado através de escambo, ou seja, troca de mercadorias, somente no século VII a.C, surgiram as primeiras moedas. Na atualidade, as modificações acerca do crédito, pode ser realizada por meio de dinheiro vivo, impresso em cédulas reguladas pelo Governo, além de cheque e o cartão de crédito/débito. Essas tecnologias foram criadas para dar mais praticidade e segurança para as transações (BATISTA, 2018).

Mizoguchi (2014) relata em seu estudo sobre a teoria geral sobre títulos de crédito, que transformar papéis sem valor em promessas de crédito, surgiu da necessidade de facilitar as operações, ou realizar transações com promessas futuras de pagamento. O autor ressalta na página 03 que: “o Crédito é um fenômeno econômico que importa em um ato de confiança entre o credor e o devedor. O crédito de um é o débito de outro. A venda a prazo e o empréstimo constituem as suas duas formas essenciais”.

Rocha (2010) relata que o termo crédito vem do latim *creditum* e tem como significado: confiança ou segurança. A necessidade da oferta de crédito surgiu do crescimento dos mercados e das organizações.

As desigualdades sociais afetam a população de uma maneira geral, porém existem dois tipos de população, a bem preparada em termos administrativos que consegue se sobressair às dificuldades financeiras e aquela que não tem conhecimento. Pois a oferta do crédito gera um crescimento econômico, que por sua vez, implica em riscos para as instituições financeiras que possuem várias modalidades de crédito (JERONIMO; PRAZERES, 2015).

As atividades econômicas (compra e venda) são favorecidas com o aumento de crédito no mercado, podendo ser do tipo: empréstimo pessoal, liberação de crédito para empreendedores, limites de crédito rotativo no cartão de crédito aumentado. Dessa forma, aumenta-se o poder de aquisição de bens e serviços por meio da compra com data programada para pagamento. Consequentemente o aumento da rotatividade do crédito estimula o consumo e aumenta o índice de emprego (por vezes temporárias). Porém o crédito utilizado de forma indevida leva ao endividamento de uma grande parcela da população e dessa forma aumenta o número de inadimplência no mercado (GRANJERO; SANTOS, 2016).

O crédito na atualidade deixou de ser apenas uma relação de confiança entre pessoas que compram e programam uma data futura para pagamento. O crédito é um endividamento formal, no qual, a pessoa a solicitante aceita requisitos pré-determinados pelas financeiras concessionárias desse crédito, sejam empréstimos, compras por carnê ou por meio de cartão de crédito, mas mediante a tantas opções de crédito, de acordo Cornachione e Coronato (2010), fica cada vez mais difícil resistir às ofertas do mercado e com isso, aumenta a chance de inadimplência do consumidor.

Granjeiro e Santos (2016) destacam que a uma política econômica em expansão, favorece a disponibilidade de empréstimos com base na confiança do consumidor. Diante desse cenário existe uma expansão econômica, que se não for bem administrada pode gerar uma variável significativa de inadimplência.

Como exemplo disso pode-se citar o Brasil, que desde a chegada do plano real (moeda vigente no país) vem aumentando substancialmente as linhas de créditos concedidos aos trabalhadores brasileiros. Frente a isso, os bancos necessitam de um

controle para decidir quem pode ou não receber os recursos, ou seja, eles avaliam os que pagam e os que não pagam suas dívidas (CRUZ et al., 2015).

Ainda Cruz et al., (2015) ressalta que muito embora a linha de crédito tenha aumentado no Brasil, ainda assim, é mais fácil um pequeno empreendedor nos Estados Unidos, onde a exigência de garantias é menor conseguir um empréstimo do que o microempresário brasileiro.

Existem algumas diretrizes, tradicionais e subjetivas que favorecem a administração financeira, a fim de analisar uma possível concessão de crédito e que servem para verificar o mérito do crédito por determinado cliente e, também, para determinar o limite desse crédito. Para tanto é necessário ao credor algumas medidas, dentre elas: realizar um levantamento cadastral minucioso do cliente e realizar um monitoramento e acompanhamento do crédito que foi concedido (BERNARDES, REIS E HORYTA, 2009).

4.3 Causas da inadimplência

A inadimplência financeira é causa multifatorial. Dentre as causas mais comuns está à disponibilidade do crédito por parte das empresas e a aceitabilidade do consumidor a fim facilitar o seu cotidiano. Com isso, grande empresa mundial tem estimulado o desenvolvimento econômico e por consequência aumentado o número de consumidores inadimplentes (KUNKEL et al., 2015).

A disponibilização desse crédito é um grande problema, pois a vontade de gastar muitas vezes ultrapassa a capacidade de pagar e resulta em um percentual de famílias endividadas que não tem como pagar as dívidas em atraso e o acúmulo de juros, inviabiliza ainda mais a negociação desta dívida, o que torna milhares de pessoas inadimplentes no Brasil. Para tanto, a PEIC orienta os empresários que tem o crédito como ferramenta estratégica de vendas que obtenham informações sobre o nível de comprometimento da renda do consumidor com dívidas, contas e dívidas em atraso para assim, evitar futuros problemas (PEIC, 2017).

Um instrumento atualmente usado em grande escala e colocado no topo da lista como responsável pela inadimplência de muitos usuários de crédito é o cartão, visto que o acesso do consumidor foi facilitado a partir da propagação e da aceitação dos cartões de crédito, pois esses facilitam o consumo. Contudo, as pessoas que não conseguem pagar o valor total mensal da fatura entram em parcelamentos com juros altíssimos e assim por vezes não conseguem quitar (KUNKEL et al., 2015).

Para Trindade et al., (2012), existem três razões que explicam por que uma pessoa pode gastar mais do que ela ganha e assim torna-se além de inadimplente, sob endividada, comprometendo inclusive as suas necessidades básicas, sendo estas; 1) baixa renda, de modo que nem sequer são cobertas as despesas essenciais, 2) alta renda, combinada com um forte desejo de gastar, e 3) uma falta de vontade para economizar (independentemente da renda). Esse último aponta para uma questão comportamental.

Em suma, as operações financeiras consideradas inadimplentes são todas aquelas que dentro do intervalo de doze meses da concessão do crédito tiveram atrasos superiores aos noventa dias, independente do momento exato da ocorrência do fenômeno. Os demais clientes, com atraso inferior a noventa dias no horizonte de previsão são considerados adimplentes (MIRANDA, 2015).

Vale salientar que o aumento da inadimplência se dá em função de muitas pessoas comprarem por impulso e por vezes comprometerem a sua renda familiar, por pagamento do valor mínimo das faturas do cartão de crédito, por juros de atraso ou até

mesmo devido ao uso do cartão para pagar outras dívidas e fatores imprevistos ou eventos não planejados (GRANJEIRO; SANTOS, 2016).

Martins (2001) ressalta em seu estudo, uma pesquisa realizada pelo Banco do Brasil entre 1999 e 2000, na qual a amostra foi constituída de 200 operações inadimplidas examinadas pelo autor na Unidade de Recuperação de Créditos foram atribuídas as seguintes causas:

- Divididas nos grandes grupamentos abaixo-preponderantes para a inadimplência
- Falta de avaliação, pelo analista de crédito e pelos decisores, dos níveis de sensibilidade do empreendimento financiado às mais possíveis variações da realidade econômica (41 casos).
- Quebras de satra e/ou ingerências externas, tais como medidas governamentais incentivadoras à postergação do pagamento das chamadas dívidas estruturais (62 casos);
- Incorreta avaliação da vontade de pagar do tomador (caráter). Em 30 casos os devedores já tinham histórico de problemas no mercado e ainda assim foi decida a concessão do crédito;
- Inconsistências operacionais inerentes à contratação do negócio, tais como concessão de empréstimos-ponte não liquidados com a fonte ideal ou liquidados tardiamente, quando o serviço da dívida-ponte já se encontrava bastante superiores àquelas previstas para o projeto (25 casos);
- Renegociações fantasiosas: o credor "faz de conta" que compõe uma dívida só para retornar à operação para a conta de ativos, contra um "faz de conta" do devedor que vai pagar o refinanciamento pactuado em seu vencimento, cujos termos e condições estão bastante afastados de sua capacidade de pagamento (25 casos);
- Outras causas não específicas, que podem ser atribuídas à parcela de risco do negócio que se mostrou presente (17 casos).

4.4 O prejuízo causado as financeiras devido à inadimplência de créditos concedidos

Cada instituição possui um modo de trabalho específico e adotam critérios tudo para poder diminuir o risco das operações. O risco é considerado a partir da concessão do crédito avaliando o quanto a instituição pode perder caso uma operação fique inadimplente. A soma das influências econômicas, políticas, ambientais e as específicas no mercado em que a empresa e cliente atuam formam o risco total da operação de concessão de crédito seja este de qualquer natureza (empréstimos ou compras) (JERONIMO; PRAZERES, 2015).

Em relação ao crédito concedido, Lins (2009) ressaltam:

O problema não é conceder crédito, mas sim a quem e sob quais condições concedê-lo, pois, se o crédito for fácil demais, pode sair caro, tendo em vista que as perdas resultantes de seu não-pagamento pelo tomador podem trazer sérias consequências ao caixa da empresa (LINS, 2009, p.5).

No ano de 2016 as empresas brasileiras sofreram um aumento de 3,3% no índice de a inadimplência. Já o percentual de cheques devolvidos por falta de fundos atingiu 2,07%, em janeiro de 2017. São mais de 100 bilhões de reais em dívidas espalhadas pelos quatro cantos do país, sendo que as principais devedoras são as empresas prestadoras de serviço e as do comércio (DANA, 2014).

Dana (2014), ainda relata que a inadimplência oferece prejuízo à empresa e

ainda coloca em risco sua existência. Visto que, na medida em que o cliente não honra as suas dívidas, a receita diminui, comprometendo a capacidade do comerciante de arcar com os custos operacionais diários ou de repor o estoque. Esse ciclo atinge uma rede de fornecedores e pode ter consequências para a economia do país, pois os prejuízos dos inadimplentes podem levar o comerciante a demitir funcionários, elevando assim o desemprego.

Para Miranda (2015), a inadimplência gera um ciclo vicioso, pois se há uma saúde financeira, há também mais crédito no mercado. Se o nível de inadimplência aumenta, os fornecedores por vezes não precisam de quantitativo alto de funcionários e assim passa a demiti-los. Portanto, o autor frisa que o pagamento das contas em dia:

Permite que o capital retorne ao mercado, fazendo com que haja um processo de entradas e saídas perfeitas de capital o que gera e garante empregos, entre outros fatores positivos que acarretam, porém não é bem assim que as coisas funcionam, o não cumprimento das obrigações vem acontecendo de forma corriqueira, gerando diversos problemas para a sociedade, pois se analisarmos direito, na medida em que o devedor descumprir sua obrigação, o fornecedor não terá como cumprir com as suas também o que desencadeia uma um fato conhecido popularmente como "efeito dominó" (MIRANDA, 2015, p.16).

Frente a isso, entende-se que o capital de giro é a moeda que mantém o mercado ativo, ou seja, o crédito fornecido se pago em dias (seja empréstimo ou liberação de crediários), possibilita os fornecedores que recebem de seus clientes em dias, pagar aos seus credores também em dias e assim podem obter mais mercadorias, favorecendo o dinamismo do comércio e mantendo empregos.

A fim de evitar prejuízos hediondos, um dos maiores credores do país (Banco do Brasil), possui uma interpretação própria da Lei 8.429/92, no que diz respeito à recuperação de créditos. A referida Lei diz, em seu Artigo 10, alínea VI, que "constitui ato de improbidade administrativa realizar operação financeira sem observância das normas legais e regulamentares ou aceitar garantias insuficientes ou inidôneas". Assim, valendo-se de analogia, o Banco do Brasil entende que a finalização de transações financeiras em valores inferiores ao montante das garantias incorreria no delito da improbidade administrativa.

Para Martins (2001), o desempenho da recuperação de créditos possui um fator agravante que é o dever de diligência, pois atua de forma departamentalizada. No anseio de não praticar atos aparentemente danosos ao Banco, tais como receber uma dívida por valor inferior às garantias ou ao que se estima receber pela via judicial (fundamento do paradoxo do dever de diligência) o decisor se protege no processo jurídico e se esquece de que existem outros fatores que estão acobertados dentro da estrutura de custos fixos do banco/departamento, que podem comprometer a estimativa de recuperação líquida do crédito ajuizado. Ou seja, a fim de evitar dificuldades na recuperação de créditos, os credores transferem a responsabilidade de cobrança a terceiros. Contudo, mesmo na tentativa de minimizar os prejuízos, ainda existem alguns fatores invisíveis que oneram substancialmente um ativo ajuizado:

- Adiantamento de honorários advocatícios;
- Custas judiciais e cartorárias referentes ao andamento do processo (e não só as relativas ao desfecho deles, como normalmente os bancos tentam imputar aos devedores em caso de acordo);
- Sucumbências (verba honorária arbitrada, por sentença, em favor do advogado que logrou bom êxito na demanda);
- Depreciação das garantias;

- Formação de passivos cuja cobrança ativa o princípio da preferência sobre os bens já onerados ao banco (dívidas trabalhistas, fiscais e previdenciárias);
- Financiamento indireto do devedor em função da normal demora do trâmite de cobrança judicial;
- Manutenção de estrutura fixa de acompanhamento processual, envolvendo pessoal, assinaturas, publicações, espaços físicos, materiais de escritório, computadores etc.;
- Não utilização eficiente do negociador, que se vê premido a abandonar um ou outro processo enquanto nada se avança na esfera judicial.

Frente a todos esses fatores muitas vezes o credor continua no prejuízo ao colocar em pauta os gastos para recuperação de créditos.

4.5 Dificuldades na recuperação de crédito

A recuperação de crédito é considerada de uma maneira ampla seja com a regularização parcial ou total. Haja vista que é uma das funções mais árduas de uma organização, principalmente quando essas organizações estão no limite da inadimplência resultante do não recebimento do crédito concedido (MIRANDA, 2015).

Contudo, existem dificuldades nesse tipo de transação em razão da limitação imposta pela característica dos bancos de dados fornecidos pela instituição financeira, pois as empresas em geral tem dificuldade em recuperar o crédito fornecido devido ao não preenchimento dos requisitos essenciais no momento da venda, pois a cobrança geralmente já começa na hora da venda, como é o exemplo de um título não assinado, ou de um cadastro mal realizado (KUNKEL, 2015).

Frente a isso, as organizações têm usado como alternativa a terceirização de processos de apoio, tais como as carteiras de cobranças, a fim de reduzir custo.

Para que essa recuperação seja efetiva, as organizações precisam ter em seu quadro de negociadores, pessoas com características básicas, dentre elas: o senso de igualdade, ou seja, uma boa negociação termina com um resultado bom para ambas as partes; o respeito com quem está do outro lado; a atenção aos detalhes, que são decisivos em muitas negociações; o comprometimento com as consequências e os resultados da negociação; e a atualização, ou seja, o negociador, antes de iniciar (MIRANDA, 2015).

