



ROSANGELA COURAS DEL VECCHIO

# FERRAMENTAS DA MODERNA GESTÃO EMPRESARIAL



**FACULDADE ATENEU**

**Organizadores:**

**George Henrique de Moura Cunha  
Rosângela Couras Del Vecchio  
Cristine Amora Santos de Aragão  
Rosendo Freitas de Amorim  
Sebastião Inácio Jacinto da Cruz**

**ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**  
**FERRAMENTAS DA MODERNA GESTÃO EMPRESARIAL**  
**Volume I**

**1ª Edição**

**Fortaleza**  
**Faculdade Ateneu – 2019**

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

---

A238a    Administração e negócios: ferramentas da moderna gestão empresarial/  
          Organizadores: George Henrique de Moura Cunha [et al.]. – V.1.  
-Fortaleza: FATE, 2019.  
          78p.

ISBN: 978-85-5468-143-2 (impresso)

ISBN: 978-85-5468-134-0 (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 de. IV. Amorim, Rosendo Freitas. V. Cruz, Sebastião Inácio Jacinto da. VI. Título.

CDD: 658.4

---

**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**

Prof<sup>o</sup>. Dr. Rosendo Freitas de Amorim

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Coeli Saraiva Rodrigues

Prof<sup>o</sup>. Dr. José Júlio da Ponte Neto

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Vasconcellos Abdon

Prof<sup>o</sup>. Dr. Cult. Rickardo Léo Ramos Gomes

Prof<sup>o</sup>. Dr. Eduardo de Almeida e Neves

Prof<sup>a</sup>. Ms. Lucidalva Pereira Bacelar

Prof<sup>o</sup>. Esp. Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça

Prof<sup>a</sup>. Esp. Solange Mesquita Vieira

Prof<sup>a</sup>. Esp. Rosângela Couras Del Vecchio

Prof<sup>a</sup> Esp. Fabrícia Alves Pinto

Prof<sup>a</sup> Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu

Profa. Dra. Karine Pinheiro Souza

Prof<sup>a</sup>. Dra. Germania Kelly Furtado Ferreira

Prof<sup>a</sup>. Ms. Cristina Márcia Maia de Oliveira

Prof<sup>a</sup> Esp. Monike Couras Del Vecchio Barros

Prof<sup>o</sup>. Ms. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira

Profa. Esp. Francisco Carlos Xeres

Prof<sup>o</sup> Esp. Francisco Silvio Maia

Prof<sup>o</sup> Esp. Sebastião Inácio Jacinto da Cruz

Prof<sup>a</sup>. Ms. Lucila Bomfim Lopes Pinto

Prof<sup>o</sup> 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

Jacinta Maria Grangeiro Carioca<sup>1</sup>

As transformações em curso, notadamente nas últimas três décadas no que tange ao mundo do trabalho são intensas e vastas. Inegáveis aos olhos de qualquer observador, até mesmo aos menos atentos. São fenômenos complexos que interpelam e convocam a contribuição de diversas ciências para aprimoramento desse campo teórico-prático.

O contexto é desafiador e não se pode generalizar que houve simplesmente uma evolução nas relações homem-trabalho, infelizmente. Se assim o fizéssemos, deixaríamos de reconhecer os abusos e mazelas que resistem no mundo contemporâneo e estão na contramão dos avanços, os quais servem como exemplo: o trabalho escravo, o trabalho infantil, os muitos sinais de precarização das relações de trabalho e os indicadores significativos de doenças relacionadas ao trabalho.

Sobre essa última questão, acho prudente citar que a Comissão Global da OIT (Organização Internacional do Trabalho) num relatório divulgado em janeiro do ano em curso, denominado *Work for a Brighter Future (Trabajar para un futuro más prometedor)*, sobre o Futuro do Trabalho pede por mudanças fundamentais nas formas de se trabalhar nesta nova onda de globalização, rápido desenvolvimento tecnológico, transição demográfica e mudança climática. O documento pondera maneiras de garantir um futuro melhor para todas as pessoas em um momento de transformação sem precedentes e desafios excepcionais no mundo do trabalho, trazendo à pauta da saúde para a agenda de trabalho.

Ainda permeando o tema saúde e trabalho, aproveito para evocar a conhecida definição da OMS (Organização Mundial da Saúde) de que a saúde é um completo bem-estar físico, mental e social, e não simplesmente a ausência de doenças. Assim é mister ressaltar que o conjunto das relações humanas e sociais que se estabelecem no ambiente de trabalho vai muito além do trabalho em si. As pessoas convivem, partilham sentimentos, realizações, frustrações no âmbito da vida pessoal, familiar e profissional. E é, portanto, nesse conjugado de relações, especialmente aquelas circunscritas entre os gestores e os demais empregados, que se operam as maiores possibilidades de promoção de saúde ou de desencadeamento de doenças relacionadas ao trabalho.

Como pano de fundo para essa reflexão, a já mencionada OMS em 2017 em alusão ao Dia Mundial da Saúde Mental trouxe à luz que a organização do trabalho, a submissão a chefias autoritárias, a falta de comunicação entre as pessoas, o aumento no ritmo de trabalho e a exigência crescente de produtividade também são fatores que podem afetar a saúde dos trabalhadores.

Nesse sentido, busco organizar esse breve prefácio, com uma ideia central de

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração (UFC, 2007-2009) com pesquisa em Gestão Estratégica de Pessoas e Especialista em Abordagem Sistêmica da Família (UNIFOR, 1989). Graduada em Psicologia (UNIFOR, 2005) e em Serviço Social (UECE, 1987). Docente de graduação da Estácio do Ceará, onde coordenou o MBA em Gestão de Pessoas posteriormente denominado MBA em Gestão Estratégica de Pessoas por quase 10 anos e atualmente integrante do Programa de Monitoria desta IES. Atua fortemente em pós-graduação como professor visitante da UNI7, UNIFOR, UNIATENEU, entre outras, além de desenvolvimento humano em organizações diversas.

que, no cerne dessas transformações, no que se refere à gestão de pessoas, deve estar a busca do equilíbrio entre as necessidades das organizações e dos trabalhadores e que, na prática, há diversas formas de conduzir as mudanças. Sem maiores delongas, todos somos testemunhas de que algumas organizações (as vezes centenárias) simplesmente deixaram de “existir” e com elas centenas de sonhos, empregos diretos e indiretos, conhecimentos, insumos e bens foram desperdiçados. Outras incorporam em sua cultura práticas inovadoras, ambientes saudáveis e socialmente responsáveis onde as pessoas podem conviver e crescer coletivamente.

É sobre esse olhar que me deparo com a riqueza do conjunto de cinco artigos que os leitores terão um deleite de leitura, os quais contemplam temáticas que se entrecruzam, que fundamentam e ampliam a reflexão sobre práticas e modo de ser pensar a relação homem organização.

O primeiro artigo, a partir de uma revisão de literatura, evoca a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho e como a comunicação eficaz pode gerar a empatia, melhorar o relacionamento interpessoal, minimizar desgastes ao lidar com os conflitos e auxiliar na consolidação das mudanças organizacionais. Se as relações são saudáveis, há grandes possibilidades de desenvolvimento de competências e uma base propícia à consolidação de uma moderna gestão de pessoas.

No segundo, a partir de um estudo de caso de uma empresa de varejo alimentício sobre a organização da logística, pode-se relacionar como a mudança nos processos de trabalho, com base na integração entre comercial, marketing e logística contribuiu para evitar perdas de vendas, na melhoria no nível de serviço e no aumento da competitividade gerando ganhos mútuos para a organização, empregados e clientes.

Partindo de uma visão comportamental da liderança inovadora, o terceiro artigo discute a valorização do capital humano. Nessa lente, o papel da liderança está diretamente vinculado ao comportamento dos empregados que implica num conjunto de estratégias que favorecem o alinhamento dos objetivos organizacionais às pessoas que integram a organização. Em complemento a essa pauta, costumo mencionar que as pessoas raramente se relacionam diretamente com a organização em que trabalham, pois a imagem que mantém da organização é construída no cotidiano, pela relação que estabelecem com suas chefias e seus pares.

Em ressonância, o quarto artigo adentra para a contribuição dos processos de treinamento e desenvolvimento na aquisição de conhecimentos teórico, técnico e prático, chamando-nos a atenção para o papel das lideranças em desenvolver comportamentos assertivos, proativos, criativos, e acima de tudo comprometidos com a ética.

E, na sequência, finalizando esta obra, temos o último artigo que versa sobre o temido *feedback*. O estudo resgata, a partir de uma robusta revisão de literatura e de uma pesquisa de campo, o potencial dessa ferramenta como fonte de aperfeiçoamento profissional e pessoal, discutindo as diversas variáveis que estão implicadas. Em conclusão elege-se o *feedback* ao *status* de uma ferramenta primordial para os gestores na atualidade.

E o que segue, é o desejo de uma boa leitura, leve, prazerosa e ao mesmo tempo profunda. Uma verdadeira medida profilática contra os “modismos” e “achismos” ainda comuns na gestão organizacional.

## SUMÁRIO

### APRESENTAÇÃO

- 1. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO**  
- Camila Ferreira Tamiarana, Ingrid Xavier Barbosa, Rosângela Couras Del Vecchio, Cristine Amora Santos de Aragão.
- 2. LOGÍSTICA INTEGRADA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO** - Francisco Clébio de Assis, Katiane da Silva Melo, Maria Solange Vieira Silva Lima, Rosângela Couras Del Vecchio.
- 3. O IMPACTO DA GESTÃO COMPORTAMENTAL DE SUCESSO COM FOCO NA LIDERANÇA INOVADORA** – Francisca Juliana Pontes Bezerra, Maria Zilma de Albuquerque, Cristine Amora Santos de Aragão.
- 4. AS VANTAGENS COMPETITIVAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EFICAZ NA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS** – Maria Lidiane Moreira da Silva, Marilane Benevenuto da Silva, Sebastião Inácio Jacinto Cruz, Cristine Amora Santos de Aragão.
- 5. A INFLUÊNCIA DO *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE ESTÍMULO PROFISSIONAL E PESSOAL** – Marcos Azevedo Mendes, Patrícia França Costa, Rosângela Couras Del Vecchio.

## APRESENTAÇÃO

**Sebastião Inácio Jacinto da Cruz<sup>2</sup>**

Apresentar essa obra: Administração e Negócios: Ferramentas da Moderna Gestão Empresarial é uma honra, pois diante de tantos saberes fico surpreendido de como a administração e negócios pode atuar e alterar as realidades. Deste os assuntos que serão abordados, tratam-se sobre: a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho; logística integrada como diferencial competitivo; o impacto da gestão comportamental de sucesso com foco na liderança inovadora; as vantagens competitivas do treinamento e desenvolvimento eficaz na moderna gestão de pessoas e a influência do *feedback* como ferramenta de estímulo profissional e pessoal.

No capítulo sobre a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho poderemos compreender como os impulsos motivacionais, autodomínio no ambiente de trabalho, o poder da empatia emocional, a importância do autocontrole e relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é importante para o desenvolvimento da organização, melhorar a comunicação, o equilíbrio emocional e a reação dentro de situações diferentes que acontece no dia a dia da empresa, trazendo ganhos para a organização e seus colaboradores. Portanto veremos que a inteligência emocional é a junção da emoção, razão e cérebro, pois é uma contribuição efetiva para gestão empresarial, o poder de usufruir da inteligência não beneficia somente a si mesmo como muitos pensam, mas, além disso, nos proporciona um engajamento melhor entre as pessoas.

Na logística integrada como diferencial competitivo será trabalhado como a logística proporciona a melhoria nos processos logísticos da empresa, veremos a contribuição da logística para evitar rupturas em estoque e conseqüentemente perdas de vendas. Sendo levados em consideração quatro relevantes itens: integração entre comercial, marketing e logística para evitar perdas de vendas, melhoria no nível de serviço, competitividade do varejo alimentício na capital cearense, reorganização de processos logísticos para atendimento da demanda em constante crescimento.

Quando se trata sobre o impacto da gestão comportamental de sucesso com foco na liderança inovadora vê-se que o resultado encontrado está relacionado sobre o comportamento dos funcionários mediante uma liderança, as diferentes situações do dia a dia, suas tomadas de decisão e suas perspectivas o que esperam da liderança na organização, valores e ideias, que as empresas buscam para se manter de forma

---

<sup>2</sup> 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.

competitiva no mercado. Com isso, a gestão comportamental através de uma liderança baseada em estratégias consegue atingir os resultados propostos, alinhando os objetivos organizacionais aos pessoas de cada colaborador.

Nas vantagens competitivas do treinamento e desenvolvimento eficaz na moderna gestão de pessoas busca-se mostrar que os colaboradores precisam se conscientizar que além de adquirir competências técnicas, eles devem adotar uma postura mais adequada a nova realidade de mercado (a competitividade), é necessário ser proativo, criativo, ético, responsável e acima de tudo ter compromisso. Desta forma, os gestores também precisam administrar as habilidade e competências dos colaboradores, afim de ter melhores resultados.

No capítulo que trata sobre a influência do *feedback* como ferramenta de estímulo profissional e pessoal vê-se que o *feedback* pode ser negativo ou positivo, entretanto ambos são fundamentais para a elevação do profissional. Desta forma, o aspecto essencial alcançado foi um maior compromisso dos indivíduos e a aproximação destes da estrutura hierárquica, comprovando que as relações humanas e sociais de uma organização devem ser enaltecidas e que os profissionais têm papel primordial na prosperidade das atividades institucionais.

Com bases nessas premissas têm-se uma expectativa muito prazerosa de leitura e com isso aprendizado sobre a temática, levando em consideração vários olhares, experiências e relatos dos diversos autores que juntos compõem uma obra assertiva e de grande valia para a construção da ciência.

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO – REVISÃO DE LITERATURA.**

*(THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORK  
ENVIRONMENT.)*

Camila Ferreira Tamiarana <sup>3</sup>

Ingrid Xavier Barbosa<sup>4</sup>

Rosângela Couras Del Vecchio<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Sabe-se que a inteligência emocional é um constructo multifatorial que deve permear as relações humanas e no contexto organizacional é fundamental entre a gestão, os empregados, equipes e pares. A partir dessa perspectiva foi realizado um breve estudo sobre a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho e seu entrelaçamento com outras variáveis do comportamento humano. O objetivo central do estudo visa discutir a relação da inteligência emocional no ambiente de trabalho com a comunicação, a empatia emocional e o autodomínio, analisando os benefícios e as consequências para a gestão empresarial quando há carência ou desequilíbrio dessas variáveis. Em termos metodológicos a pesquisa contempla a revisão de literatura. Os resultados apontam ganhos para a organização e seus empregados, visto que a inteligência emocional é a junção da emoção, razão e cérebro. A inteligência emocional consubstanciada por processos de comunicação eficazes, pela empatia emocional e o autodomínio impactam positivamente na motivação, nos resultados, na diminuição da incidência de conflitos disfuncionais e, portanto, no fortalecimento dos processos de trabalho proporcionando um maior engajamento entre as pessoas e a organização.