Os trabalhos de recuperação de créditos têm início quando, apesar das cautelas de avaliação de risco e de gerenciamento da operação, ocorre um inadimplemento. Diferentemente dos conceitos adotados pelas empresas de rating, onde é caracterizado o default a partir de qualquer evento que modifique o perfil de recebimento e rentabilidade inicialmente prometido ao credor (HO, 1995), o Banco do Brasil considera a operação de fato inadimplida a partir de 60 dias do vencimento da parcela ou de todo o financiamento, o que ocorre primeiro, sem que haja a pertinente liquidação.

Com a finalidade de minimizar as dificuldades, existem métodos usados para recuperação de créditos. A principal dificuldade é localizar o devedor, após localizá-lo, podem ser realizados contatos via ligação, envio de e-mail, temos outras formas de cobranças que, aliadas a essas, também surtem efeitos quando falamos em recuperação de crédito, que são o envio de cartas de cobrança, a utilização de mensagens de texto, de boletos de descontos, a realização campanhas e de mutirões de acordos (TIRYAKI, 2012).

5 CONCLUSÃO

Os fornecedores de créditos sejam crediários ou empréstimos, estão cada vez mais cautelosos em virtude do aumento da inadimplência no país. Isso fragiliza a economia, pois o crédito é a maior moeda de troca de bens e serviços difundida no mercado nacional.

Respondendo à pergunta que deu origem a esse estudo, entende-se que o impacto da inadimplência é negativo para o mercado, pois tem um efeito dominó. A inadimplência tem como alguma das principais causas: perda da renda tendo como causa o desemprego, além de consumismo exagerado aliado a falta de educação financeira.

Esse aumento se dá em função de muitas pessoas comprarem por impulso e por vezes comprometerem a sua renda familiar, por pagamento do valor mínimo das faturas do cartão de crédito, por juros de atraso ou até mesmo devido ao uso do cartão para pagar outras dívidas e fatores imprevistos ou eventos não planejados. Portanto, evidenciou-se que inadimplência financeira é causa multifatorial.

Quanto às dificuldades e método para a recuperação de crédito, o credor tem que ter em mente que uma pequena parcela dos consumidores age de má fé. Com isso, é importante que ao iniciar um negócio, os gestores tenham em mente que uma das dificuldades para o ciclo de vida da empresa é alta taxa de inadimplência e a forma correta de recuperar o crédito.

Identificou-se que a localização do cliente está entre as principais dificuldades de recuperar o crédito fornecido, uma vez que a mudança de número de telefone para contato é feita de maneira fácil e os demais números para contato podem ser incomodados, mas não corresponsáveis pela dívida.

Frente a isso, apontar métodos usados para recuperação de créditos inadimplentes é vital. Pois, as organizações por vezes, contratam empresas do terceiro setor para realizarem as cobranças que podem ser realizadas por meio de ligações telefônicas e correspondências, para tanto é necessário um bom negociador.

Pois uma vez que o índice de inadimplência cresce, os prejuízos podem ser irreversíveis para a organização e para a economia do país, uma vez que esse efeito é sistêmico. Visto que a cada consumidor que deixa de pagar uma dívida por ter perdido o emprego, ou até mesmo por excesso de dívidas (descontrole), alguém vai ficar sem receber e por consequência sem pagar a outrem. Isso implica num ciclo de milhões que deixa de ser movimentado e impacta a economia do mercado negativamente.

Salienta-se que na tentativa de evitar esse problema, algumas empresas têm critérios rigorosos para a concessão de crédito e mantêm um banco de dados de seus clientes a fim de identificá-los.

Com isso, a inadimplência tem um impacto negativo, pois o cliente fica impossibilitado de comprar, a empresa diminui a margem de vendas e consequentemente de lucro podendo ir à falência.

REFERÊNCIAS

BATISTA, R. Como surgiu o dinheiro? Mundo educação. Disponível em: <<https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/curiosidades/como-surgiu-dinheiro.htm>> Acesso em: 22/10 /2018.

BERNARDES, ACB; REIS, BTCV, HORYTA, RY. **Administrando a inadimplência em tempo de crise**. Trabalho de conclusão de curso em administração, São Paulo, 2009.

BRIDA, L. **Estudo de caso sobre a gestão da inadimplência em uma empresa do ramo de materiais de construção**. Monografia apresentada obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná –UTFPR –Campus de Pato Branco.

CORNACHIONE, D; CORONATO; M. **Tão jovem, tantas dívidas**. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,ERT154025-15259-154025-3934,00.html>> Acesso em: 21/09/2018.

CROSSETTI, MGO. Revisão integrativa de pesquisa na enfermagem o rigor científico que lhe é exigido [editorial]. **Rev Gaúcha Enferm.**, v.33, nº2, p.8-9. Porto Alegre (RS), jun, 2012.

CRUZ, DBF. A expansão do crédito no Brasil: uma ferramenta para o desenvolvimento sócio econômico. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 32 - Nº 95, p.160-174 - maio-ago/2016.

DANA, S. **Entenda como a inadimplência afeta a economia do país**. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/blog/samy-dana/post/entenda-como-inadimplencia-afeta-economia-do-pais.html>> Acesso em 03/10/2018.

ERCOLE, FF; MELO, LS, ALCOFORADO, CLCG. Revisão Integrativa *versus* Revisão Sistemática. **REME- Rev Min Enferm.**, jan/mar; v.18, n.1, p. 1-260, 2014.

FATURA SIMPLES. **4 problemas causados pela inadimplência nas empresas**. outubro 9, 2017. Disponível em: <<https://blog.faturasimples.com.br/4-problemas-causados-pela-inadimplencia-nas-empresas/>> Acesso em: 09/04/2019.

GIL, AC. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBO. Portal de notícias. **60,2 milhões de brasileiros tinham restrição ao crédito no final de 2017**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/602-milhoes-de-brasileiros-tinham-restricao-ao-credito-no-final-de-2017.ghtml>> Acesso em: 26 nov. 2018.

GRANJEIRO, CF; SANTOS, FA. Estudo sobre a inadimplência de pessoas físicas no Brasil: o uso do cartão de crédito. **R. Liceu On-line, São Paulo**, v. 6, n. 1, p. 32-50, jan./jun. 2016.

JERONIMO, MT; PRAZERES, FS. A inadimplência e a liberalidade das linhas de crédito: um estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos** v. 08, nº 1, p. 04-29, JAN-JUL, 2015.

KUNKEL, FIR. Causas e consequências da dívida no cartão de crédito: uma análise multifatores. **R. Adm.**, São Paulo, v.50, n.2, p.169-182, abr./maio/jun, 2015.

LOPES, IL. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 60-71, maio-ago. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12909.pdf>>. Acesso em: 12/02/2019

MAIA, ASRS. **Inadimplência e recuperação de créditos**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Londrina – PR, 2007.

MARTINS, EO. **Recuperação de créditos: a variável financeira e a dinâmica de mercado como regra de liquidação de créditos problemáticos**. Dissertação de mestrado em administração. Brasília, 2001.

MENDES, KDS; SILVEIRA, RCCP; GALVAO, CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 17, n. 4, dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12/02/2019.

MIRANDA, JP. **Inadimplência e recuperação de crédito: identificando dificuldades no processo de cobrança**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da UFRGN, Currais Novos, 2015.

MONTEIRO, RS; TEIXEIRA, LML. O papel da confiança na concessão de crédito para empresas em recuperação. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, 2009.

NETO, HPM; NETO, OJO; SILVA, JG. A influência de variáveis econômicas relacionadas ao crédito na inadimplência em uma empresa do segmento de construção civil no sudoeste goiano. 2014. **XI Congresso Virtual Brasileiro – Administração**, 2014.

NUNES, RE. **A atuação da recuperação de crédito na gestão de risco de crédito: um estudo de caso no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo**. Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, PORTO ALEGRE, 2013.

PEIC- **Pesquisa nacional de endividamento e inadimplência do consumidor, 2017**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://cnc.org.br/central-do-conhecimento/pesquisas/economia/pesquisa-nacional-de-endividamento-e-inadimplencia-do--26>>. Acesso em: 20/10/2018.

PIROLO, J. **Uma proposta para criação de uma estrutura para cobrança de dívidas em instituições bancárias e comerciais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

ROCHA, FC. **A Inadimplência de créditos no setor bancário brasileiro: Um estudo de caso**. Monografia apresentada ao curso de graduação em Economia para obtenção do título de Bacharel. Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

SELAU, LPR; RIBEIRO, JLD. Uma sistemática para a construção e escolha de modelos de previsão de risco de crédito. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 16, n.3, jul/set, 2009.

SILVEIRA, DT; CÓRDOVA, FP. **Métodos de pesquisa - A pesquisa científica**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2009.

TIRYAKI, GF; et al. Ciclos de crédito, inadimplência e as flutuações econômicas no Brasil. **Rev. Econ. Contemp.**, v. 21, n. 1, p. 1 -33, jan-abr/2017 e 172112.

TRINDADE, LL, et. al. De onde vem o endividamento feminino? Construção e validação de um modelo PLS-PM. **REAd Revista Eletrônica** de Porto Alegre. Porto Alegre, v.18, n.3, set/dez, 2012.

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS FERRAMENTAS DAS
MÍDIAS SOCIAIS– REVISÃO DE LITERATURA.**
(*THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF SOCIAL MEDIA TOOLS*).

Leiliane Nascimento Borges Ambrósio¹³

Jane Rocha de Freitas¹⁴

Josué Góis da Silva¹⁵

Paulo Rodrigo da Silva Almeida¹⁶

Cristine Amora Santos de Aragão¹⁷

Rosângela Couras Del Vecchio¹⁸

RESUMO

Em busca pela seleção por competências, vem a cada dia crescendo inúmeras ideias e inovações de recrutamento e seleção de pessoas, contudo o capital humano vem ganhando mais espaços nas organizações. Hoje as mídias sociais contribuem para melhor absorção desses talentos, através de canais de fácil acesso, como Facebook, Skype, LinkedIn entre outros canais da mídia. De acordo com esse cenário, empresas estão cada vez mais agregando diferentes canais de divulgação de suas vagas de emprego, canais esses que de preferência consigam alcançar o máximo de pessoas possível. Tendo como objetivo se conectar com o mundo além das paredes invisíveis da rotina organizacional, buscando assim, compreender o fluxo de informação tanto no mercado de trabalho, bem como suas inovações, tendências e efeitos, como também captar novos clientes, fidelizar a partir de um relacionamento benéfico para ambas as partes e, logicamente, selecionar futuros colaboradores que correspondam ao perfil requerido e também sendo, como organização, atraente ao colaborador, através de uma exposição relevante e eficaz por meio de postagens e divulgações de sua missão, visão e valores.

Palavras-chave: Mídias Sociais. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

In search of the selection by competences, has been growing in a day full of ideas and innovations of recruitment and selection of people, counting the human capital has gained more spaces in the organizations. Today, as social publications contribute to the increase of talents, through channels of easy access, such as Facebook, Skype, LinkedIn among other media channels. According to this scenario, companies are increasingly aggregated different channels of disclosure of their job vacancies, those with preferential access to as many people as possible. To them that to connect with the world beyond the walls invisible to work in business, have to be integrated, under the content of not know the market of work, well its innovations, trends and effects, also also captar customers, fidelizar from a beneficial relationship for both parties and, logically, choose future collaborators who correspond to the same name and also be, as an

¹³ Pós-graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas da UniAteneu (leilianeambrosio86@gmail.com)

¹⁴ Pós-graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas da UniAteneu (janerocha81@hotmail.com)

¹⁵ Pós-graduando do curso de MBA em Gestão de Pessoas da UniAteneu (josuegois@hotmail.com)

¹⁶ Pós-graduando do curso de MBA em Gestão de Pessoas da UniAteneu (pauloalmeidaart@gmail.com)

¹⁷ Orientadora de Conteúdo da Pós-graduação da UniAteneu, Mestre em Administração pela Unifor (cristine.amora@uniateneu.edu.br)

¹⁸ Orientadora de Metodologia da Pós-graduação da UniAteneu, Doutora em Administração pela UNIDA e Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Americana (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

organization, do the same, publish and disseminate the opportunities of their mission, vision and values.

Keywords: Social media. People management. Recruitment and selection

1 INTRODUÇÃO

Com o novo contexto organizacional, o capital humano vem a cada dia se tornando uma obra prima para uma organização, portanto essa busca por talentos contribui para quebra da barreira tradicional de recrutamento e seleção para o novo cenário da comunicação e do conhecimento, pois tudo está interligado, empresa e cliente e, todavia, empresa para o mundo.

Com a nova gestão de pessoas tendo essa visão e sempre buscando o conhecimento, estabelecem meios de captar novos talentos, analisando suas capacidades e competências, saindo do modo tradicional para as novas ferramentas das mídias sociais. Tendo como objetivos ligar os interesses organizacionais e individuais, trazendo para o mundo globalizado essas técnicas. “Relata que os indivíduos e as empresas estão envolvidos em um círculo onde um atrai o outro.

Da mesma forma pela qual uma empresa apresenta sua necessidade de encontrar um bom profissional, bons profissionais tem a necessidade de encontrar boas organizações, eles também atraem e selecionam empresas, formando opiniões a respeito delas” (RHPORTAL,2015). Estabelecido essas ligações, hoje as mídias sociais, trazem através de sites ou aplicativos esse fácil acesso de conexão e compartilhamento de conhecimento. Atualmente o facebook, instagram e whatsapp estão na lista dos gestores de gestão de pessoas para intervir na estratégica de recrutamento e seleção.

Segundo o coordenador da especialização em comunicação digital e mídias sociais da Una, Gutemberg Almeida, está cada dia mais complexo trabalhar com redes sócias e que mais do que dominar ferramentas e tecnologias, é preciso habilidade de comunicação, visão crítica, capacidade analítica e interesse genuíno por compreender o comportamento das pessoas, e a partir desse interesse entender o que elas pensam, o que elas buscam como consumidor ou colaborador, avaliar críticas retendo o que é relevante, buscar uma maior compreensão dos diferentes grupos sociais e assim, se adequar de forma contextualizada às novas tendências de mercado.

O recrutamento e seleção é um processo de recrutar e selecionar um indivíduo, de acordo com o perfil da vaga e os interesses da organização, buscando conciliar os interesses da empresa com as capacidades e interesses do indivíduo. Usando técnicas estratégicas, como por exemplo: escolher os melhores canais de divulgação da vaga de acordo com a real necessidade da organização, analisar os perfis sociais dos candidatos analisando suas características, utilizando formas adequadas de seleção através de entrevista por *Skype* (por exemplo) , provas de conhecimento ou capacidade, testes de personalidade, técnicas de simulação, entre jogos online e dinâmicas afim de buscar nos candidatos características de cunho técnico e emocional requeridas para a respectiva função a qual se busca preencher na organização entre outros.

A importância de se estudar sobre recrutamento e seleção vem mostrando que o processo não é simples e sim complexo, profundo e muitas vezes detalhado de forma cuidadosa, sendo necessário ter uma análise do perfil do cargo compreendendo os seus requisitos técnicos e comportamentais para atender de forma satisfatória suas demandas, descrição bem estabelecidas das atividades do cargo, estabelecer um paralelo entre o contexto da empresa e seus benefícios para depois definir o perfil da

vaga e em seguida divulgá-la.

E essa proposta tem como pergunta problema: Se as mídias sociais, nos dias de hoje, são ferramentas utilizadas para conseguir um método eficaz de recrutamento e seleção?

O objetivo geral deste trabalho é compreender o processo de recrutamento e seleção nas ferramentas das mídias sociais, tendo como objetivo específico, analisar os novos meios do recrutamento e seleção, através dos canais de comunicação, e estabelecer procedimentos assertivos de inserção de novos colaboradores.

O presente artigo está dividido em cinco sessões. Na primeira trata-se da introdução (justificativa, a problemática da pesquisa e os objetivos). Na segunda sessão trata-se do referencial teórico, onde inicialmente é apresentada uma breve abordagem sobre o conceito de recrutamento e seleção e as mídias sociais mais usadas para a captação de novos talentos para a organização e o desenvolvimento do objetivo geral e dos objetivos específicos. Apresenta a terceira sessão, a metodologia utilizada foi feita inicialmente através de uma pesquisa bibliográfica, complementada por uma análise qualitativa dos dados obtidos. Portanto os dados analisados são de fontes secundárias (livros e artigos). E por fim na quinta a discussões dos resultados e a conclusão mostrando se os objetivos foram atingidos.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Com a globalização, o capital humano vem a cada dia se tornando uma obra prima para uma organização, portanto essa busca por talentos contribui para quebra da barreira tradicional de recrutamento e seleção para o novo cenário da comunicação e do conhecimento, pois tudo está interligado, empresa e cliente e, todavia, empresa para o mundo. Contudo as tendências mais importantes e relevantes na nossa sociedade no momento atual, que são as mídias sociais e como essa realidade influencia no contexto das organizações, analisando os seus benefícios e malefícios de acordo com a maneira como essas ferramentas são utilizadas no processo de recrutamento e seleção.

2.1 Recrutamento

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização Chiavenato (1997, p. 205, apud CHIAVENATO, 2004, p. 113). Embora o autor mostra que o recrutamento é um sistema de busca, mas uma busca para uma vaga, entretanto vamos muito além, é sim uma busca, mas uma busca por talentos, por valores e visão, mostrando que não é só selecionar, mas sim adaptá-lo para corresponder as responsabilidades do cargo ocupado.

Marras (2000) define recrutamento como uma atividade de responsabilidade da área de gestão de pessoas que tem como finalidade a captação de pessoas interna e externamente à organização com o intuito de municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (CÂMARA *et.al.* 2003).

Com a globalização existem inúmeras ferramentas de recrutamento no cenário atual. Hoje o profissional de recursos humanos tem em mãos recursos tecnológicos de grande alcance instantâneo para atrair candidatos no meio virtual, assim diminuindo o

tempo de busca e aumentando o seu banco de dados de candidatos, não apenas para o recrutamento atual, mas também para futuros processos de seleção em vagas que tenham relação com os perfis dos candidatos que compõem esse banco de dados, contemplando as atribuições necessárias para o que a organização procura, gerando um maior dinamismo no processo de aquisição de novos colaboradores e posteriormente realizar uma objetiva divulgação das vagas ofertadas.

Chiavenato (2010) afirma que as pessoas constituem o principal ativo de uma organização, por este motivo, faz-se necessário às empresas estarem mais conscientes e atentas para os seus funcionários. Para o autor, empresas de sucesso estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos seus stakeholders. Principalmente, o dos colaboradores, pois “quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.” (CHIAVENATO, 2010, p.11).

Todo esse procedimento é colocado em prática por meio de um planejamento estratégico e claro, respeitando suas respectivas etapas.

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início de uma necessidade interna da organização, no que tange a novas contratações de novos profissionais. Essa necessidade que se origina por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente, pelo „requisitante” da área, através de um documento denominada requisição de pessoal Requisição de Pessoal. Em linhas gerais, a RP segue um fluxo predeterminado pela própria organização (MARRAS, 2000, p.69).

Para Milkovich e Boudreau (2000) o recrutamento é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dos quais alguns serão escolhidos e contratados pela empresa. O recrutamento se baseia em um planejamento estratégico para a escolha da melhor plataforma de divulgação, para ter o máximo de candidatos para determinada vaga.

De acordo com o site Economias (2017) existem 11 técnicas de recrutamento, segue abaixo:

1. Divulgação em jornais

A técnica tradicional de recrutamento é a publicação de anúncios em jornais locais ou nacionais. Esta estratégia, útil para chegar a diversos públicos, pode alcançar muitos candidatos, mas ainda apresenta os seus custos.

2. Divulgação na internet

Já a divulgação de anúncios de emprego na internet, nos variados sites de emprego, não apresenta tantos custos e é aconselhada para chegar ao público trabalhador mais jovem e atento às tecnologias.

3. Utilização das redes sociais

Cada vez mais empresas utilizam as redes sociais para encontrar colaboradores. Ao colocar um anúncio do *Facebook* ou no *LinkedIn* da empresa, a empresa garante que será conectada por quem realmente a segue e a conhece.

4. Arquivo de currículos

Seja nos currículos entregues diretamente na empresa ou nos currículos recebidos pela internet por candidatura espontânea, a empresa tem sempre à disposição um leque de candidatos potenciais para o trabalho. Porém, os currículos entregues há muito tempo são de evitar, pois poderão ter ocorrido muitas alterações, entretanto.

5. Contratação de funcionário interno

Por vezes, uma vaga de emprego nem chega a ser publicitada, recorrendo-se ao recrutamento interno para a preencher. Um colaborador da empresa pode colmatar a vaga, procedendo-se à reestruturação dos cargos internamente.

6. Indicação do funcionário

Caso não seja o próprio funcionário a preencher a vaga, este pode fazer uma recomendação profissional de um trabalhador seu conhecido que detenha o perfil desejado, sem haver a necessidade de divulgar a vaga.

7. Agências de recrutamento

As agências de recrutamento e seleção apresentam ofertas de emprego para diversas atividades profissionais. Nestas empresas trabalha-se geralmente em regime de outsourcing, com o trabalhador a exercer funções para uma determinada empresa, mas com o seu salário a ser pago pela empresa de recrutamento e seleção.

8. Contato com universidades

Ao estabelecer contatos com as universidades, as empresas conseguem chegar mais facilmente aos recém-licenciados ou aos alunos finalistas, quando o objetivo é contratar jovens trabalhadores ou jovens estagiários.

9. Contatos com sindicatos ou associações da classe

Da mesma forma, os trabalhadores de uma determinada categoria são facilmente encontrados pelo contato direto com a organização que representa e gere essa categoria de trabalhadores.

10. Contato com o Centro de Emprego

Outro método de recrutamento é o contato com o IEFP pelo envio de um perfil desejado para o trabalhador e da descrição da oferta, cabendo a esta instituição encaminhar os candidatos que se enquadrem nesses requisitos para a empresa.

11. Afixação pública.

A afixação de anúncios de emprego pode ser realizada diretamente na portaria da empresa, em painel de anúncios dos hipermercados, na junta de freguesia, entre outros locais públicos.

Diante das variadas formas de recrutamento já existentes no mercado, pode-se perguntar o porquê de as empresas estarem buscando alternativas mais modernas na hora de recrutar pessoas.

De acordo com Chiavenato (2014), apesar de todos os canais de recrutamento existentes, ainda há uma grande dificuldade por parte das empresas em achar candidatos que se interessem em participar de seus processos seletivos, assim como há por partes desses candidatos, dificuldades de localizar empresas em que gostariam de trabalhar.

De acordo com esse cenário, empresas estão cada vez mais agregando diferentes canais de divulgação de suas vagas de emprego, canais esses que de preferência consigam alcançar o máximo de pessoas possível. Outro possível fator para explicar essa busca por novas alternativas é a identificação do candidato com a empresa. "Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas." (CHIAVENATO, 2010, p. 104).

Compreendemos que o colaborador não é apenas uma mera engrenagem na organização, alguém que repetirá roboticamente atividades repetitivas anulando-se de sua individualidade bem como educação, personalidade, ideologias, conceitos morais etc.

É necessário que o funcionário compreenda a política da empresa, seus valores e sua cultura e assim tenha uma identificação com ela gerando um maior empenho e motivação para exercer as suas atividades de forma eficiente e eficaz, o "vestir a

camisa” e a organização precisa compreender essas questões no momento em que executa o recrutamento e seleção, para, posteriormente, contemplar a satisfação organizacional, que segundo Spector (2002) é o produto da adequação entre o indivíduo e o seu trabalho.

2.2 Seleção

Seleção de pessoal é um processo de selecionar o candidato, verificar suas atribuições e os seus interesses referentes ao cargo e a empresa, fazendo a ligação do contexto da empresa e o futuro colaborador. Selecionar também corresponde a visualizar as competências e realizar teste para ter realmente a certeza que aquele candidato tem as responsabilidades atribuídas para o cargo. Como afirma Chiavenato (2010) enquanto o recrutamento é um mecanismo de atração, divulgação e comunicação, uma atividade positiva e convidativa, em contraponto, a seleção é uma atividade de escolha, classificação e decisão, sendo assim ela é restritiva.

Marras (2000) diz que os processos seletivos baseiam-se fundamentalmente na comparação entre a exigência do cargo, que são as características exigidas pela empresa para desempenhar a função e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o candidato dispõe.

Seleção é o processo pelo qual os candidatos ao cargo passam por triagem e entrevistas e uma decisão de contratação é tomada. Não existe uma maneira única de facilitar o processo de seleção de funcionários, já que muita coisa depende da natureza do cargo em si.[...] Entretanto, alguns cargos, especialmente do nível gerencial médio para cima, podem não exigir nenhum teste empregatício, mas de fato, exigem outros testes das outras etapas (CARVALHO, 1992, p. 206).

Sobre critérios de seleção, Marras (2000) afirma que, na atualidade, as empresas não devem preocupar-se apenas com os limites do cargo, mas o parâmetro de avaliação deve ser a comparação entre o indivíduo e a empresa, “Isto é, seus valores, seus ritos, seus mitos, sua história, suas idiossincrasias. Sua cultura, enfim” (MARRAS, 2000, p. 261).

Chiavenato (2014), define o conceito de seleção de forma simples como sendo o processo de escolher o melhor candidato para o cargo. Na hora da escolha do candidato que mais se adequa aos requisitos exigidos pela organização, não são somente habilidades técnicas que são levadas em conta, temos também a parte comportamental dos indivíduos.

E as redes sociais estão contribuindo bastante na hora de passar algumas informações que possam ser consideradas sim pelos recrutadores antes mesmo de uma entrevista, como objetivos de vida, tipo de vida social, aspirações. Elas complementam informações que não estão disponíveis no currículo, como afirma Márcia Vazquez, consultora sênior de carreira da CATHO Consultoria em RH e certificada como *Coach* pela *International Coaching Community* (ICC). De acordo com Marras (2000) ressalva que a gestão de pessoas tem, nos dias de hoje, um papel preponderante nas organizações, o de assessorar a estrutura organizacional com técnicas, ideias e informações que permitam trabalhar como se deve o recurso mais valioso de que se dispõe: as pessoas.

O processo de seleção envolve meios de identificar as devidas competências do indivíduo para o cargo de atribuído.

A seleção se divide por etapas, não é uma regra, mas contribui para a filtragem de informações para a decisão final. A primeira etapa é as entrevistas em grupo, a

segunda é as dinâmicas, testes ou questionários para avaliação os conhecimentos e pôr fim a entrevista individual.

De acordo com Chiavenato (2009) a entrevista de seleção merece alguns cuidados especiais que passa por cinco etapas:

O Preparação da entrevista: Seja com hora marcada ou não, precisa ter preparação ou planejamento que determine alguns aspectos como: objetivos específicos da entrevista; o tipo de entrevista; leitura preliminar do curriculum vitae; maior número de informações do candidato e maior número de informações do cargo;

O Preparação do ambiente: Merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista. O ambiente físico deve ser privado e confortável, livre de outras pessoas e o ambiente psicológico deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressão de tempo, coações ou imposições;

O Processamento da entrevista: Constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos (entrevistado e entrevistador). O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos – o material e o formal - que são intimamente relacionados entre si.

O Conteúdo da entrevista: constitui o aspecto material, isto é, conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito. Todas as informações constam no Pedido de Emprego ou no curriculum vitae e são mais esclarecidas por meio da entrevista;

O Comportamento do candidato: constitui o aspecto formal, isto é, maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação. O que se pretende é ter um quadro de características pessoais do candidato, independente das qualificações profissionais. O Encerramento a entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços. É uma conversação polida e controlada. Seu encerramento deve ser elegante: o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista e, sobretudo informar ao candidato como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos daquele contato.

As entrevistas em grupo são formas de os selecionadores avaliarem o comportamento em grupo dos candidatos conjuntamente. Neste momento, observam como se comunicam; se relacionam e como respondem às dinâmicas. Também avaliam se têm realmente aptidão para a liderança; se sabem trabalhar em grupo, competir ou não e como agem em momentos onde são avaliados na presença de outras pessoas, como afirma José Marques (2017). Entretanto essas entrevistas são de caráter eliminatório para a próxima fase até chegar a última fase.

Como a globalização as seleções a cada dia vêm tornando mais dinâmicas, adequando-as através de entrevista por Skype, saindo do padrão presencial e entrando no mundo tecnológico, provas de conhecimento ou capacidade, testes de personalidade, técnicas de simulação, entre jogos online e dinâmicas.

O *Facebook* é uma plataforma de extrema importância para a comunicação e a troca de informações pessoais e profissionais, usada para divulgação e publicidade empresarial e profissional.

De acordo com *internet innovation* cita que para as empresas, o *Facebook* se tornou tão relevante que em muitas delas a rede social é o principal instrumento de suporte a sua plataforma de negócio, colocando ao alcance delas uma base de usuários gigantesca. Somente no Brasil são mais de 67 milhões de usuários. A importância desta rede social para as empresas está relacionada a este incrível número de usuários que a rede social colocou ao alcance dos seus serviços de publicidade.