**Palavras-chave:** Processo de Vendas. Distribuidora de Bebidas. Vantagem Competitiva.

### **ABSTRACT**

It is known that emotional intelligence is a multifactorial construct that must permeate human relations and in the organizational context is fundamental between management, employees, teams and peers. From this perspective, a brief study was carried out on the importance of emotional intelligence in the work environment and its interweaving with other variables of human behavior. The main objective of the study is to discuss the relationship between emotional intelligence in the work environment with communication, emotional empathy and self-mastery, analyzing the benefits and consequences for business management when there is a lack or imbalance of these variables. In methodological terms the research contemplates the literature review. The results point to gains for the organization and its employees, since emotional intelligence is the junction of emotion, reason and brain. Emotional intelligence embodied by effective communication processes, emotional empathy, and self-mastery positively impact motivation, results, reducing the incidence of dysfunctional conflicts, and thus strengthening work processes by engendering greater engagement between people and

<sup>3</sup> Pós-graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas da UniAteneu (ingridxavier95@gmail.com)

<sup>4</sup> Pós-graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas da UniAteneu (camilatamiarana@gmail.com)

<sup>5</sup> Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação da Uniateneu, Doutora em Administração pela UNIDA.(rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

the organization.

**Keywords:** Sales Process. Drink's distributor. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Constantemente ouvimos debates sobre os conceitos emocionais no trabalho os quais são relevantes para aprimorar as relações humanas no cotidiano do trabalho, especialmente num contexto de grandes transformações que impactam o ambiente de trabalho, os processos, os resultados a serem perseguidos e sobremaneira o perfil dos trabalhadores.

Desta forma, o tema deste estudo parte do pressuposto de que a inteligência emocional é um constructo multifatorial que deve permear as relações entre organizações, empregados e entre pares e que, a comunicação, a empatia emocional e o autodomínio têm um papel preponderante nesse objeto de estudo. Pensando nessa problemática tão importante ao cotidiano organizacional, torna-se necessário estudar, analisar e compreender a relação entre estes mecanismos.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo central discutir a relação da inteligência emocional no ambiente de trabalho com a comunicação, a empatia emocional e o autodomínio e, como objetivos específicos analisar os benefícios para a gestão empresarial quando a inteligência emocional perpassa as relações na organização e ainda discutir as consequências individuais e coletivas quando há carência ou desequilíbrio dessas variáveis na organização.

A inteligência emocional é fundamental para compreender e analisar toda influencia que este exerce no meio organizacional. Desta forma, relaciona o estudo da comunicação com o comportamento emocional e identifica e confirma os tipos de comunicação no processo organizacional. O fator chave para formação desse modelo ideal seria a comunicação no relacionamento interpessoal, o modo de agir no momento de pressão, a capacidade de se comunicar no modo adequado e ter autocontrole do que está exercendo.

O conceito de inteligência emocional, segundo Morin e Aubé (2009) foi proposto por Salovey e Mayer (1990) para descrever essa forma de inteligência social que requer a capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, integrando-as em suas condutas. Essa forma de pensar a inteligência emocional está diretamente relacionada ao que Gardner (1983) denominou de inteligência interpessoal e intrapessoal, conceitos sobre os quais Goleman em 1995 baseou sua obra, intitulada *Inteligência Emocional*. Seu mérito segundo as autoras supracitadas foi reconhecer a legitimidade das emoções no trabalho e sua influência na qualidade de vida no trabalho. Para Caruso (1998, p. 122) “é importante compreender que a inteligência emocional, não é o triunfo do coração sobre a cabeça, é a interseção de ambas.”

A pesquisa, respaldada em autores de referência que contemplam livros e artigos científicos visa elucidar a seguinte problemática: qual a relação entre a inteligência emocional no ambiente de trabalho com a comunicação, a empatia emocional e o autodomínio?

Embora a inteligência emocional seja uma das capacidades humanas mais fundamentais para a convivência da sociedade, tanto para a construção de bons relacionamentos, bem como a formação de uma identidade frente a outros indivíduos, seu desenvolvimento acontece de forma natural, passando muitas vezes despercebida sua essência, sendo quase desvalorizada. O que se vê hoje é que grande parte das pessoas não sabem conviver com diferenças, se expressar ou não utilizam a comunicação corretamente, “infelizmente, isso é verdadeiro também no âmbito das

empresas". (GIL, 2014, p.71).

É importante analisar e compreender a inteligência emocional em uma organização, no modo de falar, nos comunicados formais, no agir dos líderes para com os seus liderados, entre os pares e equipes de trabalho e ainda nos comportamentos não verbais.

Considerando que no ambiente organizacional as pessoas não apenas trabalham, mas nutrem relacionamentos e passam boa parte do seu dia convivendo com pessoas cuja educação, valores, atitudes e comportamentos são diferentes dos seus, há que se buscar a manutenção do equilíbrio que produz o respeito, a harmonia e o aprender com as diferenças.

Além disso, as falhas no relacionamento humano podem levar à perda de tempo e desempenho, desencadeando processos de desmotivação, deterioração as relações humanas, o que pode significar prejuízos às empresas, inclusive impactando negativamente nos processos de rotatividade e na saúde mental dos trabalhadores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Diante de diversas situações que integram o ambiente das organizações o investimento em melhoria no comportamento humano estará diretamente relacionado a variáveis positivas na gestão organizacional.

### **2.1 Impulsos Motivacionais**

Para Bergamini (2008) o termo motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover. Seria então a força que movimento o homem na busca de algo. Motivação é a disposição para fazer alguma coisa e está condicionada pela capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo, que podem ser chamadas também de desejos ou expectativas. Trazendo para o contexto organizacional, quando funcionários trabalham com determinação em alguma atividade, pode-se concluir que estão sendo movidos pelo desejo de atingir algum objetivo que valorizam.

De acordo com Gil (2014), as organizações se encontram no mundo dos negócios cada vez mais competitivo, exigindo altos níveis de motivação por parte das pessoas, colaboradores motivados para a realização de suas tarefas tendem a proporcionar maiores resultados. Ainda para Gil (2014, p.201), "a motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da empresa". Como as empresas precisam das pessoas, funcionários comprometidos vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas tendem a investir.

"A motivação por sua vez é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas". (GIL, 2014, p.201).

O conceito de motivação vem se apresentando com diversos sentidos. De acordo com Chiavenato (2010), o motivo seria uma força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira. "Esse impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos gerais metais do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa o que as pessoas sabem de si mesmas e do ambiente ao seu redor". (CHIAVENATO, 2010, p.296)

Segundo Gil (2014, p.71), "motivação é a força que estimula as pessoas a agir". Antigamente pensava-se que essa força era principalmente determinada por ação de outras pessoas como chefes. Hoje, o que se sabe é que a motivação se origina de acordo com alguma necessidade. Chiavenato (2010, p. 202), "assim cada um de nós

dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não a rigor, afirma que uma pessoa seja capaz de motivar a outra”.

É possível, então, relacionar as definições e entender que: motivação é a força que impulsiona o indivíduo a atingir objetivos, para satisfação de suas necessidades, seria, então, o que leva o indivíduo a mover-se do estado de repouso à ação. É possível ainda inferir que há uma relação da motivação com fatores internos e externos, os quais estão permeados pelas questões situacionais.

Nesse sentido não há uma fórmula que seja suficientemente potente para modificar a motivação de todas as pessoas numa organização, mas considerando a importância do trabalho na vida dos indivíduos, as organizações podem contribuir positivamente ou reduzir os fatores motivacionais das pessoas com a organização.

De acordo com Bergamini (2008) o trabalho possui um importante significado, sendo capaz de melhorar ou comprometer a autoestima de cada indivíduo. O trabalho revela a identidade do indivíduo, pois no exercício que atua certamente há ligações com suas características próprias, tomando como exemplo os profissionais da área de engenharia civil, que certamente na sua vida acadêmica gostavam de matemática ou física. Nesse sentido o indivíduo sente satisfação com seu trabalho, ou seja, o trabalho se torna parte da definição que eles fazem de si próprios.

Baseando-se em outros estudiosos, Bergamini, (2008, p.106) afirma que “a motivação é uma tendência natural na medida em que ela atende um desejo ou objetivo próprio”. Quando se afirma motivar o empregado o que há na verdade é uma tentativa de ajudá-lo a fazer uma ligação entre seus desejos interiores no sentido de preencher suas necessidades. Assim, as pessoas trabalharão com maior produtividade, na medida em que conseguirem a sensação de bem-estar em relação ao significado pessoal do trabalho.

Gooch e McDowell (1988 apud BERGAMINI, 2008, p.106), “frequentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhe pedimos que façam, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho”. A conclusão a que se chega é uma pessoa não consegue jamais motiva alguém; o que ela pode fazer é estimular.

Bergamini (2008), a motivação no contexto organizacional está ligada principalmente quando possui o conhecimento de seus seguidores ele está apto a ajudá-los no processo de ajustamento entre seus objetivos individuais e os objetivos da organização, conseguindo facilitar a autoestima. Como as pessoas não realizam as mesmas tarefas pelos mesmos motivos, tratá-las igualmente seria negar a realidade sobre as diferenças individuais, o que pode incidir no maior erro que se pode cometer ao se interagir com elas.

Para Gil (2014), a motivação se revela por meio de expressões e gestos, tais como um sorriso ou uma expressão indiferente. Embora que alguém o desmotiva, ouve, no entanto, a realização da comunicação, tendo como mensagem transmitida a insatisfação no trabalho. Ainda segundo Gil (2014), pode-se apresentar uma série de recomendações, que pode ser aplicada, e poderão influir na motivação, tais como a valorização das pessoas, o reconhecimento e o encorajamento, que é relacionado ao processo da comunicação, estão envolvidos com o sentimento de realização e de reconhecimento profissional. Mas é preciso deixar evidente que nada se pode fazer para conseguir motivar uma pessoa se ela mesma esteja disposta a seguir na direção contrária.

## **2.2. Autodomínio no ambiente de trabalho**

O autodomínio é visto como uma ferramenta de mistura com o controle e o conhecimento de aspectos ligado à personalidade, as experiências, as crenças, valores e às questões circunstanciais.

No ambiente de trabalho o autodomínio não é diferente, pois não se aplica somente naquele momento ou numa situação que é preciso que ele seja internamente e permanentemente, pois ele tem a capacidade de observar as emoções juntamente com pensamentos impulsivos. Pode-se dizer que as vantagens de possuir um bom nível de autodomínio promovem relações mais saudáveis. Para Daniel Goleman (1995, p.42) as emoções podem ser vistas como:

[...] importantes para a racionalidade, na dança entre sentimentos e pensamentos, a faculdade emocional guia nossas decisões a cada momento, trabalhando de mãos dadas com a mente racional e capacitando e incapacitando o próprio pensamento.

Goleman (1996) sugere que os indivíduos emocionalmente inteligentes demonstram excelência nas relações humanas, revelam elevadas capacidades de liderança e têm um bom desempenho no trabalho.

Segundo Deluty (2004) analisa simultaneamente e comparativamente, as resoluções de conflitos interpessoais, agressivas, submissas e assertivas, através das circunstâncias sociais como, perda, provocação, frustração e outras. Sendo considerado o fator de alto risco para a resolução de conflitos interpessoais, a agressividade é o objeto de estudo mais estudado e que, tem o maior grau de dificuldade como objeto de investigação por se tratar de um fator com uma variável que assume diversos motivos pela manifestação.

Segundo Robert Thomaz (1990) abordar o autodomínio no plano mais comum, é buscar o autoconhecimento e aprimorar suas técnicas do autocontrole para alcançar uma felicidade estável, e determinar em torno de si, energia construtiva. Já para Wein Singer (2001, p.45) “controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufocá-las, significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício”.

### **2.3. O poder da empatia emocional**

De acordo com a falta de comunicação é encontrado diversos problemas entre pessoas e empresas, e sempre bom analisar que consequências podem surgir com a falta de comunicação e saber lidar com cada uma delas e proporcionar soluções e colocá-las em prática.

A empatia está no exercício de se colocar no lugar do outro. Entretanto esse exercício é complexo, pois de modo geral temos um senso de julgamento muito exacerbado e dificuldade de olhar o outro a partir de sua realidade, sua cultura, seus valores.

Assim, vejamos, um caso fictício, mas que serve como exemplo. Uma chefia pode considerar de difícil compreensão a decisão de um empregado que solicita demissão da empresa para cuidar de um familiar doente, no caso um dos genitores. Ele tenta convencer ao empregado de que tem planos importantes para ele na empresa e que essa decisão pode impactar negativamente sua carreira. Ciente disso, o empregado pode manter sua decisão devido aos laços de amor, afeto, gratidão ou até mesmo o sendo de dever, ou pode rever. Ao chefe, coube a conduta de acolher com respeito e cuidado a questão que o empregado lhe trouxe, ampliar a compreensão do mesmo sobre os riscos, as possíveis perdas, alternativas, etc., no entanto, ainda que não

concorde, isso não lhe dá o direito de menosprezar, ou constranger o empregado pela sua decisão.

Outro aspecto relevante é que as emoções geralmente não são manifestas apenas em palavras. Há sinais importantes no que tange ao não verbal geralmente associados ao olhar, o tom de voz, gestos, expressões faciais, dentre outros. Contudo, ser empático se resume em saber ouvir o outro interpretando seus gestos sem críticas ou julgamentos se importando com o próximo sem querer receber nada em troca.

Para Roman Krznaric (2015, p.10) empatia pode ser definida como: “a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações”.

A empatia é, de fato, um ideal que tem o poder tanto de transformar nossas vidas quanto de promover profundas mudanças sociais. A empatia pode gerar uma revolução. Não uma daquelas revoluções antiquadas, baseadas em novas leis, instituições ou governos, mas algo muito mais radical: uma revolução das relações humanas.

Na visão de Daniel Goleman, (1995, p. 7) “a empatia é alimentada pelo autoconhecimento, pois quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio”.

Segundo Mansfield (1973) a compreensão e aceitação empática têm valor quando estas lhe sendo transmitida, tanto pela comunicação verbal, como a comunicação não verbal. À essa transmissão dá-se o nome de comunicação empática.

A empatia emocional nem sempre é utilizada, o que importa é a comunicação de ambas as partes e tentar compreendê-las mesmo quando as ideias estão em desacordo com as suas.

A empatia é colocada por Mansfield (1973) e Kalisch (1973), como condição básica para o relacionamento de ajuda, em que se busca identificar soluções alternativas sem fazer julgamentos a respeito do sentimento emocional.

#### **2.4. A importância do autocontrole**

O autocontrole nos faz busca um equilíbrio emocional que é de extrema importância tanto para nós como também para quem estar ao nosso redor, porém é possível relatar que o mesmo é válido em todos os momentos de nossa vida, no ambiente de trabalho e na vida pessoal, deve saber receber as pessoas mesmo após uma crítica ou uma situação constrangedora que levará há ter o autocontrole baixo, no entanto o conhecimento de si mesmo ajudar bastante nessas horas, mesmo sabendo que é difícil manter o autocontrole diante dos fatos das cobranças diárias não só num setor de trabalho mais no modo geral todo da vida.