Atualmente, observa-se que a ferramenta de media social da empresa possui

o direcionamento na divulgação de vagas para cargos específicos, como também ter o acesso aos pilares da empresa com a missão, visão e valores, a história, seus fundadores e suas ações sociais. Entretanto a empresa também possui o acesso dos futuros colaboradores, referente ao tramite da decisão do futuro candidato para a vaga selecionada.

Como essa nova ferramenta o *WhatsApp*, vem facilitando o acesso na troca de informações entre as partes. Hoje podemos enviar currículos, marcar entrevista, enviar documentos necessários e por fim entrevista em vídeo chamada, dando o primeiro acesso para a segunda fase da seleção. Dando a essa ferramenta uma comunicação rápida e eficaz entre ambos.

Embora essa mídia social o *Instagram* tem a finalidade de apresentação da empresa e serviços que a mesma oferece. E um atrativo prospecção de novos clientes e futuros colaboradores que almejam fazer parte desta organização. Então essa ferramenta tem um grande poder visual no qual é atrativo aos olhos do público em geral.

O *LinkedIn* é uma rede social voltada para âmbito empresarial, que se tornar mais acessível o profissional para com a empresa. Realizar o marketing pessoal profissional tendo a função de buscar novas oportunidade no mercado de trabalho. A ferramenta informa notícias e atualizações no mercado empresarial, dando suporte e conhecimento a todos que estão conectados. No primeiro acesso do aplicativo e a descrição do seu perfil, quais são os seus objetivos, suas formações acadêmicas e como tudo isso a formação do currículo virtual. Dando a oportunidade positiva de uma apresentação perfeita no cenário empresarial, o famoso “vender seu peixe”.

O *Skype* é uma ferramenta de vídeo chamada que oferece rapidez e eficácia na comunicação entre as partes envolvidas. Essa mídia tem como força maior na interação entre a entrevistador para com o entrevistado. Embora essa ferramenta é usada para cargos específicos, como por exemplo, gerentes em geral, superintendentes e diretores entre outros.

2.3 Redes Sociais

Caron (2004) afirma que, para Schumpeter, a inovação é um conjunto de novas ações evolutivas que permitem alterações nos métodos de produção, criando, assim, novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilitam a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos. O estudioso expõe as cinco formas de inovação delimitadas por Schumpeter no ano de 1934:

- ✓ Novos produtos – introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade (nos quais os consumidores ainda não estavam habituados).

- ✓ Novos processos – introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pela indústria de transformação e que, de alguma maneira, precisa estar baseado em uma descoberta científica recente, podendo constituir uma nova maneira de comercializar uma mercadoria.

- ✓ Novos mercados – abertura de um novo mercado em que um ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha entrado.

- ✓ Novas fontes de matéria-prima – conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens manufaturados, independentemente do fato de essa fonte já existir ou já ter que ser criada.

- ✓ Novas formas de organização – estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55).

Segundo Siqueira (2007 apud Molina, 2011) a internet é considerada uma das invenções tecnológicas mais úteis da era moderna, por abranger softwares, aplicativos e plataformas que dispõem soluções capazes de integrar todas as áreas do conhecimento humano, tornando ágeis várias operações e facilitando a vida em sociedade.

[...] se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era industrial, em nossa época a internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana. Ademais, à medida que novas tecnologias de geração e distribuição de energia tornaram possível a fábrica e a grande corporação como os fundamentos organizacionais da sociedade industrial, a internet passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional da Era da informação: a rede. (CASTELLS, 2003, p. 7).

Redes sociais são meios de comunicação evoluídos que facilitam a troca de informações e conhecimento entre os usuários no mundo todo, essas mídias sociais são apresentadas por aplicativos, sites e blogs que contribui com a nossa ligação com a globalização. Segundo time de *Marketing* da Resultados Digitais (2017) as redes sociais são estruturas formadas dentro ou fora da internet, por pessoas e organizações que se conectam a partir de interesses ou valores comuns. Muitos confundem com mídias sociais, porém as mídias são apenas mais uma forma de criar redes sociais, inclusive na *internet*, sempre permitindo o compartilhamento de informações entre pessoas e/ou empresas.

As principais mídias sociais são sites como *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn* ou aplicativos como *Instagram* e *Whatsapp* são os típicos de redes sociais mais frequentes em acessos.

No último ano, por exemplo, foram 8 milhões de novos usuários brasileiros em redes sociais, um aumento de 7% em relação ao período anterior. Os números são do relatório Digital in 2018, do site We Are Social.

Antes de conhecer as redes sociais mais usadas pelos brasileiros, confira o ranking das 20 redes sociais com mais usuários no mundo:

Rede Social	Usuários Ativos
1. Facebook	2.234.000.000
2. Youtube	1.900.000.000
3. WhatsApp	1.500.000.000
4. Facebook Messenger	1.300.000.000
5. WeChat	1.058.000.000
6. Instagram	1.000.000.000
7. QQ	803.000.000
8. Qzone	548.000.000
9. Qzone	563.000.000
10. Douyin/TikTok	500.000.000
11. Sina Weibo	431.000.000
12. Twitter	335.000.000

13. Reddit	330.000.000
14. LinkedIn	303.000.000
15. Baidu Tieba	300.000.000
16. Skype	300.000.000
17. Snapchat	291.000.000
18. Viber	260.000.000
19. Pinterest	250.000.000
20. Line	203.000.000

Tabela 1. Quantidades de usuários para cada mídia social
Fonte: Statista (outubro de 2018)

A tabela 1 mostra a quantidades de usuários para cada mídia social, em 1ª lugar vem o *Facebook* com 2.234.000.000 usuários, em 3ª lugar vem o *Whatsapp* com 1.900.000.000 usuários, em 6ª lugar o *Instagram* com 1.000.000.000 usuários, 14ª *LinkedIn* com 303.000.000 usuários e 17ª *Skype* com 300.000.000 usuários. Destacados essas principais mídias para mostrar a quantidades de usuários e os objetivos de cada um, alguns usuários são profissionais em busca de desafios e novos horizontes profissionais e outros são usuários contínuos de postagens e curtidas.

2.3.1 Recrutamento E Seleção Nas Redes Sociais

Ao analisar o contexto global atual, não é difícil chegar à conclusão de que em algum momento, o uso de redes sociais seria uma ferramenta de peso no desenvolver dos processos seletivos. Com uma sociedade cada vez mais conectada entre si e com o mundo, de modelos tradicionais como uso de e-mails para divulgação de vagas e entrevistas presenciais e convencionais para contratação de um profissional. A internet veio para quebrar barreiras físicas e geográficas e cada dia que passa aproxima mais o mundo.

De acordo com Chiavenato (2010), a internet revolucionará os processos de recrutamento e seleção, pois proporciona uma maior praticidade e interação quando se trata de relação entre empresa e candidato. Como seriam os processos de recrutamento e seleção de empresas multinacionais caso não aderissem ao uso não só das redes sociais, mas também de aplicativos como *Whatsapp*, para um contato mais rápido com o candidato? Ou até mesmo o uso do *Skype*, para entrevistas, quando não seria possível a presença de um recrutador em alguma filial? O fato é que atualmente não se pode ignorar a praticidade de tais ferramentas.

Esta é uma tendência que cada vez mais se fortalece no mundo globalizado. Lemes 2014 apud Almeri, Martins e Paula (2013) exemplificam em seu estudo, que uma pesquisa realizada com vinte agências brasileiras, especializadas em recrutamento e seleção, 100% afirmam que utilizam as redes sociais em algum momento do processo seletivo.

A criatividade as mídias sociais vêm contribuindo para o alcance de resultados positivos, referente ao recrutar e selecionar pessoas. Usando os canais corretos para cada objetivo da divulgação da vaga, como por exemplo, *Facebook* um dos maiores canais de compartilhamentos, conforme a própria página descreve que o *Facebook* ajuda você a se conectar e compartilhar com as pessoas que fazem parte da sua vida. Tanto da vida pessoal e profissional.

De acordo com o Estadão (2017), “as redes sociais registraram um crescimento acima das expectativas de analistas. Conforme pesquisa realizada em 2017, mostra que rede social *Facebook* anunciou que já têm 2,072 bilhões de usuários ativos por

mês. O número é 16% maior que o registrado há um ano, quando a rede social tinha 1,788 bilhão de usuários ativos.

O crescimento ficou acima das expectativas de analistas, que esperavam que a rede social alcançaria 2,06 bilhões de usuários no terceiro trimestre do ano fiscal de 2017". Em termos práticos, vemos que essa rede social de uso massivo pela sociedade contribui, muitas vezes, para a inserção do indivíduo em um contexto social, conhecendo e interagindo com o mundo da informação que muitas vezes vai além da televisão e do rádio, onde o próprio indivíduo tem o poder de dar o feedback para aquilo que lhe é apresentado, no caso do contexto organizacional, gerando um benefício mútuo entre empresa e um provável colaborador.

Outra ferramenta mais utilizada e o *LinkedIn*, de acordo com a própria página sua missão é conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos. Os nossos serviços foram criados para promover oportunidade econômica aos usuários, permitindo a você e a milhões de outros profissionais se encontrar, trocar ideias, aprender, buscar oportunidades ou funcionários, trabalhar e tomar decisões em uma rede de relacionamentos de confiança.

De acordo com Alex Ferreira do RHPORTAL. Relata que profissionais de RH mais atentos à nova digital, também estão usando a mídia social para contar a história de sua organização, usando fotos, posts, páginas *Tumblr* e *Pinterest*, e posts no *Twitter* e *Facebook*. Ao mesmo tempo, um número crescente de pessoas que procuram emprego está usando essas redes sociais para encontrar potenciais empregadores interessados.

Usando os seis pilares de Chiavenato para alcance de relacionamento entre o indivíduo e a empresa, segue as etapas abaixo:

Agregar - selecionar pessoas com perfis adequados para cada cargo de forma que a empresa gere um capital humano qualificado e capacitado.

Aplicar – integrar à organização as pessoas selecionadas em seus respectivos cargos e tarefas, avaliando quanto ao seu desempenho.

Recompensar – é uma forma de reconhecer o trabalho executado e também servir de estímulo aos menos dedicados.

Desenvolver - desenvolver o colaborador na sua área de atuação e na possível atuação futura, trabalhando os quesitos de liderança, aprendizado organizacional e novos talentos.

Manter - são processos que serão desenvolvidos para manter o colaborador na organização, com o intuito de motivá-lo.

Monitorar- verificar o desenvolvimento do colaborador, tanto na área operacional como gerencial, em relação às metas e objetivos a, no sentido de promover competências e estimular a competitividade na organização

Tendo essas etapas, a criação de páginas de empresas nas mídias sócias tem se multiplicado a cada dia, tendo como objetivo se conectar com o mundo além das paredes invisíveis da rotina organizacional, buscando assim, compreender o fluxo de informação tanto no mercado de trabalho, bem como suas inovações, tendências e efeitos, como também captar novos clientes, fidelizá-los a partir de um relacionamento benéfico para ambas as partes e, logicamente, selecionar futuros colaboradores que correspondam ao perfil requerido e também sendo, como organização, atraente ao colaborador, através de uma exposição relevante e eficaz por meio de postagens e divulgações de sua missão, visão e valores.

Segundo Januzzi (2004) o recrutamento online, representa uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas.

Embora as vantagens obtidas através destas ferramentas, saindo do modo tradicional dos procedimentos de recrutamento e seleção, traz esse novo cenário da gestão de pessoas mais atualizada com a tecnologia, conforme Januzzi (2004 apud Molina, 2011) destacam-se rapidez, baixo custo e quebra de limites geográficos, o que facilita a procura.

Em sua pesquisa Afonso (2009) afirma que as pessoas cadastradas em uma rede social possuem o mínimo de conhecimento de tecnologia exigido por qualquer empresa atualmente, além de que empresas que praticam recrutamento e seleção nas redes sociais mais do que um simples currículo, existe a possibilidade de rastrear as informações ali postadas e acompanhar informações adicionais sobre o candidato.

Os serviços virtuais de recrutamento poderão abrir as portas de muitas empresas e permitir eliminar etapas nos processos, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes dos candidatos que almejam uma ocupação (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Segundo Afonso (2009) para o processo de recrutamento e seleção via redes sociais ser eficaz é necessário ao candidato, manter um perfil real e totalmente transparente com informações atualizadas e tomar cuidado para que suas publicações não contradigam a imagem que este tentou passar à empresa, para não colocar a sua credibilidade em risco.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi feita inicialmente através de uma pesquisa bibliográfica, onde a pesquisa busca observar e analisar o cenário global do processo de recrutamento e seleção nas redes sociais com documentos já publicados. Portanto os dados analisados são de fontes secundárias (livros e artigos).

3.1 Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas pesquisas bibliográficas de artigos na Internet e livros procurando coletar e descrever informações sobre as mídias sócias mais usadas no processo de recrutamento e seleção no meio organizacional, bem como diminuir riscos e custos nos processos de recrutamentos e um planejamento estratégico na seleção de pessoas usando essas ferramentas valiosas para um bom desempenho destes processos.

Segundo Marconi e Lakatos (2003):

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARKONI; LAKATOS, 2003, p.82).

Cervo; Bervia; Silva (2009, p. 60), abordam o seguinte conceito: "A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. "

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como fora dito anteriormente, não era difícil de imaginar que cedo ou tarde as redes sociais seriam utilizadas de forma relevante no mercado de trabalho, falando de

forma abrangente, já que as tecnologias de informação atreladas ao atual contexto de globalização, exigem das organizações uma adequação às novas tendências de comunicação, dentro do contexto cultural de cada empresa, é claro.

A partir desse estudo, fica claro que cada usuário das redes sociais precisa ter responsabilidade e bom senso com o que posta, seja ele um possível candidato à uma vaga ofertada por uma organização ou mesmo um colaborador já inserido no contexto de uma empresa. Pois determinadas posturas nas redes sociais podem resultar em uma eliminação de processo seletivo para uns, e uma demissão para outros a partir de uma exposição resultante de uma atitude que contrasta com a reputação da organização ao qual o usuário faz parte, como por exemplo em 2018 durante a Copa do Mundo de futebol, sediada na Rússia, quando um funcionário de uma renomada companhia aérea brasileira foi demitido após aparecer em um vídeo juntamente com um grupo de amigos constringendo mulheres em um dos dias do evento.

Segundo o advogado trabalhista Antônio Carlos Aguiar, as redes sociais são uma janela aberta, onde não há anonimato, e aqueles que a utilizam tem de claras as consequências do seu mau uso.

O comportamento de quem utiliza esses sites e aplicativos de relacionamento pode ser, muitas vezes de forma muito clara para a organização, um indício de quem esse usuário pode ser como colaborador caso seja contratado, principalmente no aspecto comportamental.

Por exemplo: na maneira como esse usuário se dirige à outras pessoas; em como expõe suas opiniões, informações suas ou de outrem; em como reage às opiniões alheias, confrontos; seus pontos de vistas morais ou em relação ao trabalho, profissão em si etc. E esse aspecto pode ser encarado como algo vantajoso para as organizações, pois características podem ser observadas antes mesmo de uma contratação, considerando que essa avaliação pode sofrer o ônus da superficialidade.

A consultora especializada em recrutamento e seleção Luciana Tegon, ressalta que os profissionais também são avaliados em âmbito pessoal, para que os recrutadores possam entender também o que faz aquele candidato que pode vir a ser um funcionário da empresa. Segundo ela, na entrevista presencial é possível ver o que o candidato quer passar, porém existe sempre um outro lado que o mesmo não conta, e muitas vezes, nas redes sociais é possível identificar esse lado pessoal.

Atividades sociais praticadas pelos candidatos também são vistas com bons olhos pelas organizações, como engajamento social, organização de eventos religiosos, participação em ONGs, jardinagem, prática de esportes etc. Tais atividades que muitas vezes são expostas em redes sociais, podem relevar habilidades do candidato observado, e isso pode ser um diferencial durante o processo de recrutamento e seleção, a partir de uma boa observação e análise do recrutador.

Foram encontrados 20 artigos com essa temática de redes sociais. Após a análise, 9 deles foram excluídos, pois não condiziam com os objetivos do trabalho, visto que não apresentavam dados referentes aos fatores para amputação, gênero e região da amputação. Mesmo com a globalização e o avanço da tecnologia são poucos artigos que esclarecem esse assunto do recrutamento e seleção nas mídias sociais, embora alguns autores relatam a sua eficácia e eficiência na sua aplicação.

Segue abaixo os 08 artigos mais usados para a elaboração desta pesquisa, embora que alguns são de anos passados, mas teve a contribuição teórica do assunto exposto na pesquisa.

TÍTULO. AUTORES. ANO.	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS
<p>1- Uma Análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos. AFONSO, Alexandre Soares. 2009.</p>	<p>Analisar como as empresas estão se relacionando com as redes sociais na internet. Serão analisadas 3 das principais redes sociais: Orkut, Facebook e LinkedIn.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica em livros e documentos publicados na internet.</p>	<p>Desde o simples fato de que as pessoas cadastradas em uma rede social possuem o mínimo de conhecimento de tecnologia exigido em qualquer empresa nos dias atuais até mesmo, o fato desses pessoas estarem plugadas nas mais novas tendências e inovações, é o que atarem a atenção e consequentemente a busca pelas áreas de recrutamento e seleção das empresas.</p>
<p>2 - A Influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. LEMES, Aline Garcia. 2015.</p>	<p>Identificar vantagens e desvantagens desta prática, identificar um comportamento considerado adequado para seleção sob a visão dos recrutadores e apontar quais atitudes podem prejudicar o candidato no processo seletivo.</p>	<p>Nesta seção do artigo serão explicados os meios pelos quais se pretende realizar a pesquisa. Serão apresentados ao leitor os seguintes itens, a classificação do método, o instrumento de coleta de dados escolhido, a população a ser abordada, bem como a tabulação e à análise de dados a ser realizada.</p>	<p>Para mensurar até que ponto a rede social do candidato pode influenciá-lo negativamente, foi perguntado aos participantes da pesquisa se já excluíram alguém do processo seletivo por informações adquiridas através de seu perfil online, 61% afirmaram nunca ter excluído candidatos apenas por consultar sua rede social e 39% responderam positivamente.</p>
<p>3- Redes sociais virtuais como uma nova ferramenta nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal. MOLINA, Marina Vasconcelos. 2011.</p>	<p>Analisar como se iniciaram, como se dão e quais são as perspectivas quanto aos processos de recrutamento, seleção e controle de funcionários por meio das redes sociais virtuais.</p>	<p>Os meios pelos quais foi realizado o estudo. Serão apresentadas classificações quanto ao método e as técnicas serão descritas, incluindo os participantes do levantamento, o instrumento de pesquisa, bem como a forma de coleta e análise dos dados reunidos</p>	<p>A seguir serão descritas e comparadas as informações colhidas nas entrevistas, nas quais foram divididas em dez categorias de análise, estipuladas a priori, com o intuito de alcançar os objetivos geral e específicos. Tais categorias são: implantação do processo, divulgação de vagas, redes sociais virtuais mais consultadas, modelo de verificação das redes sociais virtuais, informações mais importantes analisadas, meios tradicionais versus redes sociais virtuais,</p>

			custo, desvantagens, controle e perspectivas futuras. Todas as categorias se referem ao uso das redes sociais virtuais nos processos estudados.
4- A expectativa de gestores de produção frente ao processo de recrutamento e seleção. RIGOTTI, Caroline. FIOREZE, Daiana. PERGHER, Fernanda. ZAVISTANOVICZ, Natália. 2015.	Identificar percepções e expectativas de gestores da área de produção frente ao processo de Recrutamento e Seleção das empresas onde atuam.	Buscou-se aprofundar os estudos existentes sobre a temática, dando ao trabalho um caráter de pesquisa bibliográfica, que auxiliam na sustentação teórica e também na análise de resultados obtidos.	Conforme abordado no decorrer deste artigo, diante do cenário atual de transformações no mercado de trabalho, novos desafios chegam aos profissionais de recursos humanos, exigindo um aperfeiçoamento contínuo dos processos da área. E em busca de melhoria e entrega de resultados desejados pelas organizações, a escuta dos clientes internos realizada na pesquisa oportunizou entender suas expectativas, avaliar hipóteses e propor um plano de ação focado no subsistema de recrutamento e seleção de vagas operacionais.
5- A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. FERREIRA, Franciele Silva. VARGAS, Eudes Cristiano. 2014.	Elencar a importância deste processo, cuja finalidade é acrescentar indivíduos nas organizações.	Realizada através de levantamento de bibliografia já publicada, como livros, cujo objetivo é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com aquilo que foi escrito acerca de determinado assunto,	Deste modo, é possível considerar que, quando bem fundamentado, o processo de recrutamento e seleção de pessoas viabilizará à organização funcionários comprometidos com o êxito da empresa. Tal fato é confirmado pelo fato de o processo de recrutamento e seleção viabilizar que a empresa selecione o candidato que complete as suas necessidades, que lhe agregue valor com seu conhecimento, enriquecendo o quadro de colaboradores da empresa.

<p>6- A influência das redes sociais na captação e seleção de talentos: um estudo realizado nas agências de emprego de caxias do SUL/RS. COSTA, Amanda da. CAREGNATTO, Margareth Inês Motter. 2014.</p>	<p>Identificar nas agências pesquisadas quais as principais redes sociais utilizadas para recrutamento e seleção; descrever os processos de recrutamento e seleção a partir das redes sociais; verificar se as informações do perfil dos candidatos nas redes sociais impactam para selecioná-lo para uma vaga; e, identificar as vantagens e desvantagens para as agências de emprego em utilizar as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção.</p>	<p>O estudo em questão com coleta de dados semiestruturados. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa pode ser aplicada em vários tipos de projetos.</p>	<p>De modo geral, esta pesquisa aponta o que já foi descrito nas análises, as redes sociais influenciaram o processo de recrutamento e seleção das agências entrevistadas, em virtude de que as mesmas consideram um grande facilitador em seu processo e utilizam um perfil para divulgação de suas vagas, sendo hoje uma de suas principais fontes de captação e seleção. Verificou-se também que independe do tempo de mercado de atuação em utilizar as redes sociais, sendo que a maioria tem se adaptado a tecnologia como uma forma de auxiliar no processo e não abandonaram outras técnicas, como as entrevistas.</p>
<p>7- As redes sociais virtuais e a dinâmica da internet. LIMA, Nádia Laguárdia de. MOREIRA, Jacqueline de Oliveira. STENGEL, Márcia. MAIA, Lucas Matos. 2016.</p>	<p>Conhecer as produções bibliográficas sobre o tema, e tal levantamento apontou um número reduzido de trabalhos de psicologia sobre o tema, bem como a desatualização com relação às redes sociais utilizadas como objeto de estudo.</p>	<p>O levantamento bibliográfico com o verbete “Internet” identificou 28 artigos; com o verbete “Redes Sociais”, localizou 15 artigos; e os verbetes “Cibercultura” e “Ciberespaço” obtiveram um artigo cada, num total de 45 produções.</p>	<p>As pesquisas sobre as redes sociais encontram vários desafios, dentre eles, a rapidez da análise dos dados, em função de sua rápida desatualização. Entretanto, os dispositivos tecnológicos são meios de expressão da subjetividade contemporânea, mas esta não se oblitera tão rapidamente quanto os aplicativos, de forma que a rápida desatualização dos programas não necessariamente invalida o resultado da pesquisa. Consideramos, finalmente, que há uma penetração cada vez maior das tecnologias digitais na cultura atual, acarretando transformações cada vez mais intensas no campo social, demonstrando a importância do incremento de pesquisas sobre o tema.</p>

<p>8- A influência da informação publicada nas “redes sociais” no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura. Machado, Luís Miguel Oliveira. 2016.</p>	<p>Com este trabalho pretende-se, através de uma revisão da literatura, refletir sobre a importância em termos profissionais do perfil que é criado nas, ou pelo uso das Redes Sociais em Linha.</p>	<p>Este trabalho assume-se como uma pesquisa exploratória uma vez que se procurou abranger uma grande variedade de perspectivas sobre a problemática em questão. Assim, recorreu-se tanto a fontes bibliográficas como documentais de primeira e segunda mão (Gil, 2008, p. 51), buscando diversidade no contexto e responsabilidade da sua produção.</p>	<p>Associando a imagem pessoal que qualquer pessoa constrói, mesmo sem intenção, com a sua atividade em linha, à persistência dos dados digitais (Aresta, 2013, p. 36), a simples utilização das RSeLs pode transformar-se numa “tatuagem eletrónica”, usando a designação de Juan Enriquez (Enriquez, 2013, 1:05). Talvez devido à percepção dessa persistência, profissionais ligados aos recursos humanos, recomendam um cuidado continuado na manutenção dessa “identidade digital”:</p>
---	--	---	--

Tabela 2. Análise dos Resultados
Fonte: Elaboração Própria (2019)

5 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que, definitivamente as mídias sociais vêm ganhando um espaço cada vez maior na sociedade, não apenas no aspecto do entretenimento, como também para fins jornalísticos, sociais, políticos, artísticos, educacionais, entre outros inclusive entre as organizações na hora de agregar pessoas ao seu quadro de funcionários.

Diante de vantagens como: maior alcance de candidatos, baixo custo de divulgação das oportunidades de trabalho e agilidade no processo de recrutamento e seleção, o número de adeptos a essa nova forma de agregar pessoas está sendo cada vez mais aceito nas organizações, principalmente pelas vantagens citadas acima, buscando se adequar às novas tendências da tecnologia da informação, além de, é claro, seguir a lógica de ir onde as pessoas estão.

Do lado da empresa, é preciso lembrar que devido à alta exposição, a sua imagem está em jogo e, portanto, deve-se ser o mais transparente possível, porém fazendo-se valer da máxima do bom senso a partir de uma boa gestão de conhecimento no que diz respeito à expor as informações certas para o tipo de exposição a qual a empresa se propôs, caso contrário passará uma imagem equivocada para o mercado de trabalho externo influenciando também o mercado interno (próprios funcionários) e parceiros (fornecedores etc.).

Já do lado dos candidatos, esses devem usar de bom senso e ter bastante cuidado no que expõem em redes sociais, pois demonstrações de declarações polêmicas ou posicionamento radical, por exemplo, pode dificultar o acesso a vaga tão esperada, já que aquilo que é exposto nas redes sociais está sempre sujeito à avaliação e interpretação, que porventura podem ser levados em consideração em um processo seletivo, sendo atribuídos como aspectos comportamentais (fotos indevidas, brigas etc), emocionais, éticos e técnicos, inclusive (síntese do tema ao qual se fala nas postagens, coerência e coesão textual, gramática etc).

REFERÊNCIAS

ABNT. NBR 6022. **Informação e documentação** - Artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

AFONSO, Alexandre Soares. **Uma Análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos**. 2009. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

CARON, A. **Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas**. Revista FAE BUSINESS, n.8, p.25-28, maio/2004.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahor, 2003.

CERVO Amando L.; BERVIAN Pedro A.; DA SILVA Roberto. **Metodologia Científica**, 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CAVALLINI, Marta. **Comportamentos em redes sociais podem provoca demissão?** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/comportamento-em-redes-sociais-pode-provocar-demissao-especialistas-dizem-que-sim-tire-duvidas.ghtml>> Acesso em 25/03/2019.

_____. **Empresas monitoram comportamento nas redes sociais para contratar ou demitir**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/empresas-monitoram-comportamento-nas-redes-sociais-para-contratar-ou-demitir-veja-cuidados.ghtml>> Acesso em 25/03/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 113-127.

COSTA, Amanda da. CAREGNATTO, Margareth Inês Motter. **A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO REALIZADO NAS AGENCIAS DE EMPREGO DE CAXIAS DO SUL/RS**. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/780>> Acesso em 13/04/2019.

CUSTÓDIO, Mônica. **Conheça as 10 redes sociais mais usadas no Brasil**. Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas/> . Acesso em 05 Mar. 2019

DIGITAL BUSINESS SCHOOL. INTERNET INNOVATION . Disponível em:<https://www.internetinnovation.com.br/blog/a-importancia-do-facebook-para-as-empresas/>. Acesso em 05/03/2019

ESTADÃO. **Facebook alcança 2,07 bilhões de usuários no mundo**. Disponível em:<https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,facebook-alcanca-2-07-bilhoes-de-usuarios-no-mundo,70002069551>. Acesso em 10/08/2018.

FACEBOOK. **O Facebook ajuda você a se conectar e compartilhar com as pessoas que fazem parte da sua vida**. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/>> Acesso em 10/08/2018.

FERREIRA, Franciele Silva. VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Maringá. Marcapá, 2014.

JANUZZI, L. **Recrutamento via Internet**: Pesquisa revela tendências. 2004. Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/rh/recruta.html>> Acesso em: 25/03/2019.

LEMES, Aline Garcia. **A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**. Disponível em:<<ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/834/732>> Acesso em 24/02/2019.

LINKEDIN. **Contrato do Usuário**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/legal/user-agreement?trk=uno-reg-guest-home-user-agreement>> Acesso em 10/08/2018.

LIMA, Nádia Laguárdia de; MOREIRA, Jacqueline de Oliveira; STENGEL, Márcia e MAIA, Lucas Matos. **Virtual Social Networks and the dynamics of internet**. Gerais, Rev. Interinst. Psicol. [online]. 2016, vol.9, n.1, pp. 90-109. ISSN 1983-8220.