Às técnicas do autoconhecimento pode-se uma boa aliada nessas horas mesmo nas horas que nossos pensamentos estão sendo perturbados por algo ou alguém, pois ao perder nosso equilíbrio nossa mente acaba si tornando reféns desses problemas perturbadores de nossas mentes. Podemos fugir do controle quando também falhamos em algo, quando não passamos aceitar nossas falhas, ou melhor, quando a causa desse transtorno foi falta de controle.

O autor Augusto Cury (1958, p. 49) no livro de ansiedade diz “ser sábio não significa ser perfeito, não falhar, não chorar e não ter momentos de fragilidade. Ser sábio é aprender a usar cada dor como uma oportunidade para aprender lições cada erra uma ocasião para corrigir caminhos e recomeçar”.

O trabalho é um dos ambientes que mais fazem com que as pessoas fiquem nervosas e desgastadas. Questões que variam de pequenas fofocas á críticas

destrutivas, por exemplo, são capazes de provocar estados emocionais ruins e prejudiciais tanto para as pessoas como para as atividades da organização. Quando um profissional passa a ter mais controle emocional dentro do ambiente do trabalho, algumas mudanças claras são notadas no comportamento de tal indivíduo, ele consegue ser bem mais focado em seus afazeres que reflete em resultados mais expressivos.

Ter equilíbrio emocional é muito importante para conseguirmos alcançar objetivos e metas, para realiza tudo o que planejamos. O fato é que estamos sempre buscando algo, e a maneira como nossa mente esta, com certeza, faz toda a diferença em como vamos lidar com cada situação que aparecer. E é incrível como uma mudança muda nosso humor, pois se é uma boa notícia, então, rapidamente nos ficamos felizes. O problema é quando recebemos uma notícia ruim, que por sua vez, nos deixa instáveis para conseguir realizar nossas atividades.

Goleman explica que (2012, p.15) “enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominou de maneira em que ele se traduza em capacidades profissionais”.

O autoconhecimento proporciona o controle emocional, procure saber tudo sobre você, pois assim aprenderá mais sobre suas emoções e descobrirá a melhor forma de administrá-las. Ao se conhecer melhor, as pessoas desenvolvem a capacidade de entender e controlar melhor suas emoções, que podem ser tanto positivas quanto negativas. Essa qualidade é de suma importância para gerenciar as relações interpessoais, conseguindo criar uma boa imagem perante seus colegas e superiores.

Segundo Goleman (1995 apud ALMEIDA; SOBRAL, 2005, p.13), “na dimensão intrapessoal destacam-se as componentes de autoconhecimento e de autocontrole das emoções que se referem à capacidade de compreender e distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício”.

“A dimensão interpessoal está relacionada com a relação do indivíduo com os outros, destacando-se a componente de empatia ou de sintonia emocional, traduzida pela capacidade de compreender a natureza e as motivações das emoções dos outros, avaliando as situações a partir das perspectivas alheias” (ALMEIDA, SOBRAL, 2005, p.14).

O autoconhecimento é um ótimo exercício de bem-estar, sendo fundamental para evitar o florescimento de sentimento como: baixa autoestima; ansiedade; frustração; instabilidade emocional; inquietude. Aprenda a lidar com sentimentos negativos, quando você começa a se organizar, conduzir e gerir seus anseios percebe o que pode te deixar mal e assim, ajuda a manter maior controle emocional e evita o aparecimento de qualquer sentimento ruim, como ódio, raiva, rancor, inveja e impaciência.

## **2.5. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**

Existe diversas situações de comunicação, em que uma difere da outra. Porém é possível identificar certos elementos que são comuns a todas as comunicações, bem como as inter-relações que se procedem entre elas no dia-a-dia, no modo de agir com cada pessoa, a sua própria reação diante dos desafios.

Habilidades interpessoais caracterizam a capacidade de se relacionar bem com outras pessoas e gerar resultados positivos. Um ambiente provido de fortes habilidades interpessoais e caracterizado por criar interações mais fortes e conseqüentemente mais gratificantes. Tais interações constroem relacionamentos sólidos, uma comunicação clara e eficiente, comportamento ético e a formação de equipes de trabalho eficazes.

Empresas são os resultados de pessoas. Como tal, quanto melhor for a relação dos colaboradores de uma organização, mais produtiva será a sua convivência. Profissionais que fazem parte de grupos harmônicos trabalham em maior sintonia, pois se conhece e se respeitam o que torna o desempenho individual e o trabalho em equipe muito mais proveitoso.

No mundo corporativo, desenvolver habilidades interpessoais e fundamentais, direciona os indivíduos a trabalharem bem em conjunto e os torna mais aptos a atingirem grandes objetivos. Assim, colaboradores com tais habilidades devem ser capazes de motivar, liderar, facilitar, coordenar, comunicar e resolver problemas.

De acordo com Chiavenato (2010, p.115) “o relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe confiança e participação das pessoas. ” As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos.

“O aprimoramento deste relacionamento é diário construído aos poucos e deve ser regado, lidar com as diferenças causa desentendimentos, problemas, que devem ser solucionados a partir do bom relacionamento e diálogo”, pois, “pequenas ações são as sementes dos grandes resultados. ” (ALBUQUERQUE, 2012, p.85).

“As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação” (MOSCOVICI, 2011, p. 69). É uma maneira de conhecer mais, aprender com situações diversas no grupo social, vivenciando e trocando informações.

Os relacionamentos de trabalho apresentam dois pontos que merecem destaque, não escolhemos nossos colegas, chefes, clientes e parceiros, como escolhemos nossos amigos e mesmo sem afinidade, precisamos funcionar bem trabalhando com essas pessoas. No trabalho, provavelmente é onde mais vamos conviver com pessoas diferentes de nós, em termos de opinião, visão de mundo, cultura, comportamento etc.

Desenvolver habilidades interpessoais pode ser a “grande virada” de uma carreira. Pessoas bem-sucedidas são marcadas por construírem pontes sólidas ao seu redor e, isso envolve a melhoria no relacionamento com quem divide a jornada de trabalho com elas. Como seres sociais, todos nós desenvolvemos algumas habilidades interpessoais desde o início da vida. No entanto, por interferência da cultura, educação e do ambiente de maneira geral, algumas dessas habilidades acabam ficando escondidas. Por outro lado, quando os colaboradores não se dão bem, os departamentos não se comunicam com efetividade e os profissionais não cooperam para o alcance efetivo das metas; a empresa acaba perdendo muito de sua capacidade produtiva e conseqüentemente, seus investimentos.

Para Moscovici (2011, p.102) “o desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilitar a compreensão mútua”. Já Carvalho (2009, p.75) afirma que “A vida no ambiente de trabalho é composta de um cenário de atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade, de forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade”.

Por fim, propor o entendimento da importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho, bem como analisar a importância do autocontrole, autodomínio e os impulsos motivacionais no ambiente de trabalho, compreendendo que quando é utilizada de forma eficiente, eficaz e transparente pode-se obter excelentes resultados, aumentando a produtividade, conseqüentemente ao ganho financeiro e a própria sobrevivência da organização no cenário empresarial.

### **3 METODOLOGIA**

O desenvolvimento desse estudo foi feito por meio de pesquisas bibliográficas em obras de autores que se dedicam a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho. Segundo Galliano (1986, p.26) “ao analisar um fato, o conhecimento científico não apenas trata de explicá-lo, mas também busca descobrir suas relações com outros fatos e explicá-los”. Já para Rudio (1999, p.9) afirma que “a pesquisa científica se distingue de qualquer outra modalidade de pesquisa pelo método, pelas técnicas, por estar voltada para a realidade empírica, e pela forma de comunicar o conhecimento obtido”.

### 3.1 Tipo de Pesquisa

O desenvolvimento deste estudo foi realizado por meio de pesquisas cuja abordagem é qualitativa, os objetivos são descritivos e exploratórios, onde o procedimento metodológico é bibliográfico em que se dedicam ao estudo da inteligência emocional. Além destes, utilizou-se sites, artigos e monografias da *internet*, pesquisadas na própria faculdade e realizadas durante dois meses, que abordam a temática.

### 3.2 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

Foram encontrados 40 artigos com essa temática, após análise, 10 deles foram utilizados para integrar partes da pesquisa, visto que apresentavam conteúdo referente ao tema abordado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sabe-se da importância da inteligência emocional na gestão das empresas, a sua relação com as reações individuais frente às situações cotidianas que, de acordo com Goleman (1995), a inteligência emocional pode ser subdividida em cinco habilidades específicas; autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, empatia e desenvolver relacionamentos interpessoais.

Segue abaixo a tabela com as análises e resultados:

AUTOR	TÍTULO	METODOLOGIA	RESULTADOS
GONZAGA, Alessandra Rodrigues	Inteligência emocional no Brasil.	Pesquisa Bibliográfica.	Foco na validação ou aplicações de testes de medições de IE e em estudos correlaciona envolvendo IE e outras variáveis psicológicas
GOLEMAN, Daniel	A inteligência emocional na formação do líder de sucesso.	Pesquisa Bibliográfica.	Encaminha as pessoas para as carreiras que lhe são, mas adequadas. É feito um QI com um desvio padrão para lidar com a complexidade cognitiva de profissões.
FERREIRA, Diego Vinicius	A inteligência emocional como diferencial no mercado de trabalho.	Pesquisa Bibliográfica.	Torna-se um diferencial para as pessoas que sabem utilizá-la influenciando-as no desempenho de uma

			determinada atividade ou processo.
CEGAN, Edilaine	A importância do controle das emoções no ambiente de trabalho.	Pesquisa Bibliográfica.	Através desta, pode observar que a inteligência emocional e o controle das emoções tem grande influência sobre o rendimento profissional.
BELTRÃO, Giovanna	Habilidades interpessoais: tudo o que você precisa saber.	Pesquisa Bibliográfica.	O artigo confirma que ambientes munidos de boas habilidades interpessoais são caracterizados por criar interações mais sólidas e gratificantes em que a comunicação é clara, o comportamento ético e a formação de equipes de trabalho são eficazes.
MARQUES, José Roberto	Como ter controle emocional no trabalho.	Pesquisa Bibliográfica.	O artigo ressalta a contribuição do controle emocional na mudança de comportamentos observáveis que mantém o foco em desempenhos mais expressivos.
PEREIRA, Juliana Luzia	Relacionamentos interpessoais dentro das organizações.	Revisão de literatura e pesquisa de campo com aplicação de questionário acerca do relacionamento interpessoal nas das organizações.	O artigo ratifica a importância do bom relacionamento entre as equipes e o papel dos gestores que exercem liderança concluindo na motivação das pessoas e equipes e na melhoria da comunicação entre estes.
ARANEGA, Renata	Dica prática para gerenciar as emoções no ambiente de trabalho.	Pesquisa Bibliográfica.	Gerenciar as emoções significa reconhecer em nós mesmo, nos outros e utilizar essa conscientização para administrar relacionamentos, tomada de decisões e gerenciar o estresse.
SILVA, Beatris Maria Monteiro da <i>et al.</i>	A inteligência emocional com a melhoria da comunicação: estado do conhecimento no Seget.	Revisão de literatura e busca de material no site do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Seget.	O artigo enfatiza a importância da inteligência emocional a partir do autoconhecimento e controle sobre si mesmo, de forma a evitar os conflitos e se necessário, buscar soluções de forma pacífica e equilibrada, para lidar com os mesmos. A comunicação clara e objetiva facilita aos empregados uma visão de dono do negócio, assim dificultando os ruídos que dificultam a comunicação
TEDESCO, Tatiane	Como gerenciar emoções no ambiente de trabalho.	Pesquisa Bibliográfica.	O artigo reforça que o gerenciamento das emoções favorece a tomada de decisões evitando que estas sejam tomadas por impulso ou medo, que podem levar à fuga ou evitação da situação envolvida.

Tabela 1. Análise dos resultados da pesquisa  
Fonte: Elaboração Própria (2019)

A análise demonstra a correlação da inteligência emocional com outras variáveis como: comunicação, controle emocional, tomada de decisão, carreira e na promoção de relacionamentos eficazes e direcionados aos resultados organizacionais.

## 5 CONCLUSÃO

O poder de usufruir da inteligência emocional não beneficia somente ao indivíduo como muitos pensam, mas proporciona um engajamento melhor entre as pessoas, o que facilita o surgimento de mais caminhos para o sucesso. É mister afirmar que o autocontrole e o autodomínio minimizam os conflitos disfuncionais, ou seja aqueles em que o resultado não traz nenhum crescimento aos envolvidos, visto que as decisões são tomadas com bases mais realistas e harmoniosas.

Entretanto, não é tão fácil praticar o básico da inteligência emocional, autocontrole, autodomínio e conhecimento de si mesmo, quando se está perante de uma situação de total constrangimento ou desconforto.

Conclui-se que é a junção da emoção, razão e cérebro, pois é uma contribuição efetiva para gestão empresarial, no entanto uma pessoa que está bem consigo mesma pode render mais tanto na sua vida profissional como social, do que uma pessoa que vive levando seus problemas para onde for até mesmo para dentro de uma organização podendo ocasionar um atrito.

## REFERÊNCIAS

ARANEGA, Renata. **Dica prática para gerenciar as emoções no ambiente de trabalho**. Disponível no site <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/dicas-praticas-para-gerenciar-as-emocoes-no-ambiente-de-trabalho/109582/>> Acesso em 20/12/2018.

BELTRÃO, Giovanna. **Habilidades interpessoais**: Tudo o que você precisa saber. *Site* <<https://curseduca.com/blog/habilidades-interpessoais/>> Acesso em 19/12/2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. Ed. São Paulo. Atlas. 2008, p.235.

CASADO, Tânia. **O papel da comunicação interpessoal**. Vários autores, As pessoas na organização. 3. Ed. São Paulo. Editora Gente, 2002. Parte2. P.271-282.

CEGAN Edilaine. **A importância do controle das emoções no ambiente de trabalho**. Disponível no *site* <http://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administração/a-importancia-do-controle-das-emocoes-no-ambiente-de-trabalho/13649>. Acesso em 21/12/2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. A teoria revolucionaria que define o que é ser inteligente, editora objetiva. 1995, p.48.

\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional**, editora objetiva 1999.

MARQUES, Jose Roberto. **Como gerenciar as emoções no ambiente de trabalho**. Disponível no *site* <http://www.ibccaching.com.br/portal/como-gerenciar-as-emocoes-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em 20/12/2018.

\_\_\_\_\_. **Como ter controle emocional no trabalho.** Disponível no *site*: <http://www.ibcccoaching.com.br/blog/como-ter-controle-emocional-no-trabalho>. Acesso em: 19/12/2018.

\_\_\_\_\_. **Controle emocional no trabalho.** Disponível no *site*: <http://www.ibcccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/controle-emocional-no-trabalho>.> Acesso em 19/02/2018.

MARQUES, José Roberto. **O que é relacionamento interpessoal.** Disponível no *site*: <http://www.bccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-relacionamento-interpessoal/>>. Acesso em 19/12/2018.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão.** Trad. Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Juliana Luzia. **Relacionamento interpessoal dentro das organizações.** Disponível no *site*: <http://www.administradores.com.br/artigos/academicos/relacionamento-interpessoal-dentro-das-organizações/106279/>> Acesso em 19/12/2018.

SILVA, Beatris Maria Monteiro da et al. **A inteligência emocional com a melhoria da comunicação:** estado do conhecimento no Seget, 2014. Disponível no *site*: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>.> Acesso em 19/12/2018.

TEDESCO, Tatiane. **Como gerenciar as emoções no ambiente de trabalho.** Disponível no *site* <http://www.rh.com.br/portal/grupo-equipe/artigo/9396/como-gerenciar-emoções-no-ambiente-de-trabalho.html>.> Acesso em 20/12/2018.

**LOGÍSTICA INTEGRADA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE UMA EMPRESA DO VAREJO ALIMENTÍCIO.**  
(*INTEGRATED LOGISTICS AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL: A CASE STUDY ON A FOOD RETAIL COMPANY.*)

Francisco Clébio de Assis<sup>6</sup>

Katiane da Silva Melo<sup>7</sup>

Maria Solange Vieira Silva Lima<sup>8</sup>

Rosângela Couras Del Vecchio<sup>9</sup>

### RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre a organização da logística de empresa de varejo alimentício, assim como toda sua cadeia de suprimentos e consequente sua expansão e fatia no mercado. Atualmente as empresas vivenciam um grande desafio de oferecer o melhor preço, produtos e serviços aos seus clientes fazem com que as empresas venham a buscar estratégias para que fidelize seu cliente e também fazer parcerias para diminuir custos. O trabalho tem como objetivo demonstrar as melhorias e resultados que a integração da logística para garantir a competitividade da empresa perante o mercado do varejo alimentício em Fortaleza. A metodologia abordada é a consulta de artigos relacionados ao tema para fins de embasamento que irão nortear o levantamento de dados. O resultado da pesquisa é a melhoria nos processos logísticos da empresa, contribuição da logística para evitar rupturas em estoque e consequentemente perdas de vendas. Conclui-se que foram levados em consideração quatro relevantes itens: integração entre comercial, marketing e logística para evitar perdas de vendas, melhoria no nível de serviço, competitividade do varejo alimentício na capital cearense, reorganização de processos logísticos para atendimento da demanda em constante crescimento.

**Palavras-chave:** Diferencial Competitivo. Logística integrada. Competividade no Varejo Alimentício. Nível de Serviço.

### ABSTRACT

The present work features a case study about the logistics organization of a retail food company, as well as all its supply chain and consequent its expansion and slice in the market. Currently, the companies experience a great challenge of offering the best price, products and services to their clients make companies come to strategies to retain their

---

6 Tecnólogo em Logística pela UniAteneu; Pós-Graduando em MBA em Administração e Negócios pela UniAteneu, Atua como Gerente de Logística Empresa do Comércio Varejista de Alimentos.

7 Tecnóloga em Recursos Humanos pela Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará (FAECE), Pós-Graduanda em MBA em Gestão Estratégica da Logística pela UniAteneu, Pós-Graduanda em MBA em Administração e Negócios pela UniAteneu, Atua como Supervisora Administrativa de uma Cooperativa de Médicos Cirurgiões.

8 Tecnóloga em Processos Gerenciais pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Pós-Graduanda em MBA em Administração e Negócios pela UniAteneu, atua como Gerente Geral das Lojas Americanas S/A.

9 Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação da UniAteneu, Doutora em Administração pela Unida (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

costumers and partnerships to reduce costs. This work aims to show the improvements and results that integration of logistics ensures the competitiveness of the company in the Fortaleza retail food market. The methodology addressed is the article search related to the theme for foundation purpose that will guide data collect. This research results shows the logistics companies' improvement, logistics contribution to avoid breakages in stock and consequently loss of sales. It is concluded that were taken into account four relevant items: integration among commercial, marketing and logistics to avoid loss of sale, improvement in service level, competitiveness in retail food market in the capital of Ceará, reorganization in the logistics processes to meet growing demand.

**Keywords:** Competitive Differentials. Integrated Logistics. Retail Food Competitiveness. Service Level.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o setor de varejo alimentício no Estado do Ceará é um dos setores que mais demonstrou crescimento na economia e com desafio atender os mais diversos tipos de nichos de mercado. Conforme dados da conjuntura econômica do terceiro trimestre de 2018 obtidos através Instituto de Pesquisa e Estratégica Econômica do Ceará (IPECE), o setor varejista teve um crescimento de 2,7% em relação ao mesmo período de 2017.

Em congruência a esse crescimento, uma das áreas dentro do varejo, que é responsável para que produtos cheguem aos pontos de vendas, no tempo certo, na quantidade correta e com o mínimo de avarias, é a logística, que tem como missão atender toda uma demanda gerada a partir de hipermercados, supermercados e pequeno varejo.

Nos últimos anos, a logística vem passando por mudanças que têm impacto diretamente na melhoria de seus serviços, com o objetivo de estar sempre atento ao mercado, as empresas desenvolveram ferramentas e soluções, que tem como objetivo maximizar as suas margens, operar com o custo dentro do orçamento e notar o poder de seus concorrentes dentro do seu segmento, com a finalidade de reagir às ameaças e oportunidades no ambiente competitivo.

Mediante esse cenário de competitividade que se mostra atualmente ao varejo alimentício, é necessário traçar estratégias em que os mais diversos segmentos dentro de uma organização tenham a mesma sintonia e consigam alcançar bons níveis de competitividade viabilizando a sobrevivência dentro do mercado. No entanto, grandes desafios se impõem, frente os quais delineou-se a problemática central deste trabalho que gira em torno da logística de uma rede de supermercados em Fortaleza e das dificuldades em conciliar o crescimento de suas filiais e garantir o abastecimento, as perdas referentes a estoques, no baixo nível de serviço a atendimento de pedidos e o impacto que esse *gap* em relação aos resultados das vendas da empresa.

Nesse véis, o objetivo deste trabalho é demonstrar o impacto de não ter processos definidos na logística e como a mesma é fundamental para ser o diferencial competitivo na integração da cadeia de suprimentos e com um melhor gerenciamento de métodos e processos dentro do negócio, tem-se como base que a excelência logística é diretamente ligada à posição estratégica da organização e da categoria de relevância que se dá a logística, como formar de agregar valor como aspecto de diferencial competitivo.

A metodologia utilizada nesse artigo baseia-se na revisão de literatura e no estudo de caso a partir da prática na gerência da operação na logística e vivência no

setor do varejo alimentício. O embasamento teórico contou com autores de referência como Neumann (2013), Ballou (2001) e Dias e Leite (2011) que ampliam o olhar sobre a problemática empírica da pesquisa que partir das dificuldades enfrentadas por uma rede de supermercados em relação à logística que passou a ser ponto desse estudo.

O artigo apresenta em sua organização, a fundamentação teórica, o mapeamento para a melhoria dos processos estudados e a análise dos resultados, além conclusão que reforça a ideia defendida neste trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste artigo mostra os conceitos da logística que são os pilares para a pesquisa, assim também como conceitos da cadeia de suprimentos e nível de serviço para ter vantagem competitiva para nortear os resultados e apresentar a importância de conceitos essenciais para a tomada de decisão.

### 2.1 Conceito de Logística

A logística tem como principal atividade distribuir produtos de uns pontos a outros, levando em consideração o transporte, armazenagem, recursos (financeiros e humanos) sua literatura, demonstra que, as atividades necessárias para que produtos cheguem ao mercado de maneira correta, no momento certo, com base em Ballou (2001, p.21):

A logística é processo de planejamento, implementação e controle de fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (*Council of Logistics Management*).

Todas estas ações e esforços envolvidos são indispensáveis para que as empresas desenvolvam suas atividades da melhor forma possível e as atividades que vem de áreas primárias da logística (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos) atuam de acordo com as estratégias de cada empresa e são elas que vão nortear as operações logísticas e fazer com que, as mesmas tenham uma interface colaborativa com os demais setores da empresa.

Retornando as suas origens, o termo logística, vem do francês *logistique*, que tem como definição a arte de movimentar exércitos, na Segunda Guerra Mundial o uso estratégico da mesma, foi fundamental no deslocamento das tropas dos Aliados para que vencesse o exército nazista.

Ao final da Guerra, com a reconstrução da economia e japonesa, foi necessário adaptar a logística ao meio empresarial, para que produtos de certas regiões geográficas poderiam chegar a regiões diferentes, assim como conceitos que vieram para otimizar recursos e melhorar as atividades, como *Just in time* (tempo certo) e a formação de cadeias de suprimentos.

Conforme Dias e Leite (2011, p.3) “o escopo da logística é adquirir, manusear, transportar, distribuir e controlar eficazmente os bens disponíveis”, nestas atividades é fundamental a colaboração entre clientes e fornecedores a fim de estabelecer relações de parceria que possibilitem a gestão de toda uma cadeia de suprimentos vitais para a logística.

Essa cadeia logística tem como objetivo, reduzir custos dentro do processo,

otimizar tempo na aquisição e reposição de produtos e agregar valor a seus produtos, Conforme Ballou (2001, p.25):

A logística diz respeito à criação de valor – valor para clientes e fornecedores da empresa e valor para acionistas da empresa. O valor em logística é expresso em termos de tempo e lugar produtos e serviços não tem valor a menos que estejam sob a posse do cliente (tempo) e onde (lugar) eles desejam consumi-los.

A geração de valor a partir do fluxo do gerenciamento logístico se refere é atender as expectativas do cliente, com o intuito de oferecer sempre um nível de serviço com qualidade e que possa ser uma das vantagens competitivas dentro da cadeia de suprimentos.

## 2.2 Cadeia de Suprimentos

Com o advento da globalização nos anos de 1990, os mercados consumidores se expandiram gerando demandas cada vez maiores, prevalecendo o surgimento de blocos geográficos econômicos como Nafta, MERCOSUL<sup>10</sup> que fortaleceram as cadeias de suprimentos, Dias e Leite (2011, p.3) fazem o seguinte comentário a respeito da globalização:

O rápido crescimento do comércio internacional e, principalmente das importações, gerou enorme demanda por logística internacional, uma área em que o país nunca havia se preparado adequadamente, tanto em termos burocráticos, quanto de infraestrutura e práticas internacionais. Este contexto induziu uma das mais importantes mudanças na prática logística empresarial, ou seja, o crescente movimento de cooperação entre clientes e fornecedores na cadeia de suprimentos, no conceito de *Supply Chain Management*.

Como define Ballou (2011, p.22) os componentes do sistema logístico são “serviços aos clientes, previsão de vendas comunicação de distribuição, controle de estoques, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, seleção do local da planta e armazenagem, compras e embalagem, manuseio de mercadorias devolvidas, recuperação e descarte da sucata, tráfego e transporte e armazenagem e estocagem”.

A partir de então os fluxos operacionais foram otimizados, fazendo com que essa cooperação entre os elos da cadeia de suprimentos, agregasse valor aos produtos, desde o produtor até o consumidor final, assegurando suprimentos no tempo certo, em quantidades corretas, em sua totalidade, com um preço apropriado e informação assertiva dentro da cadeia, com o intuito de garantir a satisfação e fidelização do cliente, como mostra a Figura 1.

---

<sup>10</sup> Iniciou em 26 de março de 1991, com a assinatura do Tratado de Assunção pelos governos de Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. (<http://www.mercosul.gov.br/>)

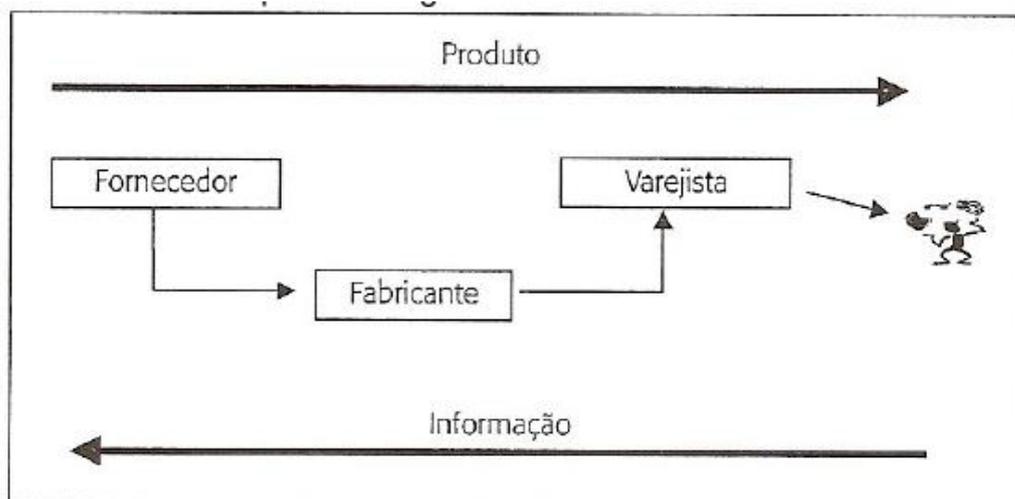


Figura 1: Fluxo Logístico

Fonte: ARBACHE, Fernando S. et. al. 2004, p.97.

Esta representação demonstra uma cadeia de suprimentos comum em que o fluxo de informações, recursos e produtos seguem entre os pontos, conforme define CHING (2009, p.67): “a gestão do *suplly chain* é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos”.

As cadeias de suprimentos ao longo dos anos sempre têm se tornado mais complexas, a integração não só entre clientes e fornecedores, mas entre os setores internos de uma empresa como compras, logística, vendas, que só foi possível através de sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) que integram dados e processos em um único sistema.

Com base em Rodriguez e Júnior (2003, p. 15) que mostra a importância de ter um sistema de informação na operação logística:

A implementação de um completo sistema na atividade logística, depende do conhecimento real da atividade, do setor e da própria empresa. O conhecimento dos custos, e dos investimentos necessários à implantação de um moderno sistema de informações interligando as atividades da empresa, podem transformar-se no diferencial de preferência junto aos clientes da companhia e perante a concorrência cada vez mais competitiva.

Com o passar dos anos, as operações logísticas foram se tornando mais complexas, e com a necessidade de se adaptar ao nível de serviço cada vez mais alto de seus clientes, para que seu crescimento seja maximizado a integração entre as partes para buscar parceiras a fim de reduzir custos ao longo da cadeia e o tempo médio de estocagem de produtos.

O planejamento estratégico das empresas aliado à gestão na rede de suprimentos, como determinam Dias e Leite (2011, p.9) têm como objetivo as seguintes premissas: satisfazer rapidamente o cliente, criando diferencial competitivo com a concorrência e minimizar os custos financeiros, pelo uso menos capital de giro, e os custos operacionais, diminuindo desperdícios e evitando ao máximo atividades que não agregam valor ao produto, tais como esperas, armazenamentos, transportes e controles.