MACHADO, Luís Miguel Oliveira. **A influência da informação publicada nas “redes sociais” no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura**. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/81291>. Acesso em 14/04/2019.

MANUAL DE OSLO. 1997. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 25/03/2019.

MARKONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Entrevista em Grupo: 3 Dicas de Como se Destacar nas Dinâmicas**. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/entrevista-em-grupo-como-se-destacar-na-dinamica/>> Acesso em 05/03/2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. 3 ed – São Paulo: Futura, 2000, p 69 – 261.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. **Recrutamento online/Internet**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v.2, n.2, p.19-34, jul./dez. 2005.

MOLINA, Marina Vasconcelos. **Redes sociais virtuais como uma nova ferramenta nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal**. 2011. Projeto de monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, DF.

MONTEIRO, Lilian. **ECONOMIAS. 11 Técnicas de recrutamento e seleção**. Disponível em: <<https://www.economias.pt/tecnicas-recrutamento-selecao/>> Acesso em 03/02/2019

_____. **Profissionais especializados em mídias sociais são disputados pelo mercado**. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2018/01/29/interna_emprego,934337/profissionais-especializados-em-midias-sociais-sao-disputados.shtml. Acesso 12/08/2018.

RESULTADOS DIGITAIS. **Redes Sociais**. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/redes-sociais/>. Acesso em 05/03/2019.

RHPORTAL. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-de-pessoal/>. Acesso em 07/08/2018.

RIGOTTI, Caroline. FIOREZE, Daiana. PERGHER, Fernanda. ZAVISTANOVICZ, Natália. **A EXPECTATIVA DE GESTORES DE PRODUÇÃO FRENTE AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**. 2015. Disponível em: <<https://arhserrana.com.br/download/downloads/?Arquivo=27ed23dfe92532c49b49aa97b2169494.pdf>> Acesso em 13/04/2019.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRAMENTA DE GESTÃO: MOTIVAÇÃO COM FOCO NOS RESULTADOS. (*MANAGEMENT TOOL: MOTIVATION WITH FOCUS ON RESULTS*).

Fabiana Gomes Rodrigues¹⁹
Sebastião Inácio Jacinto da Cruz²⁰
Rosângela Couras Del Vecchio²¹

RESUMO

Sabe-se que atualmente as grandes organizações, com base na gestão de pessoas e resultados, utilizam da motivação como ferramenta para atingir os objetivos propostos. A pesquisa tem como objetivo geral: apresentar a motivação como ferramenta de gestão para atingir metas e objetivos propostos; assim como objetivos específicos: descrever as atividades motivadoras realizadas pelos gestores com base nos resultados; identificar o impacto das metas na gestão dos resultados. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa do ramo alimentício em Fortaleza, tendo como abordagem mista (quali-quantitativa), objetivos metodológicos descritivos e exploratório; assim como procedimentos metodológicos bibliográfico, estudo de caso e etnográfico, tendo como grupos de pesquisa os gestores e promotores. Nos resultados encontrados, viu-se que os agentes motivacionais devem ser utilizados de acordo com cada grupo, verificando a necessidade dos indivíduos e para que os resultados sejam atingidos é necessário que os grupos sejam geridos diariamente, ora sendo motivados, ora sendo cobrados por resultados. Com isso, conclui-se que motivação trata de uma ferramenta que pode ser utilizada em quaisquer âmbitos, seja ele educacional ou administrativo, pois onde existem pessoas essas podem ser trabalhadas e motivadas a desenvolverem suas ações com qualidade.

Palavras-chave: Motivação. Gestão Escolar Participativa. Gestão Estratégica

ABSTRACT

It is known that currently the big organizations, based on people management and results, use motivation as a tool to reach proposed objectives. The research aims as a general objective: present the motivation as a management tool to reach goals and proposed objectives; as specific objectives: describe the motivators activities that are realized by the managers with basis in results; identify the impact of the goals in results management. This research was developed in a food industry in Fortaleza, having a mixed approach (qualitative-quantitative), descriptive and exploratory methodological

¹⁹ Pós-graduando do curso de MBA em Administração e Negócios pela UniAteneu (fabi.grodrigues@gmail.com)

²⁰ Doutorado em Administração de Empresas, pela Universidad Evangelica del Paraguay (UEP); Mestre em Administração de Empresas, pela Universidad de la Integracion de las Americas (UNIDA) do Paraguay; Mestrado de Gestão em Saúde, pela Universidade Privada de Angola (UPRA); Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde pela Universidade Católica de Lisboa (*Lactus sensus*); Licenciatura em Gestão e Administração de Empresas, pela Universidade Privada de Angola (UPRA). Docente Universitário há 13 anos; Diretor de Finanças e Recursos Humanos da Empresa Portuaria do Soyo – EP – Empresa pública do Ministério dos Transportes de Angola; Administrador do Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola (IMETRO); Socio e Director Geral da SERVIGESCO, LDA – Serviços, Gestão e Consultoria, Lda.; Membro do Conselho Directivo do Instituto Superior Privado de Angola (ISPRA); Director de Recursos Humanos do Instituto Superior Privado de Angola (ISPRA); Administrador da CLINICA ANGLODENTE. Vice-presidente de Direcção da Associação de Ténis de Mesa de Luanda.

²¹ Orientadora da Pós-graduação da UniAteneu, Doutora em Administração pela Unida e Doutora em Educação pela Universidad Americana(rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

objectives; as methodological bibliographic method, case study and ethnographic, having as a research groups the managers and the promoters. In the results found, it was seen that the motivational agents should be used according to each group, verifying the need of individuals and that for results to be achieved is necessary that the groups be managed daily, sometimes being motivated, sometimes being charged for results. Thereby, it is concluded that motivation is a tool that can be used in any scoop, be it educational or administrative, because where there are people those can be worked on and motivated to develop their action with quality.

Key Words: Motivation. Participatory school management. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

A proposta de focar a motivação para o alcance de metas, através de uma gestão estratégica, realizada por meio do estudo das representações sociais ocorreu por entender que essas representações sociais dos gestores e promotores configurariam o processo de gestão dos resultados.

Diante dos avanços, recuos e questões conflitantes no processo da gestão estratégica, o estudo das representações sociais contribuiu para trazer dados significativos sobre o tema. A partir da análise das representações sobre as empresas, pode-se compreender a gestão como um todo, seus reflexos na qualidade dos processos, a destinação dos recursos disponíveis e a estruturação de um ambiente organizacional participativo que estabeleçam suas diversidades e valorizem os seus parceiros como agentes promotores de resultados.

Pela complexidade e tamanha importância, os temas motivação e metas mostram-se de grande influência e complexidade para atingir os resultados propostos pela organização. Ainda hoje são motivos de grandes estudos, e por isso, resolveu-se abordar esse tema de forma argumentativa com viés da motivação como ferramenta para uma gestão de pessoas com foco nos resultados através de metas previamente estabelecidas.

Alguns estudiosos observaram que muitas pessoas se sentem desmotivadas por acreditarem que o local em que trabalham não apresenta perspectiva de crescimento, e esse é um dos maiores entraves. A falta de motivação dos trabalhadores para desempenharem as suas atribuições de forma eficiente e eficaz precisa da atuação efetiva dos gestores para “minimizar esta problemática”, diminuindo os problemas encontrados no cotidiano.

Nos estudos aprofundados sobre a motivação e a gestão estratégica, encontram-se diversas teorias que permeia a administração de forma geral, entre elas não se pode afirmar que existe uma ideal para cada organização, pois os indivíduos são motivados de formas distintas, conforme suas necessidades atuais e os valores sociais cobijados, e o grande desafio das organizações é buscar conhecer essas necessidades e esses valores.

O fenômeno estudado trará muitos benefícios para entendermos a influência da motivação dos colaboradores de uma organização através de seu gestor, o que poderá respaldar futuras atuações.

Sabe-se que um dos fatores primordiais para o sucesso de qualquer organização, seja no ramo privado ou público, é a valorização de seu capital intelectual. Esse capital é tão importante, que as organizações devem ter uma área específica na sua estrutura para tratar desse segmento: a área de Gestão de Pessoas representada hoje pelo RH. As grandes críticas existentes em relação à falta de motivação dos colaboradores e a importância da área de gestão de pessoas nas organizações,

remonta à problemática dos desafios encontrados pela área em questão no quesito motivação dos colaboradores.

Desta forma esta pesquisa visa elucidar a seguinte problemática: qual a importância da motivação com foco nas metas estabelecidas, para a gestão dos resultados?

O objetivo geral da busca apresentar a motivação como ferramenta de gestão para atingir metas e objetivos propostos; assim como objetivos específicos: descrever as atividades motivadoras realizadas pelos gestores com base nos resultados; assim como identificar o impacto das metas na gestão dos resultados

O presente artigo está dividido em cinco sessões. Na primeira trata-se da introdução, onde será apresentada a justificativa, a problemática e os objetivos. Na segunda sessão trata-se do referencial teórico, onde inicialmente será feita uma breve abordagem sobre uma das ferramentas de gestão nas corporações, ratificando a importância do alinhamento da motivação as metas estabelecidas pelas organizações tendo como base a gestão de resultados e o desenvolvimento dos objetivos específicos. Dando continuidade, apresenta a terceira metodologia utilizada na pesquisa e em na quarta vem a análise de dados e por fim na quinta a discussões dos resultados. Finalizando, traz uma conclusão mostrando se os objetivos foram atingidos, se a metodologia foi adequada e respondendo a problemática direcionadora do estudo proposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na gestão é possível perceber vários fatores que contribuem diretamente para o sucesso de uma corporação, onde a empatia, a liderança, a motivação e os colaboradores conhecerem bem a cultura organização, assim como o planejamento estratégico onde suas metas estão bem definidas para que assim a gestão de resultados seja bem mapeada.

No marco teórico, buscou-se coletar referências teóricas abordando todos os pontos chaves da investigação, ou seja, a motivação e suas teorias básicas, a gestão de resultados tendo como indicador as metas estabelecidas.

2.1 A Motivação

Baseada na gestão do conhecimento, a chave para obter um grupo de colaboradores motivados está no equilíbrio das expectativas das pessoas sobre o que a organização deve lhes proporcionar e as expectativas da organização em relação ao que os colaboradores devem retribuir. Sendo assim, os trabalhos intelectuais tendem a ser mais valorizados, onde as organizações e os colaboradores terão como foco as expectativas mútuas.

Um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo. (VOLPATO, 1998, p.82)

As empresas deverão ter uma nova visão organizacional para conseguir reter os talentos “na casa”, porque teorias outrora usadas, como o autoritarismo, não têm mais aplicação no mundo da gestão do conhecimento. A motivação deve ser encarada

como algo que coloca em movimento os estímulos dos colaboradores, elevando a uma dimensão dos impulsos conscientes e inconscientes.

Volpato (1998, p.82) afirma que “para conhecer quais são os valores numa organização é necessário entender o que baliza as prioridades e caminhos que se desejam seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma”.

A importância de saber trabalhar o tema motivação numa organização é crucial para o bom desempenho da organização, porque uma vez desmotivado algum membro do grupo, trará reflexos nos demais componentes da equipe se a situação não for contornada, gerando assim uma desmotivação de toda a equipe.

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconhecem naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. (...) A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. (BERGAMINI, 1997, p.23)

Os gestores da organização devem trabalhar em sintonia com a área de gestão de pessoas para tentarem minimizar os efeitos da desmotivação das equipes, pois com uma equipe desmotivada é muito difícil trabalhar e os resultados alcançados são inferiores aos resultados almejados.

2.1.1 Frederick Herzberg - Teoria dos dois fatores

A conhecida teoria dos dois fatores surgiu com a ideia do renomado psicólogo, consultor e professor universitário americano, Frederick Herzberg, em realizar uma pesquisa científica objetivando desvendar os desejos e motivações dos seres humanos através dos níveis de satisfação e insatisfação do indivíduo no contexto organizacional.

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (BERGAMINI, 1997, p. 23)

A pesquisa trouxe resultados que puderam levar o estudioso a afirmar que o comportamento humano enfatiza a motivação dos seres humanos em relação a suas atividades laborais e que estas estão subdivididas em dois grupos de necessidades humanas: os fatores higiênicos, denominado fatores extrínsecos e os fatores motivacionais, denominado fatores intrínsecos.

De acordo com Herzberg (apud AQUINO, 1981), “há dois fatores diferentes que influenciam a motivação: fatores de manutenção e motivacionais”.

Inicia-se com a análise com o fator higiênico. Esse fator está voltado para as condições que o ambiente organizacional proporciona para os empregados. A influência do empregado em relação à determinação de tal fator é praticamente nula, pois todas as ações dependem da organização como um todo. Como exemplo típico de tal fator tem as condições de trabalho, o salário e até mesmo as relações interpessoais, ou seja, são fatores externos ao ambiente laboral.

Para o estudioso o fator higiênico pode causar a insatisfação e desmotivação quando não são atendidas. Todavia, sendo atendidas não necessariamente causarão a motivação. Em resumo podemos dizer que os fatores higiênicos estão voltados ao ambiente laboral e não ao trabalho em si.

Ao analisar o fator motivacional é aquele que tende a causar a satisfação e a motivação, são fatores ligados ao cargo e à natureza da tarefa desenvolvida pelo indivíduo. Ao contrário do fator higiênico, tal fator pode ser controlado pelo indivíduo, que pode levar ao reconhecimento pelo seu bom desempenho na organização.

Como exemplos do fator motivacional há o crescimento, o progresso, a responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização.

Em suma, a teoria dos dois fatores demonstra que o sucesso da implementação de ações para atingir o objetivo desejado pela organização, dependerá dos objetivos pretendidos pela organização e que deverão estar focadas na influência dos dois fatores. Porque uma organização que foque seus esforços somente nos fatores higiênicos não irá causar obrigatoriamente a motivação do grupo, mas uma não-insatisfação se determinado fator for atendido. Ao passo que se somente o fator motivacional for atingido trará a satisfação, ou seja, motivará o seu corpo funcional, trazendo a insatisfação pelo não atendimento dos fatores higiênicos.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente. (BERGAMINI, 1997, p.19)

Os estudos de Herzberg não foram comprovados, apesar de terem sido objeto de grandes estudos para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental e organizacional. Já para Maslow (apud KOONTZ, 1987, p.140) “as necessidades humanas se dividem em cinco níveis. São elas: físicas, de segurança (chamadas de ordem baixa), sociais, estima e auto realização (chamadas de ordem mais alta)”.

2.1.2 Douglas McGregor - Teoria X e Teoria Y

A teoria de McGregor está voltada ao comportamento das pessoas, conhecida como teoria comportamental. Nessa teoria, o estudioso tenta demonstrar os diversos tipos de estilos administrativos que são usados nas organizações. A característica marcante dessa teoria é a visão que os diversos gestores têm dos seus colaboradores, que define o estilo gerencial que melhor se adequa a determinado grupo.