Ainda segundo Dias e Leite (2011, p.10) “alguns fatores são chaves para o sucesso da cadeia de suprimentos, como o foco intenso no cliente, uso avançado de tecnologia de informação índices quantitativos de desempenho, times interfuncionais e

gerenciamento do fator humano”.

Estes fatores citados anteriormente são fundamentais para que as estratégias, indicadores e metas possam ser alcançados de forma mais efetiva e com recursos dentro do orçamento da empresa para que se busque alcançar os melhores resultados, com o objetivo de agregar valor à sua marca e fidelizar seus clientes.

### 2.3 Nível de Serviço como Forma de Obter Vantagem Competitiva

A necessidade dos clientes de terem uma maior qualidade e informações assertivas sobre os produtos ou bens adquiridos fez com que as organizações voltassem seus olhos para essa demanda.

Neumann (2013, p.21) ressalta que “os bens ou serviços colocados no mercado são os principais responsáveis pela geração de atratividade e valor para o público-alvo, expressam suas filosofias e consolida a imagem da empresa, sua marca”.

Assim, toda a cadeia de suprimentos, buscou oferecer uma maior qualidade em seus serviços e produtos, como diminuição no tempo das entregas, ter equilíbrio no dimensionamento de recursos, a fim de diminuir custos, agregar, valor a empresa e satisfazer seus clientes.

Mediante definição de Ballou (2001, p.26):

Quando a gerência reconhece que a logística afeta uma parte significativa dos custos da empresa e que o resultado das decisões tomadas sobre a cadeia de suprimentos e que o resultado leva a diferentes níveis de serviços ao cliente, e ela está em condições de usá-las de maneira para penetrar novos mercados, para ampliar a sua participação no mercado e para elevar os lucros.

Embasado nessa consideração é necessário pensar, na logística como uma atividade essencial para as empresas no varejo alimentício, com o produto certo para atendimento das necessidades do cliente, leva com a satisfação do mesmo, e com isso, a garantia de retorno para adquirir mais produtos, caracteriza o marketing de relacionamento com o objetivo de vender mais e garantir a fidelização de clientes.

Com as constantes alterações no cenário econômico e corporativo resultam em novos modelos de gestão das cadeias logísticas e de suprimentos, para o fortalecimento da empresa como um todo, a Figura 2 mostra o modelo conceitual da logística integrada.

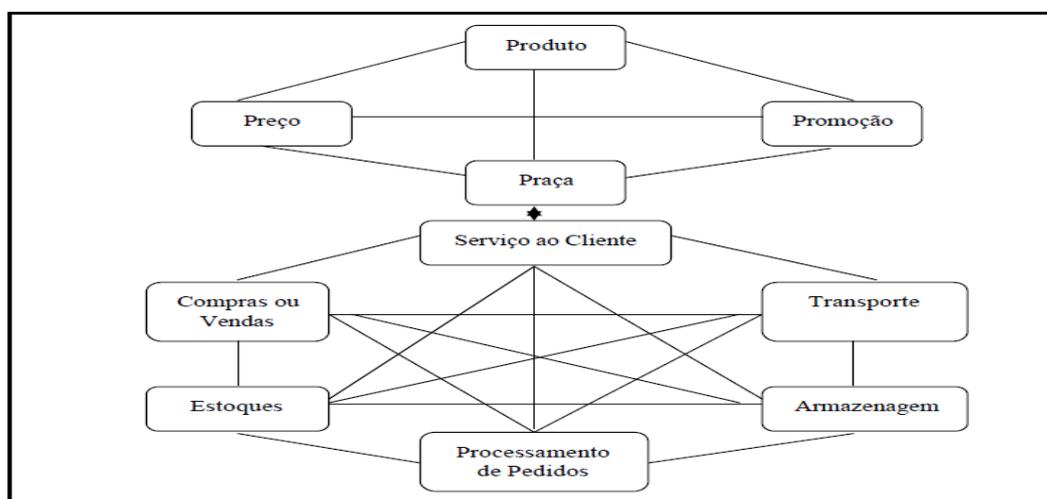


Figura 02: Modelo Conceitual da Logística Integrada.  
Fonte: Carlini (2002)

Conforme Neumann (2013, p.95) “toda empresa deve concentrar esforços para alcançar determinada área de benefício para o consumidor e pode esforçar-se para ser líder em serviços, qualidade estilo, tecnologia”.

Mediante esse conceito as empresas devem mapear seus pontos fortes e principalmente as ameaças, procurar se manter competitiva em seu nicho de mercado é fundamental para sua sobrevivência, Porter (2000) define essa vantagem competitiva como:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades discretas que uma empresa executa no projeto, na produção no marketing, na entrega, no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, e criar a base para a diferenciação... A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, estrategicamente importantes de uma forma barata ou melhor que a concorrência.

Obter vantagem competitiva e agregar valor na logística é preciso balancear custos, ter excelência na operação interna e ter como foco atender seus clientes em menor tempo e de acordo com seus anseios dos clientes, devem ser os nortes da estratégia de uma empresa e abordando sempre as questões sustentáveis (social, ambiental e financeira) como maneira de criar valor para sua marca, a figura 03 ilustra a matriz para atingir esta vantagem de valor e produtividade através da logística.

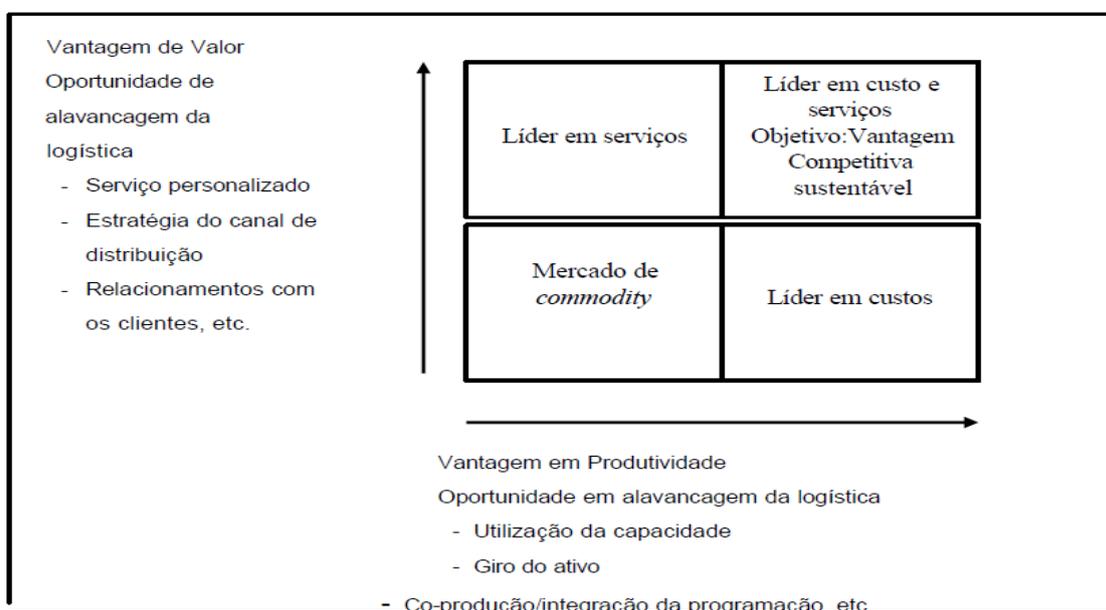


Figura 3: Matriz da Vantagem Competitiva.

Fonte: Adaptado de CRHISTOPHER, 1997.

Com base na Figura 02, podemos descrever sobre a matriz de vantagem competitiva traz pilares para as empresas se posicionarem no mercado: estratégia de entregas, relacionamento com os clientes, redução de custos e uso da capacidade da logística.

Carlini (2002, p.31) ressalta que “as bases para o sucesso são muitas, mas uma delas está em proporcionar um diferencial que salte aos olhos do cliente e na

capacidade de operar com baixo custo. Portanto, a posição que se deseja e se apresenta como grande desafio”.

Portanto encontrar um ponto que se possam atingir os pilares da vantagem competitiva na logística aliado ao baixo custo nas operações é o desafio a ser desenvolvido pelas empresas e tema principal de estudo neste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho seguiu uma abordagem qualitativa com caráter exploratório e descritivo e a metodologia empregada foi a da pesquisa bibliográfica. (HUHNE, 1999).

Foram realizadas observações na empresa estudada de seus processos logísticos a fim de reunir informações para levantamento de dados e para posteriormente nortear a construção de uma análise sobre vantagem competitiva em uma empresa de varejo alimentício.

De modo que foram pesquisados vários autores e artigos relacionados ao tema em questão, no qual foram analisados e incluídos no trabalho para que os mesmos viessem contribuir de maneira científica e culturalmente, no qual destacam – se: Neumann (2013), Dias e Leite (2011), Ballou (2011), Carlini (2002).

Do mesmo modo, as colocações abordadas no decorrer das considerações finais, serão colaboradas pelas orientações dos autores consultados e que será adaptado nos resultados finais do atual trabalho.

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O resultado da pesquisa se dá por meio de análise qualitativa, após os levantamentos de dados e estudos de métodos que levaram a medição de alguns indicadores que outrora não eram medidos, como o nível de serviço, o percentual de atendimento as filiais, as perdas e rupturas de estoque e a assertividade nos pedidos das filiais.

A integração da logística da empresa como as demais áreas da empresa começou em 2014, através de plano de ação para que a melhoria dos processos fosse o diferencial competitivo da empresa perante ao mercado, que é ter suas lojas sempre abastecidas na medida certa e ter sempre os produtos disponíveis aos clientes.

Alguns indicadores dessa melhoria estão no gráfico 01 os mesmos estão próximos da realidade, e mostra todo o esforço em relação a resultados da empresa, o mesmo traça o cenário entre o comparativo dos anos de 2014 x 2018.

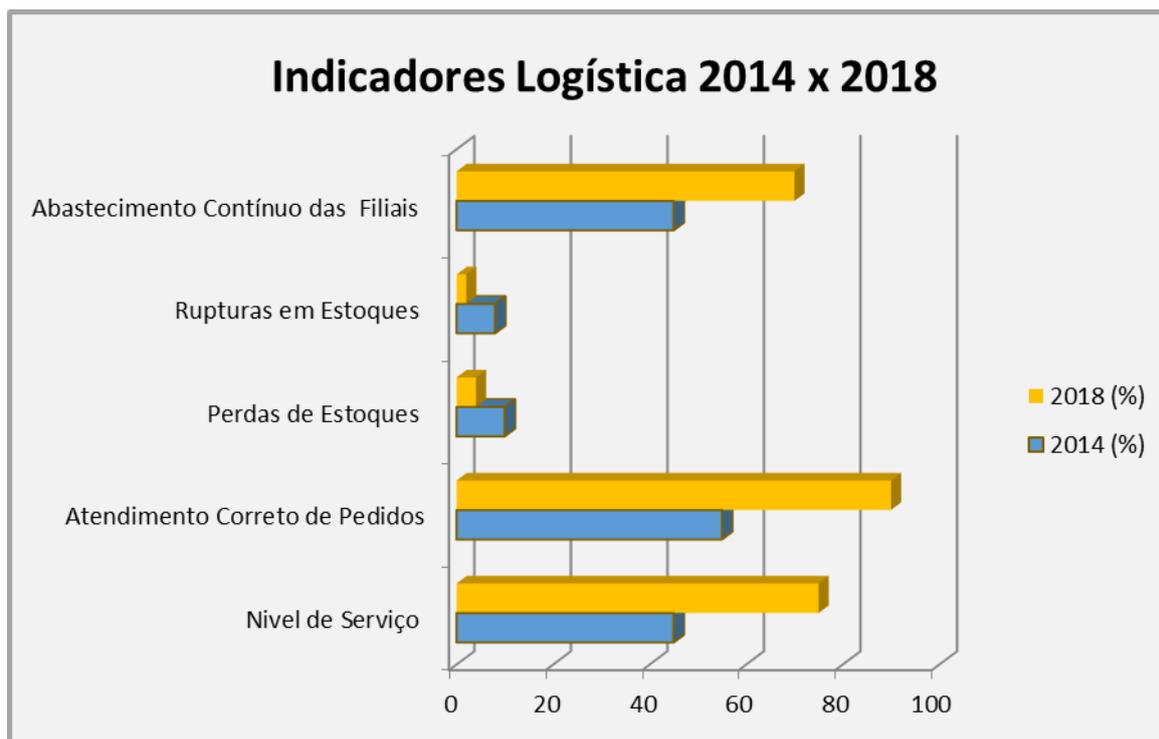


Gráfico 01: Comparativo de Indicadores 2014 x 2018  
 Fonte: Elaboração Própria (2019)

Comparando os resultados, é notório perceber a melhorias nos indicadores da logística, o que proporcionou um crescimento da empresa no geral em torno de 30 % (dados próximos da realidade), após a integração da logística a diminuição de perdas no estoque ocasionou um maior assertividade no estoque que proporcionou ao setor comercial a adquirir produtos na quantidade dentro dos parâmetros de máximos e mínimos que são essenciais para se prever demandas e conhecer o giro de estoque de determinados produtos e economizar no momento da compra.

Apesar da melhoria nos indicadores, a logística ainda vislumbra um cenário em que se nível de serviço de serviço seja 92%, em 2019 pelas medições até o mês de abril esse indicador chegou a ser medido em 85%.

Dentro do universo pesquisado encontrou muitos desafios a serem trabalhos, pontos fracos e fortes, além de diversas oportunidades que contribuíram para o diferencial competitivo da empresa, em mercado cada dia mais repleto de concorrentes; sua logística foi o ponto determinante para um novo ciclo de melhorias, que possibilitou crescimento e retorno desejado aos acionistas da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho tratou de analisar a integração da logística com a área comercial e de *marketing* de uma empresa do varejo alimentício, situada em Fortaleza – CE que para se consolidar no mercado, buscou diminuir custos para expandir sua marca e o número de filiais, conseguir ter mais competitividade entre os concorrentes e maiores margens em suas vendas.

Essa organização que está no mercado desde 1984 e consolidou seu lugar no mercado de varejo alimentício com intuito de oferecer aos seus clientes o melhor preço e produtos de qualidade, mas durante ao longo de mais três décadas passou por diversas transformações que levaram a diminuir custos, agregar valor à sua marca como

conquistas de cinco prêmios Grandes Marcas lembrada pelos cearenses, assim como, o prêmio Atendimento Nota 10 (ambos realizados pelo Diário do Nordeste).

Com o reconhecimento de seus clientes houve a expansão de suas filiais, que hoje já são quatorze, um centro de distribuição e mais uma indústria de panificação, e uma empresa de venda no atacado que atende ao pequeno varejo na capital e no interior do estado.

Dentre as transformações que a empresa passou durante sua existência, as decisões em todos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional) em relação à logística, ao comercial e também ao marketing, foram essenciais para a empresa se tornar mais competitiva no mercado.

Conforme análise de Dias e Leite (2011), as mudanças nos últimos anos na economia e avanço de tecnologias, fizeram com que as práticas empresariais, especialmente a logística, que se aliou a cadeia de suprimentos, para ter melhoria nos custos, aumento da produtividade e qualidade nos serviços prestados, que são fundamentais para a competitividade no mercado varejista.

As mudanças na forma de gerenciar a logística da empresa analisada foram as seguintes:

- Construção de seu Centro de Distribuição; pois além de sua antiga sede, a mesma mantinha os aluguéis de mais quatro galpões em Fortaleza para armazenamento de mercadorias, essa gestão era descentralizada;
- Integração entre comercial, logística e marketing para que a gestão de estoques e vendas seja realizada para ter maiores margens para a empresa;
- Abastecimento contínuo das filiais em relação à demanda dos clientes;
- Diminuição em erros, defeitos e retrabalhos no atendimento de pedidos.

As mudanças na estrutura logística foram fundamentais para que a empresa pudesse atender seus clientes de maneira mais rápida, pois a distribuição para o ponto de venda serve para garantir a disponibilidade contínua do produto para o cliente, se não existe estoque em quantidade, forma e qualidade adequadas (no caso a ruptura), a empresa perde venda e não consegue fidelizar o cliente.

Com a construção do seu centro de distribuição, o custo com aluguel dos galpões fora de sua antiga sede foi encerrado, o setor comercial, começa a ter um maior poder de barganha na negociação com os fornecedores, pois de a partir de 2011, o espaço físico para armazenagem triplicou em relação a seu galpão anterior, também auxiliando um maior controle em seu estoque, tanto buscando evitar perdas por validade em produtos, que outrora, era uma constante em seus depósitos descentralizados, que não tinham um controle assertivo no sistema PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai).

Com a melhoria do abastecimento nas filiais, que passou a ser diário, as lojas passaram a trabalhar com menos dias de estoque, evitando ter acúmulos de estoque e com pouca rotatividade, através da implantação de um sistema integrado que possibilitou definir níveis máximos e mínimos para os produtos e assim cada vez que determinados produtos atingirem seu estoque de segurança, um pedido automático é gerado o centro de distribuição que separa e entrega no dia seguinte, evitando o desabastecimento e perdas de vendas.

Um ponto de melhoria que possibilitou a integração foi a diminuição de erros em conferências dos pedidos e na expedição de mercadorias, que diminui as divergências relacionadas e aumentou a acuracidade do estoque.

A empresa pensando em uma nova forma de consumo, em novas tecnologias, abriu mais um segmento pioneiro no varejo em supermercados em Fortaleza, que é o *e-commerce* (comércio eletrônico) em funcionamento desde maio de 2018 e recentemente expandido para um aplicativo, onde o cliente pode realizar suas compras, sem sair de casa e recebendo-as no local indicado.

Essa ação se dá por meio da integração entre marketing, comercial, e também na logística que é a responsável pela gestão do estoque e entregas ao cliente.

O comércio eletrônico já representa uma parcela nas vendas entre 2 a 3,5% no total comercializado entre as quatorze filiais do grupo (dados do *trade marketing*).

Uma nova modalidade para fidelizar clientes é um programa em suas lojas de *cash-back*, que em sua tradução literal, significa dinheiro de volta, um percentual do valor das compras realizadas volta para o cliente, até o seu crédito no aplicativo passe a ter, mais de R\$ 20,00 reais, e esse valor é creditado em conta do cliente.

Com todas essas novas mudanças no comportamento do consumidor, ter a logística integrada com o comercial, marketing para criar estratégias que possam contribuir para o aumento das vendas, pedidos separados e entregues no prazo, alcançar margens previstas, fidelização de clientes, são bens comuns para que a empresa venha conquistar os resultados demandados.

No contexto mundial de grande competitividade e altos níveis de exigência e necessidades do mercado, ter a logística como diferencial dentro do negócio, traz uma série de benefícios como à garantia de abastecimento contínuo de produtos, que leva a ter menos dias de estoque, diminuindo o capital investido em lojas, com o intuito de ter menos perdas e conquistar uma maior gama de clientes e ter uma maior fatia no mercado que atua.

Portanto para ter a logística como seu diferencial competitivo é fundamental para que as organizações conquistem seus resultados, como a entrega no prazo estipulado, entregas assertivas (ausências de erros nos pedidos) e um custo baixo nas operações de armazenagem e manutenção de estoques, para assim ter um diferencial em seu ramo de atividade, que é sempre atender as necessidades dos clientes tanto em preço como em qualidade dos produtos.

Em suma, este artigo aponta o esforço de uma empresa em buscar se consolidar no mercado, com intuito de reduzir custos, maximizar as suas margens e conquistar mais clientes, a partir da integração de seus setores com intuito de criar valor, tanto em lucratividade sobre o investimento tanto para a empresa como ao cliente.

## REFERÊNCIAS

ARBACHE, Fernando S. et. al. **Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Ed. Bookman 2001.

CARLINI, Gerlásio. **A Logística Integrada como ferramenta para a competitividade em uma Agroindústria**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2002. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/1822>>. Acesso em: Fev 2019.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos** – Estratégias para Redução de Custos e Melhoria dos Serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, Cleidson Nogueira. LEITE, Eduardo Dias. **Gerenciamento da Logística no Varejo**. Revista Negócios em Projeção. Vol. 2, Nº 1, Abril 2011. Disponível em:<<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/download/89/77>> . Acesso em: Jan. 2019.

HUHNE, Leda Miranda. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

IPECE – INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGICA ECONÔMICA DO CEARÁ – **Boletim da Conjuntura Econômica Cearense**. Fortaleza, IPECE, 2018. Disponível em: <[https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2018/12/IPECE\\_CONJUNTURA\\_N3\\_3\\_trim2018.pdf](https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2018/12/IPECE_CONJUNTURA_N3_3_trim2018.pdf)>. Acesso em: Fev. 2019.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Ed. 14, São Paulo: Campus, 2000.

RODRIGUEZ, Gregório M. JUNIOR, Antônio R. **Gestão Estratégica da Logística Visando Redução de Custos nas Empresas Comerciais e Industriais**. X Congresso Brasileiro de Custos – Guarapari, ES: 2003. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/2583>> Acesso em: Fev 2019.

**O IMPACTO DA GESTÃO COMPORTAMENTAL DE SUCESSO COM FOCO NA  
LIDERANÇA INOVADORA – REVISÃO DE LITERATURA.**  
(*THE IMPACT OF BEHAVIORAL MANAGEMENT OF SUCCESS WITH FOCUS ON  
INNOVATIVE LEADERSHIP – LITERATURE REVIEW*).

Francisca Juliana Pontes Bezerra <sup>11</sup>

Maria Zilma de Albuquerque<sup>12</sup>

Cristine Amora Santos de Aragão<sup>13</sup>

**RESUMO**

A pesquisa busca apresentar a importância da liderança nas empresas, a gestão de pessoas e as ferramentas para a motivação dos funcionários e seus benefícios, saber lidar com os conflitos, buscando a valorização cada vez mais do capital humano dentro das organizações, uma liderança eficiente pode desenvolver as habilidades de seus liderados de forma eficaz. Tendo como objetivo geral apresentar o impacto da gestão comportamental de sucesso com foco na liderança inovadora. Assim como específicos analisar a postura do líder de sucesso nas organizações; apresentar os mecanismos comportamentais dos liderados; identificar os fatores para liderança inovadora organizacional e por fim apresentar estratégias de liderança inovadora. A metodologia tem abordagem qualitativa para coleta de dados através de pesquisa bibliográfica, descritiva e explicativa. O resultado encontrado está relacionado sobre o comportamento dos funcionários mediante uma liderança, as diferentes situações do dia a dia, suas tomadas de decisão e suas perspectivas o que esperam da liderança na organização, valores e ideias, que as empresas buscam para se manter de forma competitiva no mercado. Com isso, conclui-se que a gestão comportamental através de uma liderança baseada em estratégias consegue atingir os resultados propostos, alinhando os objetivos organizacionais aos pessoas de cada colaborador.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. Gestão Comportamental. Liderança Inovadora.

**ABSTRACT**

The research seeks to present the importance of leadership, people management and the tools for the motivation of employees and their benefits, dealing with conflict, seeking ever more capital appreciation human inside of organizations, effective leadership can develop the skills of their subordinates effectively. With the overall objective to present the impact of behavioral management of success with focus on innovative leadership. As well as examining the specific posture of the successful leader in organizations; present the behavioral mechanisms of the led; identify the factors for innovative organizational leadership and finally presenting innovative leadership strategies. The methodology has a qualitative approach to data collection through bibliographical research, descriptive and explanatory. The result found is related about the behavior of employees through leadership, the different situations of everyday life, their decision taken and your perspective and what expect from leadership in the Organization, values and ideas, which businesses seek to remain competitive in the market. With that, I concluded that

---

<sup>11</sup> Pós-graduanda do curso de MBA em Administração e Negócios da UniAteneu (juliana.pontes212013@gmail.com)

<sup>12</sup> Pós-graduanda do curso de MBA em Administração e Negócios da UniAteneu (zilma123@gmail.com)

<sup>13</sup> Coordenadora Geral da Pós-graduação da Uniateneu, Mestre em Administração pela UNIFOR (cristine.amora@uniateneu.edu.br)

the behavioral management through a-based leadership strategies can achieve the results proposed by aligning the organizational objectives to the people of each employee.

**Keywords:** Personal management. Behavioral Management. Innovative Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas passam por processos de transformações que influenciam diretamente em seu capital humano, mudanças políticas, econômicas e sociais, que afetam seu ambiente interno, com essas mudanças são tomadas algumas iniciativas, como as reestruturações que visam reduzir o tamanho *downsizing* normalmente operacionalizadas pela redução do quadro de funcionários para que se tornem mais hábeis e assim aumentarem os lucros. Nesse contexto torna-se ainda mais relevante o desenvolvimento dos líderes inovadores, a comunicação interna e a busca de um ambiente de qualidade para se trabalhar.

Segundo Chiavenato (2004) as mudanças ocorridas no início do Século XX, em decorrência da Revolução Industrial, deram espaço para uma gestão estratégica que pudesse otimizar a utilização dos recursos de forma a aumentar a produtividade e reduzir a necessidade de mão de obra e desperdícios, assim vem ocorrendo até os dias atuais, está cada vez mais em alto o planejamento estratégico como a gestão dos recursos, adaptando as novas realidades de mercado visando a lucratividade.

Com isso, a relevância da pesquisa se dá na necessidade de identificar as inúmeras ferramentas de liderança para um bom desenvolvimento organizacional, com foco no capital intelectual da empresa. Ratifica-se ainda a importância dos líderes no desenvolvimento de habilidades de seus liderados de forma competitiva para o mercado de trabalho e seus concorrentes, tornando efetivo os processos de gestão de pessoas e desenvolver competências estratégicas favorecendo a aprendizagem e o conhecimento, como propiciadores de diferencial de competitividade no ambiente organizacional global.

Ademais, a aquisição do conhecimento se configura como gerador de diferencial competitivo nas organizações, buscando aceitação no mercado investem nos talentos humanos e no desenvolvimento do conhecimento, por meio de modelos de gestão que favoreçam o aprendizado, a criatividade, o envolvimento e a inovação, incorporando os produtos, serviços e sistemas, as organizações precisam desenvolver a capacidade de aprendizado, estimulando o desenvolvimento das pessoas e aproveitando todo potencial dos talentos humanos.

Desta forma, a pesquisa visa elucidar a seguinte problemática: qual o impacto da gestão comportamental se sucesso com foco na liderança inovadora?

Tendo como objetivo geral apresentar o impacto da gestão comportamental de sucesso com foco na liderança inovadora. Assim como específicos analisar a postura do líder de sucesso nas organizações; apresentar os mecanismos comportamentais dos liderados; identificar os fatores para liderança inovadora organizacional e por fim apresentar estratégias de liderança inovadora.

Com o intuito de apresentar e descrever sobre a evolução da importância do fator humano nas empresas, o principal tema a ser explorado será a liderança, através de conceitos e a evolução das teorias administrativas que deram origem aos vários estilos de liderança e um amparo geral dos principais acontecimentos em torno da Revolução Industrial.

O presente artigo está dividido em cinco seções, na primeira trata-se da introdução (justificativa, a problemática da pesquisa e os objetivos). Na segunda seção

trata-se do referencial teórico, onde inicialmente é apresentada uma breve abordagem sobre gestão comportamental e liderança nas empresas, mostrando o desenvolvimento do objetivo geral e dos objetivos específicos. Dando continuidade, apresenta-se a terceira com as estratégias de liderança para se atingir os resultados. A quarta seção retrata a metodologia utilizada na pesquisa com a análise dos dados. Finalizando, traz a conclusão discutindo se os objetivos foram atingidos, se a metodologia foi adequada e responde a problemática direcionadora do estudo proposto. Ao final, tem-se a lista de referências citadas ao longo do trabalho.

## **2 A GESTÃO COMPORTAMENTAL DE SUCESSO E A LIDERANÇA INOVADORA**

Com base na globalização e o avanço tecnológico as empresas estão investindo cada vez mais em capital humano através da gestão comportamental, tornando-se claro então a real importância do ser humano enquanto responsável pelos resultados organizacionais, a sustentabilidade da empresa e como é vista por seus concorrentes e fornecedores como também por seus consumidores, dando ênfase na imagem da empresa.

As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem das pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. (CHIAVENATO, 2009, p.46)

Diante dessa observação do autor, os empresários e líderes que não se atentarem para o bem-estar dos seus colaboradores, tendem a ter uma empresa sem o lado humano, uma empresa mecânica, robótica, o que não pode acontecer nos dias atuais o que é muito ruim para continuidade, ou até mesmo para imagem da empresa no meio da sociedade, pode não ser vista com bons olhos, afinal a máquina mais importante, complexa e perfeita é o próprio ser humano.

Como pode-se observar no século passado era valorizado a estrutura organizacional focada na força de trabalho, hoje em dia podemos observar que cada vez mais buscamos maneiras de economizar a força braçal por meios de facilitar, novas técnicas utilizando mais a mente. Nos dias atuais, precisamos diminuir os desperdícios, reduzir o tempo de produção e o retrabalho, onde as pessoas passaram a serem vistas por suas habilidades e seus conhecimentos, as instituições motivam seus funcionários a aprenderem mais sua atividade, incentivam o aprendizado dando mais qualificação e reconhecimento.

O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para funcionar e alcançar sucesso. De um lado o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. (CHIAVENATO, 2008, p. 110).

Sabe-se que a gestão de pessoas e por não dizer gestão comportamental se deu em sua totalidade da necessidade de administrar algo, e para administrar são necessárias pessoas, não existe organização sem pessoas, o intuito da gestão de pessoas é melhorar o ambiente de trabalho, diminuir os conflitos, e saber lidar com as diferenças de cada um, facilitando o dia a dia e as tomadas de decisões. As empresas precisam de pessoas para dar andamento a seus processos e as pessoas precisam de suas empresas como fonte de renda e crescimento social e pessoal.