Através do estudo, verificou-se a existência de dois pressupostos sobre os empregados, e que esses pressupostos possuem relação direta com as ideias e estilos empregados pelo corpo gerencial das organizações. A teoria em estudo é dividida em Teoria X e Teoria Y. A Teoria X está fundamentada em que as pessoas não estão tão focadas no trabalho, ou seja, não consideram o trabalho como fator primordial nas suas vidas.

Na Teoria X, os gestores veem o seu corpo funcional como seres humanos que preferem ser subordinadas dentro da cadeia organizacional, ao invés de terem responsabilidades, ou seja, um estilo bastante autocrático, onde as pessoas devem ter o seu desempenho focado na necessidade da organização, como por exemplo, nas

políticas de persuasão, recompensas e punição.

Nessa teoria a remuneração é vista como um meio de recompensa pelos serviços prestados, ou seja, um estímulo. Tudo isso devido ao controle rígido dos administradores, levando a uma limitação das capacidades produtivas dos colaboradores.

Os gestores, segundo a Teoria X, possuem uma visão mais introspectiva dos seus colaboradores, considerados seres sem anseios, fazendo com que as organizações controlem as ações desempenhas por eles para moldar a postura dos colaboradores de acordo com as metas organizacionais.

Em oposição à Teoria X tem-se a Teoria Y, tendo uma visão dos colaboradores mais otimista. Os colaboradores são vistos como pessoas que querem desempenhar o seu trabalho em consonância com os anseios organizacionais aceitando as responsabilidades oriundas desse trabalho.

A Teoria Y tem um estilo democrático onde a organização tem várias imputações em relação às necessidades dos colaboradores, criando um ambiente agradável para que os colaboradores possam desenvolver seus objetivos pessoais e organizacionais, aplicando ações inusitadas e voltadas para o lado humano.

Os incentivos ou recompensas segundo McGregor são divididos em extrínsecos, voltados para o ambiente organizacional, e os intrínsecos, inerentes à natureza do trabalho propriamente dito.

Alguns estudiosos defendem que a Teoria X e a Teoria Y não são propriamente teorias motivacionais, mas apenas um estudo com um apanhado de dados provenientes sobre os processos gerenciais motivacionais das pessoas, realizado pelo pesquisador Douglas McGregor.

2.2 Os indicadores afins de atingir as metas traçadas

Os indicadores dentro das empresas em nossa realidade devem ser tratados de forma macro utilizando-se de ferramentas de gestão para serem bem aplicados, segundo ao autor coloca. Utilizaram-se os conceitos de indicadores e metas, além disso, tratou-se do papel que cada setor deve desempenhar no processo de planejamento estratégico (PICCHIAI, 2008).

Como no referido na citação do autor acima e em relação ao proposto no tópico a visão de indicadores da empresa tem que ser vista de uma forma ampla a abranger todos os setores para que seja bem distribuída essas metas para que todos juntos nessa grande engrenagem que é a empresa possam atingir as metas propostas.

Um homem sozinho tem capacidade para fazer muitas coisas e atingir muitos objetivos. Mas quando um homem se associa a outros, a capacidade de fazer muitas coisas e de atingir múltiplos objetivos se torna muitíssimo maior. (CHIAVENATO, 2010, p.1)

Pois os setores são todos dependentes uns dos outros e todos nessa unidade juntam forças para atingir os desafios que as empresas propõem num mercado cada vez mais acirrado e competitivo dos últimos anos.

Assim vivemos uma realidade que além de juntos fazermos mais, sermos mais fortes para o atingimento das metas a empresa em que buscar ter o pé no chão e buscar colocar indicadores e metas dentro da realidade em relação ao a situação econômica vivida e também para que os colaboradores se motivem, pois, está dentro do alcance.

O segredo para ter sucesso não está em ser capaz de se fazer uma lista com cem tarefas e concluí-la. Mas, de ser capaz de fazer e cumprir a lista do não, descartando-se as noventa e oito tarefas secundárias e concentrando todo seu esforço nas duas que realmente fazem diferença. Um líder mantém o foco. Ele conhece bem o perigo do que se pode definir como sobrecarga de iniciativa estratégica. Ele se ocupa com um tema principal, de cada vez, ao invés de lançar simultaneamente várias iniciativas. (PETERS, 1989, p.56)

Para o atingimento das metas traçadas vemos de acordo com Fischmann e Zilber (1999, p. 26) “os indicadores auxiliam os gestores a identificar a performance de seu negócio, e assim dão suporte para tomada de decisão e reestruturação dos investimentos para alcance dos objetivos”. Com isso, os gestores têm um papel fundamental no acompanhamento tanto no desenvolvimento desses indicadores para coloca-los dentro de uma realidade palpável quanto nos resultados alcançados para façam que como um ciclo PDCA ver os erros e acertos para a tomada de decisão ou a reestruturação de seus investimentos de acordo com esses resultados.

Dentro de tudo isso para que esses indicadores sejam atingidos temos que ter um fator de suma importância: o atendimento aos nossos clientes que são aqueles que consomem nossos produtos ou serviços onde devemos nos preocupar pois eles são o motivo da empresa existir, que segundo o autor coloca assim:

Segundo Luna (2018, p. 2) “O atendimento ao cliente, até então considerado o “fator principal” da organização.” O atendimento é um ponto principal na realidade de quem trabalha diretamente com os clientes seja o atendimento seja presencial ou não, tem que ser um atendimento de forma diferenciada que possa dar ao cliente uma experiência impactante ao ponto de fazer com que ele sinta vontade de retornar, pois eles são a maior razão de uma empresa existir e assim colaborando para sua missão de atingir as metas.

2.2.1 Metas x Capacitação

Dentro dessa dura realidade muitas empresas acabam tendo alguns questionamentos em que será que o colaborador não está capaz de realizar as atividades e por consequência as suas metas. Seria um dos fatores que fazem com que os colaboradores não atinjam suas metas.

O gestor de treinamentos é particularmente imprescindível ao desenvolvimento e ao crescimento da atividade de formação profissional. Sua ação é tão importante que ele não deve ser substituído por outros meios tecnológicos ou sociais. O processo de desenvolvimento de pessoas torna-se viável por meio do inter-relacionamento em que o instrutor orienta e motiva o aprendiz. (RIBEIRO,2013, p.27)

Ou seria a falta de preparação ou o próprio acompanhamento do gestor imediato, em administrar as realidades de particularizar e entender como está o seu colaborador, assim sabendo quais os reais motivos pelo baixo rendimento ou o por qual motivo não está atingindo suas metas.

Segundo Gil (2007, p. 118) “Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Dentro dessas situações vê-se que muitas empresas não estão preparadas para essa realidade, em que na maioria dos casos acaba que após um determinado período onde esse colaborador não atingindo as metas a ele colocadas, acabam o desligando da empresa sem ao menos saber qual foi a realidade pelo qual esse

colaborador não atingiu os objetivos propostos, onde vemos que a empresa perde colaboradores e muitos talentos por conta da falta de preparo do gestor imediato.

Milkovich e Boudreau (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

“Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um empregado ou por um grupo, em determinado período ou área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc)” (MARRAS, 2002, p.87).

Entender tais realidades do colaborador para nessas situações fazer um trabalho de recuperar, realocar, motivar ou tomar alguma outra decisão em relação a essa situação é um papel do Gestor que faz a avaliação de seus colaboradores.

Marras (2002, p.18) destaca que foram encontradas diversas vantagens na aplicação e utilização da avaliação de desempenho dentro das organizações que são:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual e grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir novos talentos na organização;
- Fornecer *feedback* aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Entender tais realidades do colaborador para nessas situações fazer um trabalho de recuperar, realocar, motivar ou tomar alguma outra decisão em relação a essa situação e assim por essa falta de preparo dos gestores as empresas acabam pagando um preço muito alto tanto em valor monetário por conta das rescisões e na questão da perda de um funcionário de forma bem acompanhada daria total condições de atingimento de metas e objetivos caso tivesse tido uma sensibilidade e uma atenção maior em entender e compreender quais os reais motivos para as situações em relação as metas.

2.2.2 As Metas e a Gestão de Resultados

De acordo com Rodrigues et al (2009) dentro do mundo corporativo do nosso cotidiano as metas dentro da empresa tem sido um fator importante para seu crescimento e desenvolvimento num mercado extremamente veloz e competitivo para, os objetivos são entendidos por resultados quantitativos e qualitativos desejados pela empresa.

Quando se visualiza uma meta possível de se atingir, a pessoa se motiva para tentar alcançá-la, aumentando, assim, sua produtividade e os resultados da organização (LOCKE; LATHAM, 1990; 2006; TOSI, 1991).

Dentro do proposto do autor podemos perceber que o questionamento acima é uma realidade e um grande desafio enfrentado nas empresas de um modo geral pelos seus administradores, gestores e funcionários, onde se vive essa dura realidade, até que ponto as metas propostas pelas empresas em relação ao seus funcionários é real ou fora da realidade, percebemos que o autor coloca que quando a meta é atingível o colaborador se motiva e assim aumenta a produtividade da organização mas essa realidade não é a das mais claras, onde temos na maioria das nossas empresas colocando metas fora da realidade se baseando em meses do ano anterior e vendo que numa realidade nesses últimos anos o cenário econômico tem enfrentado uma crise sem precedentes, com um desemprego chegando a níveis absurdos e situações das vendas diminuindo, dentro dessa realidade vivida em nosso país.

Segundo Costa (2007), os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Com isso, percebe-se que vivemos grades desafios no nosso mundo contemporâneo de incertezas e as tecnologias avançando sem precedentes. Principalmente no nosso país que numa realidade nesses últimos anos tem vivido um cenário econômico onde se enfrenta uma de suas maiores crises, com um desemprego chegando a níveis absurdos e situações das vendas diminuindo, dentro dessa realidade vivida.

Os administradores devem buscar como no proposto acima pelo autor buscando metas de acordo com a realidade num desafio de um País em crise. Onde seu planejamento estratégico esteja ligado em todas essas situações assim fazendo com que essas metas sejam compatíveis com seu quadro de funcionários.

Luna (2011, p. 3) afirma que “a elaboração do plano anual de metas deve ter seus indicadores de forma que eles sejam atingíveis e focados, caso contrário, teremos dentro das empresas falta de entusiasmo na sua busca”.

Para que ele se motivem cada vez mais em atingir, pois dentro da realidade e com os pés no chão, vendo da situação em que País se encontra, motivar a equipe dessa forma é essencial para a permanência e o crescimento da empresa dentro de um mercado altamente competitivo e veloz, pois a busca por motivação para atingir as metas será de forma natural a aumentar o faturamento e conseqüentemente o crescimento da empresa e do colaborador que por sua vez motivado por atingir seu objetivo cria um ambiente excelente para trabalhar, saudável de confiança e de desempenho satisfatório.

Para Carvalho (1995, p.170), o empregado deve sempre sentir a relação entre ele e o produto acabado no sentido do orgulho de dizer “eu fiz parte do processo, eu colaborei neste feito”; isso é muito importante dentro das organizações, um colaborador motivado produz mais e melhor.

Os administradores devem buscar como no proposto acima pelo autor buscando metas atingíveis para que o seu quadro de funcionários, para que ele se motivem cada vez mais em atingir, pois dentro da realidade e com os pés no chão, vendo da situação em que País se encontra, motivar a equipe dessa forma é essencial para a permanência e o crescimento da empresa dentro de um mercado altamente competitivo e veloz, pois a busca por motivação para atingir as metas será de forma natural a aumentar o faturamento e conseqüentemente o crescimento da empresa e do colaborador que por sua vez motivado por atingir seu objetivo cria um ambiente excelente para trabalhar, saudável de confiança e de desempenho satisfatório.

A primeira vez que o termo gestão de resultados foi apresentado, foi em 1954 pelo austríaco Peter Drucker considerado o pai da administração atual e era escritor, professor e brilhante consultor administrativo. A partir dele, o setor administrativo se voltou para a globalização e o direcionamento sobre as pessoas que fazem parte das empresas.

Sabe-se que não é uma tarefa fácil mudar o tipo de gestão, e muito menos é feito rapidamente. É preciso estudar o processo, avaliar os riscos e vantagens, conhecer muito bem como funciona a equipe e como está o andamento logístico da empresa. Mudar uma cultura pode levar tempo e muita ação objetiva e firme para que não haja gargalos no meio do caminho, quebrando o ritmo aderido.

A primeira etapa para se atingir chegar as metas estabelecidas é que os gestores tenham uma visão muito clara sobre o planejamento estratégico definido, as ambições da empresa e os seus maiores objetivos.

Em seguida, os colaboradores devem ser reunidos para que essas definições sejam lapidadas e até mesmo novos prazos sejam realinhados. Os acordos com os funcionários são fundamentais para que a gestão de resultados seja sedimentada.

Como o trabalho de motivação é bastante difícil, o líder não deve esquecer-se de elogiar as pessoas. Segundo Sheila Bethel citada por Oliveira e Pauletti (www.ctai.rct-sc.br), duas dicas são importantes: “Elogie em público – Corrija em particular” e “Encontre maneiras de elogiar todo seu pessoal não privilegiando apenas um integrante da equipe”. Desta forma os membros do grupo estarão tendo o retorno do que fazem e poderão corrigir os erros durante a implementação das ações, deixando-os bastante à vontade para discussões e participações efetivas

A partir das definições e compromissos selados, é a hora da monitoração do processo. Há aplicativos e softwares muito uteis para mensurá-los. E é antes do resultado final do prazo que os pré-resultados são avaliados entre todos, para compreender o que funcionou ou não e o quanto falta para se atingir o sucesso da meta.

Para Volpato (1998, p.83), “apesar dos enormes avanços na área comportamental das organizações, trabalhadores ainda se ressentem da falta efetiva de comunicação entre setores, da troca de “feedback” entre chefias e trabalhadores, do planejamento propriamente dito e do excessivo controle nas decisões e ações individuais ou grupais”.

Quando uma empresa adota a gestão por resultados ela conquista a motivação dos colaboradores, que se envolvem em todo o processo e se sentem reconhecidos pelo esforço e o valor do trabalho empenhado. Da mesma forma como a comunicação ganha, já que para que esse tipo de gestão funcione ela precisa estar uniforme e consistente. E com o tempo e a ajuda dos próprios colaboradores, os processos acabam se aprimorando, os objetivos ficando ainda mais claros e ordenados, e o aumento da autoestima de todos profissionais acaba sendo um dos maiores ganhos pessoais da administração.

3 METODOLOGIA

Metodologia são os métodos necessários para elaboração de um objetivo, ou seja, o caminho que será percorrido para desenvolver um trabalho, para atender a necessidade do assunto abordado foi utilizado a pesquisa bibliográfica, onde a pesquisa busca observar, tirar dúvidas e resolver problemas vivenciados no dia-a-dia, comparando com documentos já publicados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização deste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo em vista a especificidade dos objetos que foram pesquisados. Dadas estas características utilizaram-se, como instrumentos de coleta de dados, a entrevista, que de acordo com alguns autores, é um instrumento garantidor de uma maior confiabilidade e validade na pesquisa.

O conhecimento científico se produz pela busca de articulação entre teoria e realidade empírica. O método tem uma função fundamental: tornar plausível a abordagem da realidade a partir das perguntas feitas pelo investigador (MINAYO, 2008, p. 54).

Minayo (2008) define o método qualitativo, como aquele que pode ser aplicado

“aos estudos da história, das relações, das representações, das percepções e das opiniões” o que a mesma define como produtos das interpretações que se podem fazer das vivências, dos sentimentos e pensamentos. Muitos autores orientam sobre os métodos utilizados nas pesquisas de cunho mista, conforme abaixo:

Richardson (1999), apud Lakatos e Marconi (2003), ratifica a importância da abordagem qualitativa, pois enquanto que os dados quantitativos são apresentados de forma clara e fiel, a abordagem qualitativa apresenta uma tentativa de compreensão de depoimentos, verificando-se a necessidade dos ajustes necessários, possibilitando assim um alcance de resultados, os quais serão cada vez mais esclarecedores no momento da implementação da proposta.

Sabe-se que as variáveis norteiam o estudo proposto, sendo de suma importância a necessidade da verificação de suas características, assim como a sua operacionalização para o desenvolvimento da pesquisa, na busca de fatos e fenômenos que necessitam de verificação na sua individualidade.

De acordo com o ponto de vista científico, a pesquisa ocorre onde acontecem todas as rotinas, como o objetivo é coletar dados e selecionar questões que proporcionem meios de realizar a medição das informações as quais proporcionarão condições para a tomada de decisão a respeito do que se pesquisa. Para Gil (2007), a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois envolve técnicas de coletas de dados, as quais evidenciam a importância da utilização de questionários, assim como da observação sistemática.

Desta forma, esta investigação será, na modalidade estudo de caso, do tipo descritivo. Segundo Hernandez Sampieri et al. (2006, p. 152), o tipo descritivo, mais especificamente o desenho transversal descritivo: “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”.

Para Marconi e Lakatos (2003), esse método proporciona ao pesquisador uma maior organização e distribuição dos dados, sendo indicado que esses sejam apresentados através de medidas numéricas que facilitarão o entendimento do que será exposto, podendo ser: tabelas ou gráficos que apresentarão um cenário real da pesquisa descritiva.

Desta forma, será verificada algumas variáveis, sendo a primeira que trata sobre a motivação, onde sabe-se que a importância desta surgiu devido às grandes mudanças no mundo globalizado, que trouxe consigo a necessidade de permanente renovação dos conhecimentos, valorizando assim as pessoas, que têm sido consideradas o maior ativo intangível da organização, sendo por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas têm atingido vantagem competitiva. Os colaboradores, estando motivados, tendem a desempenhar os seus trabalhos de forma mais positiva, o que redundará em bons resultados para a organização, pois a motivação tem relação direta com o desempenho das pessoas.

Em seguida a segunda variável será a atingir metas que mostram para empresa o quanto de lucro e rentabilidade ela chegou e como preparar as metas subsequentes, assim tornando-se um ciclo que só cresce conforme o desenvolvimento da empresa. E por fim, a terceira a gestão de resultados onde esse tipo de gestão não intitula um líder que faz escolhas e cria sozinho um planejamento estratégico. É o conjunto quem o faz e são os empregados quem estabelecem as metas junto com seus gestores. A partir de dados reais das possibilidades da empresa, da equipe e dos próprios gestores. O que proporciona metas muito mais justas e condizentes com a realidade do que àquelas impossíveis de serem realizadas.

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa *Criattive Company*, sediada na rua: João Cordeiro, 687, Bairro: Praia de Iracema, onde trabalha 29 funcionários, foi aplicado 2 questionários em uma amostra de 16 funcionários, sendo: 8 gestores (1 diretor geral, 2 gestores administrativos, 1 gestor de RH, 1 gestor financeiro, 2 gestores comercial e 1 gestor de marketing) e 8 vendedores, cada questionário contendo 10 perguntas, um questionário para os gestores e vendedores, sendo a instituição do ramo alimentício.

A *Criattive Company* foi fundada em 2006 por 02 sócios onde dividiram a empresa em dois setores que abrangiam os demais, sendo um administrativo e financeiro e o outro comercial e marketing. Iniciando com uma loja, chegando em 2019 com um espaço físico ampliado.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Henning (1998, p. 120) afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”.

Para esta pesquisa foram realizadas as seguintes técnicas: a observação participante e entrevistas.

Na coleta de dados e informações, foram utilizados os seguintes instrumentais e roteiros que serão aplicados uma vez e num momento único para obter os dados de modo transversal.

- I. Pesquisa em acervo bibliográfico na área da administração;
- II. Pesquisas divididas por setores;
- III. Entrevistas realizadas através de um roteiro.

Com base na escolha da técnica, buscou-se evidenciar algo que já é praticado e que funciona no âmbito organizacional, a utilização de agentes motivacionais nos funcionários assim como a gestão de resultados com foco nas metas. Moreira (2002, p. 52) entende essa técnica como “relatos detalhados do que acontece no dia-a-dia das vidas dos sujeitos e é derivado das notas de campo tomadas pelo pesquisador”.

Henning (1998, p. 120) afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”.

Sampiere *et al.* (2008), quando ratifica a importância da observação, relatando que esta define-se em vivenciar às situações sociais, manter um papel vivo e, principalmente, ter reflexões constantes e permanentes, pois não se trata de um simples de olhar ou registrar o que está acontecendo.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados, com base nos indicadores, foi realizada após a investigação científica e de campo, onde foram aplicados questionários e entrevistas interpessoais com a amostra identificada. Em seguida, os dados da amostra foram tabulados, sendo devidamente analisados e obtendo-se uma descrição pormenorizada das informações obtidas na pesquisa.

Enfim, com base nos dados, surge a organização e preparação das informações obtidas na pesquisa, ou seja, com a ajuda do Excel, criou-se um perfil dessa empresa. As tabulações dos questionários e das entrevistas estruturadas; sistematização dos registros que se verificou nas observações e nos documentos

organizacionais serão dispostos, possibilitando a atribuição de significados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados deve-se esquecer os “pré-conceitos” e, assim, analisar somente a informação que nos é fornecida, sem influenciar no que está sendo dito pelo participante da pesquisa. O referente estudo foi realizado na Criattive Company, onde os questionários foram respondidos manualmente, e serão detalhados nos gráficos e tabelas.

4.1 Análise Qualitativa

O entendimento do sentimento de cada pergunta, consegue-se através da entrevista onde o entrevistado poderá colocar sensações guardadas de situações vivenciadas no seu dia-a-dia. Com isso, objetiva-se dispor informações qualitativas em forma mais ampla e completa. Os questionamentos desenvolvidos, de forma contextualizada, serão apresentados, proporcionando, assim, um diferencial na construção desta e sua conclusão.

Pesquisador – Perguntas contextualizadas	Participantes – Respostas
Como a empresa trabalha os agentes motivacionais com foco a atingir metas e objetivos propostos?	“ o chefe passa todos os dias no nosso setor e fala conosco, motivando individualmente ou em grupo” (CV2) ²² “ Os agentes motivacionais são trabalhados de acordo com a necessidade de cada grupo.” (G4) ²³
Quais as estratégias que a empresa adota com objetivo de incentivar a equipe a atingir seus resultados?	“ Existem metas e para atingir essas metas é necessário que o gestor acompanhe individualmente e estruturando estratégias com foco no rendimento da equipe” (CV 4) ²⁴ “Existem bolões que são ofertados quando chegamos próximo do final do mês, para que assim tenhamos motivação em atingir a meta ou até mesmo dobrá-la.” (CV 5) ²⁵
Qual o impacto das metas na gestão de resultados?	“ O impacto é positivo, pois a gestão de resultados ocorre através de um planejamento controlado diariamente e essa ação proporciona ao gestor criar estratégias para que os riscos e dificuldades sejam superados” (G2) ²⁶ “As metas proporcionam que o funcionário possa mapear todas as suas ações e criar

²² Consultor de Vendas de nº 2

²³ Gestor Comercial de nº 4

²⁴ Consultor de Vendas de nº 4

²⁵ Consultor de Vendas de nº 5

²⁶ Gestor Administrativo de nº 2

	situações e ferramentas para ter êxito. ” (CV 6) ²⁷
Você se identifica com a função que exerce?	<p>“ No começo eu achava que não aguentava pressão, mas com o tempo e o acompanhamento das metas por meu gestor, eu observei que não é tão complicado assim.” (CV 7)²⁸</p> <p>“Sim. Para mim a meta deve ser batida em 20 dias, para que eu possa ter uma margem de tranquilidade mensal, qualidade de vida.” (CV 2)²⁹</p>
Os treinamentos são suficientes para exercer sua função?	<p>“Não. A gente aprende fazendo, é o dia a dia que ensina.” (CV 1)³⁰</p> <p>“Sim. Através dos treinamentos podemos simular situações e prever riscos e resultados.” (G5)³¹</p>
Qual as formas de motivação que a empresa adota com os colaboradores com foco a atingir as metas?	<p>“ Premiações, viagens, bonificações, confraternizações, etc.” (CV 8)³²</p> <p>“A empresa tenta ao máximo motivar seus colaboradores, através de premiações e principalmente da necessidade de cada um. (G5)³³</p>
Quais as ferramentas adotadas pela empresa no processo de controle de estratégias?	<p>“Reuniões periódicas e planilha de controle diário.” (CV 3)³⁴</p> <p>“ Gestão a vista, planilha, reuniões de feedback, quadro de indicadores, auditoria cruzada, processo crítico” (G1)³⁵</p>
A empresa realiza reuniões periódicas para monitorar as metas?	<p>“Sim. Semanalmente nos reunimos.” (G2)³⁶</p> <p>“Sim. Semanalmente para que os gestores criem estratégias e verifiquem as metas.”(CV 7)³⁷</p>
A empresa estipulou indicadores de resultados para desenvolver a gestão de resultados?	“Sim. Esses indicadores estão disponíveis para que todos vejam.” (CV 6) ³⁸

²⁷ Consultor de Vendas de nº 6

²⁸ Consultor de Vendas de nº 7

²⁹ Consultor de Vendas de nº 2

³⁰ Consultor de Vendas de nº 1

³¹ Gestor de RH nº 5

³² Consultor de Vendas de nº 8

³³ Gestor de RH nº 5

³⁴ Consultor de Vendas de nº 3

³⁵ Gestor de Marketing nº 1

³⁶ Gestor de Compras nº 2

³⁷ Consultor de Vendas de nº 7

³⁸ Consultor de Vendas de nº 6

	“Sim. Nas reuniões os gestores mostram os indicadores e todos sabem dos seus.” (CV 9) ³⁹
Como a empresa identifica formas de elevar os resultados?	“ Nas reuniões são solicitadas sugestões de como melhorar os processos.” (G4) ⁴⁰ “Todos devem colaborar com sugestões de como atingir as metas e melhorar as suas atividades no cotidiano.” (CV8) ⁴¹

Tabela 1: Narrativas da Amostra Pesquisada
Fonte: Elaboração própria (2019)

A visita *in loco* e a entrevista oportunizaram uma aproximação com os respondentes, possibilitando a aquisição do conhecimento de pontos que não estavam levantados no questionário através dos dados quantitativos, assim como a análise documental apresentou os documentos norteadores e sua composição, verificando assim uma verificação real, ampla e significativa das instituições e sua gestão como um todo.

5 CONCLUSÃO

É necessário que seja trabalhada a antropologia da empresa, tão importante quanto à produtividade e a qualidade. Não adianta utilizar modelos de mudança e liderança, visando estritamente à produção, sem levar em consideração a cultura da empresa e os seus talentos humanos. Atualmente as empresas estão buscando líderes que mobilizem a inteligência coletiva. As organizações necessitam de pessoas com forte visão estratégica, ou seja, com capacidade de pensar e assumir responsabilidades

Cumpra aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação.

Desta forma, faz-se menção a liderança e aos agentes motivacionais inseridos nas organizações, pois entende-se que o conflito de ideias e ferramentas motivacionais não são impedimentos ou impossibilidades de transformação, mas o que gera a crise. A partir dela as pessoas se transformam, já que o conflito cria ideias, tensões e buscas de soluções para responder às questões necessárias, onde através dessas ferramentas as pessoas, sejam e as de qual for o tipo de organização (particular ou pública) poderá motivá-los a desenvolver e proporcionar qualidade as atividades propostas e consequentemente ao ensino aprendizagem recebido pelo discente.

Com isso, em resposta a problemática levantada no início da pesquisa, ou seja, qual a importância da motivação com foco nas metas estabelecidas, para a gestão dos resultados? Viu-se que os agentes motivacionais devem ser utilizados de acordo com cada grupo, verificando a necessidade dos indivíduos e para que os resultados sejam atingidos é necessário que os grupos sejam geridos diariamente, ora sendo motivados, ora sendo cobrados por resultados.

Com base nessa colocação, observa-se que os objetivos, sejam eles o geral que trata da apresentação da motivação como ferramenta de gestão para atingir metas e objetivos propostos; assim como objetivos específicos: descrever as atividades

³⁹ Consultor de Vendas de nº 9

⁴⁰ Gestor Comercial de nº 4

⁴¹ Consultor de Vendas de nº 8

motivadoras realizadas pelos gestores com base nos resultados; assim como identificar o impacto das metas na gestão dos resultados; foram em sua totalidade atingidos.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, A. C.M.; ALVARENGA, M.; BIANCHI, R. **Manual de orientação: estágio supervisionado**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: ABDR: São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CRESWELL DANTAS, H. **A Infância da Razão**. São Paulo: Ed. Manolo, 1990.

FONTANA, David. **Estresse faça dele um aliado e exercite a autodefesa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva 1991.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANÇA, Ana, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HENNING, G. J. **Metodologia do ensino e pesquisa**, 3.ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1998.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M . **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSI, Ana Maria. **Autocontrole**: nova maneira de controlar o Estresse. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

SANTOS, I; ESTEVAM, S. **Pesquisa científica**. 6. ed. Rio de Janeiro, 2009.

SELYE, Hans. **Stress, a tensão da vida**. 2ª ed. São Paulo: Ibrasa, 1995.

SILVA, Jerson Joaquim da. **Stress o impulso da vida**. São Paulo: Yendis, 2005.

VALLADARES, Licia. **Os dez mandamentos da observação participante**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.22 n° 63, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.