Recursos Humanos como a função que norteia um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa. (TOLEDO, 1986, p.8).

A gestão de pessoas simboliza o quanto a empresa se preocupa com seus funcionários, deixando bem claro sua missão, visão e valores, o bom desenvolvimento de seu capital humano, motivação e desenvolvimento das pessoas, assim desempenhara melhor suas atividades contando com capital humano treinado e capacitado para desenvolver as metas da empresa. Seu principal objetivo é reter e potencializar o capital humano desenvolvendo assim suas habilidades formando profissionais bem qualificados e motivados desempenhando melhor suas funções, buscando os mesmos interesses da empresa.

A motivação pode ser vista como "o desejo inconsciente de obter algo" ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional", o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho daquelas. (BATISTA, 2004, p. 405).

A motivação é o que nos impulsiona para buscar o novo, sonhos, planos que desejamos almejar durante a vida, satisfazendo nossos desejos tanto como pessoas como profissionais. De certo modo, há sempre uma necessidade ainda não atingida o que mobiliza a buscar as mudanças e o desenvolvimento, visto que o ser humano está em processo permanente de transformação.

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pela qual, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas. Refere que há várias maneiras de dividir tarefas e diferentes maneiras de coordená-las, que devem ser cuidadosamente selecionados. Os elementos da estrutura devem ser selecionados para obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como consistência básica com a situação da organização. (MINTZBERG, 1995, p.79).

Organização é formada por pessoas que lutam para atingir um objetivo em comum, tanto social como profissional, executam funções controladas e coordenadas com a missão de produzir lucros e benefícios para organização, devem saber dividir as tarefas entre os colaboradores pois cada um tem uma habilidade diferente, e devem ser coordenados de maneira que haja sintonia entre eles.

A organização burocrática deixa de ser um mero arranjo formal de atividades, conscientemente coordenadas, para ser vista como um sistema social parcialmente estruturado por propósitos e parcialmente estruturado por forças que emergem da interação dos indivíduos entre si e com o ambiente. (MARINHO, 1990, p.205).

A burocracia é muito importante para a organização, daí se vem a necessidade de buscar resultados satisfatórios que encham os olhos de seus clientes e fornecedores, passa a ser vista como parte essencial desde a criação de uma empresa até seus serviços e produtos e como são tratadas as partes interessadas, pois a empresa é constituída de pessoas, materias e processos, para isso os processos devem ser

cumpridos de forma eficazes.

A liderança atua diretamente sobre os funcionários, os líderes de grupos têm uma função muito importante de agir como influenciadores, mudando o ponto de vista de seus liderados, como o objetivo de buscar retornos positivos para a organização e tornar o ambiente organizacional mais favorável para o cumprimento das metas, influenciando e motivando seus liderados, impactando no comportamento dos membros buscando novos objetivos.

Do início dos anos 80 em diante se constituiu a chamada nova perspectiva da liderança, que tem por base as idéias da gestão pelo simbólico, envolvendo as ditas “liderança carismática”, “liderança visionária”, e “liderança transformacional”. Outras contribuições mais recentes são também importantes, como é o caso da perspectiva da “liderança dispersa.” (AZEVEDO, 2000, p. 16).

A partir do século XX com as novas tendências mundiais de organização do mercado global houve grande questionamento dos modelos tradicionais que tinham como foco na obediência e na fragmentação das atividades rotineiras.

Assim, o foco no comportamento humano passou a permear o rol de habilidades da gestão organizacional, mesmo entendendo que trata-se de uma ferramenta de difícil explicação e que requer investimentos a longo prazo, as empresas têm cada vez mais se atentado para essas atitudes e buscam o equilíbrio de seus empregados.

Pode-se insistir em que a ciência do comportamento humano é impossível; que o comportamento tem certas características essenciais que o manterão sempre além dos limites da ciência. Entretanto, ainda que este argumento possa dissuadir muitas pessoas de inquirir mais além, não é provável que tenha qualquer efeito sobre aqueles que desejam tentar e ver. (SKINNER, 2003, p. 85).

O comportamento é individual e modificado a cada situação adversa, não pode ser compreendido por ser diversificado de pessoa para pessoa e de situações para situações cada um agir de forma diferente, e a solução é diferente para cada um, de acordo com sua compreensão.

## **2.1 Postura do líder dentro da organização**

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano um bom líder é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem-estar do grupo, podemos observar que quando o empregado está motivado põe a disposição da empresa suas habilidades, desempenhando assim suas funções com dedicação.

No descortinar deste início de século XXI percebemos a necessidade cada vez mais clara de investimentos no ser humano, nas esferas, familiar, pessoal, profissional e social. Na hierarquia de competências necessárias ao sucesso profissional a emoção ocupa, nos dias atuais, papel de destaque. A maneira como o ser humano lida com os outros e consigo utilizando com inteligência não só a razão, mas principalmente a emoção nas relações laborais proporciona, ou não, o sucesso das organizações. (SPREA, 2010, p. 200).

O líder deve conhecer sua equipe e se destaca por sua maneira de se comunicar entre eles, entender as dificuldades e limitações de cada um, reconhecer suas qualidades e habilidades para que sejam usadas da melhor maneira. O líder não pode

perder o foco das metas, mas, sua gestão deve ser dedicada em criar um ambiente de participação e *feedbacks* construtivos.

O líder tem ainda o papel de estimular sua equipe, entender as diferenças individuais, ser flexível aceitar a opinião de todos, mesmo quando algumas destas são inviáveis para a situação, o que se conclui que ser líder não é tarefa fácil.

Para Vendemiatti (2007, p.32) “a liderança produz mudança e movimento nas organizações através da criação de uma visão, desenvolvimento de estratégias, alinhamento das pessoas, bem como a responsabilidade de inspirar e motivar o grupo”. Com seu poder motivacional faz seus liderados seguir suas ideias trazendo grandes resultados profissionais e pessoais, com a troca de aprendizados e informações criando um clima mais propício para o desenvolvimento das habilidades, a liderança promove mudanças dentro da organização onde o funcionário passa a ter voz, mostrando suas ideias e expondo seu ponto de vista, para melhorar os processos.

O líder tem o poder de influenciar, suas atitudes e ações são muito observadas dentro da organização assim também como para seu grupo, ele é imagem a ser seguida para se atingir a eficácia, seu conhecimento, sua capacidade, dentre suas qualidades tem a competência de filtrar os pontos negativos e transformá-los em benefícios. Para ele sua equipe tem um grande potencial e sempre pode atingir a excelência em suas atividades, o bom líder conhecer todos os participantes sabe onde adequá-los um a um da melhor forma que possam ser aproveitadas suas qualidades.

Os líderes não transformam pessoas mas permitem que estas se descubram, se expressem e coloquem em prática suas habilidades para seu desenvolvimento pessoal e profissional, dentro da empresa o papel da liderança é descobrir e desenvolver os novos talentos de seus colaboradores e buscar novas possibilidades abrindo novos horizontes para garantir suas metas, manter boas relações para que fluam uma boa comunicação e melhore o clima organizacional.

Outra característica que o líder deve ter é gostar de tecnologia, na era da internet é impossível não usar a internet como uma ferramenta para o desenvolvimento e motivação de seus liderados, técnicas modernas para inovar em seus sistemas de produção como também se capacitar para saber tomar decisões, com a revolução industrial veio novos mecanismos de produção e ideias no processo produtivo ou até mesmo humanístico.

Para um verdadeiro líder vai para além da mera satisfação de interesses, conquista corações e mentes, através de um conjunto diferente de atributos caso para caso, com especial preponderância para a capacidade de definir e comunicar uma visão e um caminho atraente, esta visão deverá alterar os valores assumidos pelos seguidores por forma a ter um impacto transformacional, a satisfação de interesses tem um impacto transacional, quando os interesses deixam de ser satisfeitos o impacto do líder enfraquece. Por outro lado, uma visão inspiradora e os novos valores que esta estabelece mantêm a influência do líder mesmo na ausência de obtenção de resultados no curto prazo.

Os líderes eficazes estão focados na concretização de resultados, têm dois grandes atributos sinérgicos e interdependentes: seguidores e resultados eticamente sustentáveis e estratégica e socialmente alinhados, mais do que ser líder, um indivíduo "torna-se" líder através de um processo, que está baseado num relacionamento de troca: líderes oferecem um rumo e resultados, seguidores oferecem observância e aprendizados.

Vale a pena incluir no fenômeno liderança o aspecto de liderança de equipe. De acordo com esse aspecto, os líderes de equipe possuem quatro papéis específicos: a) São elementos de ligação com componentes externos, representa a equipe diante dos grupos externos, assegura os recursos necessários etc.; b) São solucionadores de problemas; c) são administradores de conflitos; e d) definem papéis e expectativas e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho. (MELO, 2009 p. 10).

Precisam criar valor de forma eticamente sustentável para um vasto conjunto de pessoas que tem interesse, de forma equilibrada: clientes que trazem receita, funcionários que inovam e produzem, fornecedores e parceiros, que alavancam a oferta da empresa, os acionistas que apostam na empresa e mantêm o nível de investimento necessário, assim todos dependem dos resultados positivos da empresa, e para isso o líder deve sempre estar relacionado.

Adicionalmente, precisa de estar alinhado com os valores sociais dominantes, como a proteção do ambiente e a responsabilidade social, o calendário em que estes resultados são obtidos é fundamental para compensar os esforços coletivos e evitar a desmobilização e o desgaste da credibilidade inicial do líder. Por esse motivo o planejamento deve ser assertivo, muitas vezes refeito e deve conter prazos, planos e metas programados.

Inovam e aumentam a capacidade organizacional, além de obter resultados, hoje um líder preocupa-se com o aumento da capacidade para obter resultados amanhã, com ou sem a sua liderança, as metas devem ser atingidas. Apostam na inovação que resulte em vantagem competitiva para obter melhores resultados, promove a devida transformação organizacional e faz as coisas acontecerem.

Tem de ser competente na atividade da organização em que atua, em muitos casos, os líderes são avaliados essencialmente pelo seu carisma e menos pelo seu grau de competência. O carisma sem competência na atividade da organização pode ser altamente precioso para toda a organização, especialmente nas condições altamente competitivas da economia globalizada e da sociedade em rede, o carisma está altamente sobrevalorizado no imaginário popular, na literatura e nas mídias e a competência subvalorizada, acima de tudo, deve ter a competência suficiente para tomar boas decisões em tempo real e nos momentos decisivos, com a informação que tiver disponível.

## **2.2 Os mecanismos comportamentais dos liderados**

Hoje as pessoas dentro de uma organização assumem diversos papéis para conseguirem executar com sucesso suas tarefas, a modernização deu espaço aos organogramas, os resultados não são mais vistos apenas como fruto da somatória dos bons desempenhos pessoais, é preciso que toda uma equipe se motive e conquiste objetivos comuns. Essa mudança em relação à forma de gerenciar, se deu a partir da necessidade de lideranças que se mantivessem ao lado do colaborador contribuindo para seu despenho.

Antigamente cada funcionário era visto como componente isolado e responsável por suas atividades, direcionado pela antiga figura de chefe, hoje, esse mesmo indivíduo faz parte de um verdadeiro time, com influência direta nos resultados de todos. A figura do profissional centralizador foi substituída pelos líderes, capazes de interagir com uma série de indivíduos, estimulando-os a obter os melhores resultados, da maneira mais colaborativa possível e ainda priorizando o autodesenvolvimento.

Hoje, as pessoas dentro de uma organização assumem diversos papéis para conseguirem executar com sucesso suas tarefas. A verticalização deu espaço aos organogramas horizontais, os resultados não são mais vistos apenas como fruto da somatória dos bons desempenhos pessoais, é preciso que toda uma equipe se motive e conquiste objetivos comuns. (LARA, 2012, p.55)

O liderado é motivado pelo líder, e a partir desse momento passa a seguir o mesmo ponto de vista de seu líder de forma que esclareça suas dúvidas trazendo mais entendimento para o setor de produção, é de suma importância um líder para coordenar com segurança para não dar passos errados, e muitas vezes contra sua vontade, muda suas estratégias contando com o apoio da equipe.

Para Lara (2012, p. 65) “um líder trabalha muito, e o objetivo dele é de ser uma pessoa capaz de realizar transformações em benefício de seus companheiros de trabalho e de sua empresa. Há pessoas que nascem líderes e outras aprendem a desenvolver a capacidade de liderar”.

Além de seu trabalho o líder deve desenvolver maneiras para motivar seus funcionários, o objetivo da implementação desse cargo de liderança nada mais é que se responsabilizar pelo grupo, por seu ambiente de trabalho e ficara responsável pela conduta e atividades de seus liderados, assim que os resultados sejam almejados e que com uma linguagem simples com intuito de promover cooperação do grupo e o trabalho em equipe, o trabalho do líder necessita muito da colaboração, respeito e admiração de seus liderados para que ele tenha segurança e possa tomar decisão necessárias para o grupo, contando com o apoio de seus liderados lhe transmitindo mais segurança em representá-los.

Em outros casos seus liderados são bons ouvintes, promovem a colaboração, mostram reconhecimento pelo sucesso da equipe, partilham responsabilidades, buscam os resultados junto com seu líder, celebram as vitórias do grupo, superam as expectativas do seu líder, para não o desapontar, criando assim momentos agradáveis, através do capital psicológico positivo.

Dedicam uma grande parte do seu tempo ao papel de "*teachers*" ou de "*coaches*" de pessoas chave, em processos contínuos de formação interna e apostam em Planos de Desenvolvimento de Liderança, formais e devidamente estruturados, alinhados com a estratégia de longo prazo.

Uma equipe de alto desempenho é aquela que está altamente comprometida, entrosada, focada, com um planejamento sólido e conta com profissionais qualificados e uma liderança capaz de convergir todos esses fatores para que a produtividade da corporação seja sempre elevada. Porém, para que isto seja uma realidade, é preciso saber diagnosticar e desenvolver estas equipes.

Toda equipe deve ter uma visão bem definida sobre as responsabilidades e deveres, deve-se ter muito cuidado, também, na questão da execução, pois de nada adianta ter um bom planejamento se não é possível pôr em prática. O líder, assim como o Departamento de RH, tem um papel importante nesse planejamento e execução.

Deve-se ter bem definido os acordos de convivência: o que pode e o que não pode dentro da empresa e quais são os valores que vão definir o comportamento diário da equipe, a capacidade de se relacionar e de confiar é a base da dinâmica de grupo. Líder deve ter sua equipe na palma da mão, deve conhecer exatamente quem são os talentos de cada área para que ele possa delegar a eles as responsabilidades inerentes a cada cargo. Um líder incapaz jamais terá uma equipe de alto rendimento, um líder só é extraordinário quando a equipe é extraordinária.

Abordando a liderança transformacional, onde as pessoas passam a ser agentes transformadores, um indicador de destaque é a confiança, objeto almejado em inúmeras pesquisas organizacionais atuais sobre os processos de liderança, que possui abordagens diferentes e também complementares. Dentro delas existem perspectivas como um atributo de personalidade do líder e liderado que contribuem com a confiança interpessoal, a relação de vínculo entre líder e liderados, construída por atitudes de confiança e expectativas recíprocas.

Confiança esta que possui difícil desenvolvimento, fácil perda de força e complexo caminho de resgate nos contextos contemporâneos de mercado, processos e pessoas envolvidas. Não existe uma definição consensual sobre confiança entre o indivíduo, grupo e organização e entre organizações ambas dentro de um contexto transacional, de relações de troca, negociação e persuasão.

Os processos de influência interpessoal têm como uma espécie de termômetro a confiança, cuja função se define ou como uma relação superficial e transacional ou como uma relação legítima, autêntica e carismática, característica também do líder transformacional, a carismática desenvolve atitudes e comportamentos de reciprocidade nas relações interpessoais dentro da organização.

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. (CHIAVENATO, 2010, p. 406)

Nos dias atuais o que se procuram são resultados positivos e menores custos para as empresas. Mudanças ocorrem a todo momento, mudanças de pessoas, de comportamentos, de situações, de conflitos, de tomadas de decisões, com a tecnologia tivemos grandes avanços como também a velocidade das informações onde podemos usar a nosso favor para promover as habilidades dos liderados, buscar conhecimento e inovar usando a criatividade.

## **2.3 Fatores para liderança organizacional**

Durante algum tempo acreditou-se que os indivíduos já nasciam líderes e, com o passar dos anos, suas fortes características inatas acabavam por aparecer. Atualmente podemos dizer que qualquer pessoa pode se tornar líder mudando a maneira de ser e que pessoas podem exercer uma liderança em um determinado contexto e em outro não. No cerne da maioria das inúmeras pesquisas que o tema liderança vem catalogando o poder de influência parece ser um ponto em comum.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, com o intuito de fazer uma análise da influência nos estilos de liderança dentro das organizações, de alguns líderes que mudaram a história buscando identificar traços determinantes de suas personalidades, e enfim entender como se dá esse processo, o que faz com que um indivíduo se torne líder. Levando toda uma sociedade a identificar-se com ele e fazendo com que a mesma seja o reflexo de suas decisões e de suas atitudes, liderança não se trata de uma profissão ou um emprego, mas sim de qualidades e atitudes que faz com que uma pessoa se destaque.

A liderança parece tratar de uma daquelas temáticas em que não se identifica uma origem explícita, pois ela se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das organizações. Dos comandos militares emergiram pressupostos sobre o papel do líder nas organizações, relativos à função de alcançar objetivos, mantendo a hierarquia e o seu poder plenamente estabelecido. (SANTIAGO, 2007, p.68)

Os resultados consideram que líder é aquele que possui a habilidade de motivar e influenciar os liderados, a fim de alcançarem as metas da empresa, pode-se assegurar que a maioria já considera a possibilidade de desenvolvimento através do processo de aprendizagem, o qual acontece ao longo da vida, sofrendo influência organizacional e social, uma visão estratégica de liderança é fundamental para que sejamos capazes de vencer os desafios.

Alguns modelos de liderança se destacam:

**Liderança autocrática:** Onde o líder é focado apenas nas tarefas, também é chamado de liderança autoritária ou diretiva, toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados, o líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões, este estilo não é indicado quando por exemplo a equipe de vendas é experiente e de profissional, pois terá a rejeição por parte desses subordinados. Porém poderá ser utilizado para disciplinar o grupo que está indiferente às suas atividades de vendas e em alguns casos de dificuldades dentro da empresa, que exigem ações mais rígidas.

**Liderança democrática:** Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório, líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão, é mais utilizada por exemplo quando a força de vendas é de nível elevado, no caso de força de vendas numerosa, o gerente pode encontrar dificuldade para dirigir todo o pessoal, todo o grupo pode e deve contribuir com sugestões.

**Liderança Participativa:** Liderança liberal, Livre ou *Laissez faire*: é a contração da expressão em língua francesa "*laissez faire, laissez aller, laissez passer*", que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar", parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal, pouco interfere nos negócios as equipes, tomam decisões e direcionam suas atividades, este líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conseguido, não dá ordens, não traça objetivo, não orienta os liderados, apenas deixa correr.

**Liderança Situacional:** Baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados, um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seu estilo, de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação vivenciada, utiliza o que há de melhor nas lideranças Autocrática, Liberal e Democrática e aplica a seu estilo formando liderança adaptada, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância.

O líder situacional pode escolher entre quatro tipos de ação:

a) Direção - Dá instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas. Esta ação é usada, principalmente, com pessoas inexperientes, mas de bom potencial para aprender.

b) Treinamento - O líder também dirige e supervisiona a realização das tarefas, mas solicita sugestões e explica suas decisões. Esta ação é utilizada com pessoas

inexperientes, mas que perderam seu interesse inicial, elas alcançaram algum desenvolvimento, mas precisam ter desafios de novas perspectivas, seus progressos devem ser elogiados.

c) Apoio - O Líder ajuda e apoia os esforços dos liderados para cumprirem as tarefas, dividindo com eles as decisões. Esta ação é para ser utilizada com pessoas inexperientes, mas que apreciam um estilo mais participativo, pessoas que gostam de serem ouvidas e apoiadas, mas que têm dificuldades em tomar decisões, necessitando, assim, do suporte do líder.

d) Delegação - O líder passa as responsabilidades de decisão aos liderados. Esta ação é apropriada para pessoas experientes, que sabem como se portar diante de crises e problemas, achando, por si mesmas, as soluções criativas.

**Liderança Eficaz:** Os líderes eficazes têm carácter e competências pessoais, falhas de carácter retiram a base de sustentação de qualquer processo de liderança. O carácter e uma base ética sustentam um líder mesmo em condições adversas do exercício da sua liderança, algumas competências pessoais são importantes como: honestidade, integridade e coragem, uma imagem positiva, inteligência emocional, bom humor, elevada capacidade de comunicação em grupo e de transmitir os objetivos em interações um para um, elevada exigência sobre os níveis de desempenho, saber assumir responsabilidades, autoconfiança e humildade.

A liderança não pode ser entendida como uma habilidade pessoal do líder, ela faz parte de um contexto que envolve um grupo de indivíduos e também a existência de uma missão, ressaltando que os líderes devem ter tempo e espaço para se revelar, os líderes podem se desenvolverem com apoio de sua equipe.

A essência da liderança está baseada na confiança. O valor depositado produz o acesso do líder ao conhecimento, ao desenvolvimento do pensamento criativo das pessoas e à cooperação de sua equipe. Para resolver os problemas do dia-a-dia da organização, os colaboradores precisam confiar no líder, estar dispostos a seguir as suas orientações, pois o grau de confiança que as pessoas depositam nele é que irá revelar o tipo de líder que ele tem sido. (LARA,2012, p. 85)

Os liderados devem confiar em seu líder para que ele possa tomar decisões assertivas no que diz respeito ser melhor para o grupo, o grau de confiança é o que determina até onde o líder pode chegar, ou até onde vai o desempenho de seu grupo, não é nada fácil para o líder tomar a frente das situação que envolvem pessoas de diferentes pensamentos, o verdadeiro líder não pensa só em si ele pensa no grupo, o que for melhor para o grupo ele apoiara, e é isso que deve acontecer, se tornar um líder é desenvolver a habilidade de influenciar as pessoas de forma positiva, para o crescimento e desenvolvimento.

Mesmo não acreditando que existia um conjunto de traços que identificasse um líder, não podia deixar de reconhecer, ao longo de vários estudos, a existência de duas características da liderança: a influência e a confiança. Assim, percebe-se no que foi estudado até agora, que sem entusiasmo um objetivo jamais será alcançado. O líder entusiasmado é otimista e consegue enxergar oportunidade onde os outros enxergam dificuldade, é um agente transformador de pessoas e processos, onde suas atitudes são refletidas em sua equipe e transformadas em uma boa produção, credibilidade e desenvolvimento de suas metas, refletindo suas decisões em toda organização se tornando uma referência.

## 2.4 Estratégias de Liderança

Acreditasse que líder é quem tem o poder de influenciar as pessoas obtendo seu melhor, seu potencial, suas opiniões, nos últimos anos ficou ainda mais evidente essa opção criou se a necessidade que alguém que representasse seu grupo, costuma-se falar dos líderes natos, que já desenvolveram essa habilidade de se comunicar melhor, de tomar decisões, que conseguem influenciar e até mudar a opinião das outras pessoas, fazendo com que elas também acreditem.

Havia lideranças exercidas por pessoas que não detinham poder, mas eram consideradas referências em suas áreas, como escritores, artistas, filósofos da antiguidade que foram capazes de influenciar naturalmente pessoas que admiravam os seus atributos. Hoje, correspondem a quem se chama “formadores de opinião”. (SANTIAGO 2012, p. 61)

Decisões estratégicas impactam nas áreas pessoas e sociais ou mesmo da organização, um líder estratégico eficaz vê a organização como interdependente e interligada para que as ações e decisões sejam assertivas, em uma parte da organização são realizadas e levam em consideração os seus impactos em outras partes da organização. A liderança operacional se estende nas tomadas de decisões dentro da organização, todo líder tem uma visão a frente, uma visão eficaz, pensando sempre na organização e da melhor maneira de gerir seus resultados obtendo lucros, diminuindo as perdas e o retrabalho.

Acredita-se que a liderança estratégica é o melhor estilo de liderança para que isso possa ser conseguido. O autor define liderança estratégica como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.” (ROWER 2002, p. 280)

O líder deve preparar-se para evitar problemas de maneira inteligente, eficiente e bem-sucedida, uma lição importante é contar com técnicas de administração que se baseiam mais em antecipar os acontecimentos do que em reagir a eles. Um bom líder tem as principais qualidades: honestidade, lealdade, sensibilidade, consideração, objetividade, racionalidade, iniciativa e entusiasmo, além do mais boa comunicação, visão inovadora.

Ao liderar uma equipe de funcionários, lembre-se de deixar claro as suas expectativas em relação ao trabalho que deverão desempenhar comunique-se mais, aproveite as qualidades de seus funcionários, fazer observações objetivas e honestas sobre a contribuição dos funcionários à equipe, eles poderão ter uma chance de melhorar e corresponder às suas expectativas, se quiser ser ouvido, ouça.

Estipule e compartilhe suas metas com a equipe, para que eles possam estar par da situação da empresa, e do quanto deverão se empenhar para manter a situação estável ou superar alguma dificuldade que o setor apresenta, vá se desvencilhando da pressão do dia a dia aos poucos, assim, você será capaz de pensar em novos planos e metas a serem atingidas, desenvolva em sua equipe a habilidade de tomar algumas decisões por conta própria.

Gerentes e funcionários tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos de poder, principalmente os clientes, os fornecedores e as comunidades em que atuam. Essas decisões estão de acordo com a direção estratégica da organização, vão aumentar a viabilidade futura da organização e a estabilidade, confiar em gerentes e funcionários para tomar decisões que beneficiem a organização significa que a alta gerência não fará tantos esforços no monitoramento e controle e terá

mais capacidade para inteirar-se do que a organização necessita, tanto em curto quanto em longo prazo.

O trabalho é um processo de interação e aprendizado, assim a troca de informações e experiências é de suma importância para a organização, buscando líderes que possam definir suas estratégias, tomar as decisões, saber como lidar com o mercado e buscar novos rumos, com intuito de ouvir mais seus funcionários, participar de todo processo de produção para identificar quais as dificuldades, buscando sempre os melhores resultados.

Portanto o primeiro passo para uma estratégia de liderança é justamente conhecer seus colaboradores, avaliar individualmente cada um e a equipe como um todo, buscar meios eficientes de liderar os mesmos com transparência, comunicação efetiva, planejamento, acompanhamento do planejamento, correção de desvios de rotas, correções no processo produtivo, tomadas de decisões eficazes. Ter um cargo de chefia não garante para ninguém o *status* de Líder, apenas o trabalho árduo e a vocação inerente é que podem fazê-lo.

### 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

O referido trabalho fez uso dos seguintes procedimentos metodológicos, iniciando a realização da pesquisa identificando os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. (NEVES, 1996, p. 400)

Em seguida utilizou procedimentos de pesquisa bibliográfica, leituras em livros e internet, estudo de casos de empresas reconhecidas, é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. (SILVEIRA, 2009, p. 67)

Para levantamento de dados foram aplicados os seguintes procedimentos metodológicos: análise de dados e informações teóricas, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e

detalhado conhecimento, identificando os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

De acordo com Prodanov e Freitas (2010, p. 52), “[...] Pesquisa descritiva é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se dizer que esta é uma relação de apropriação. A complexidade do objeto a ser conhecido determina o nível de abrangência da apropriação. Assim, a apreensão simples da realidade cotidiana é um conhecimento popular ou empírico, enquanto o estudo aprofundado e metódico da realidade enquadra-se no conhecimento científico. O questionamento do mundo e do homem quanto á origem, liberdade ou destino, remete ao conhecimento filosófico (TARTUCE,2006).

Para a realizar este artigo foi feito um levantamento dos temas e de alguns autores através de uma pesquisa bibliográfica e de outros pesquisadores assimilando os conceitos já publicados. Para a pesquisa bibliográfica escolhemos alguns autores como: Idalberto Chiavenato que é um dos autores nacional mais conhecido e respeitado na área de Administração, Doutor e Mestre em Administração, Especialização em Psicologia Educacional; espaço para falar de outros autores.

### 3.2 Técnicas de coleta e Análise 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”.

Na coleta de dados e informações, para realização do estudo foi feita através de um levantamento de dados, realizados por meio de pesquisa bibliográfica em livros sobre liderança e formas de gestão, com base nas conclusões alcançadas pelas pesquisas bibliográfica, buscou-se explicar a relação entre eles.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADO

Neste capítulo serão apresentados o resultado da pesquisa com base nos autores estudados. Segue abaixo a tabela com os análises:

AUTOR	TÍTULO	RESULTADOS
AZEVEDO (2000, p. 56).	Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas	O conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um contexto grupal. O último elemento envolve a ideia de direção – o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos.
DOMENICO, JOSIAS DI (2014, p.400)	Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações	Acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança.

LARA (2012, p. 89)	Liderança: a importância do líder na organização.	As organizações têm procurado meios de definir fórmulas adequadas para o desenvolvimento de lideranças em seus quadros funcionais. Objetiva-se, com isso, formar pessoas para que conduzam seus pares para a consecução de objetivos organizacionais, de forma mais eficaz e menos “traumática” possível.
MINTZBERG (1995, p. 32).	Criando organizações eficazes.	Sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial diminui drasticamente...”
PETERS (1989, p.64)	Administradores Inovadores.	As mulheres têm traços pessoais mais adequados à nova realidade. A mulher como líder busca sempre estimular a participação, dividir o poder e a informação, aumentando assim a produtividade e os lucros.
ROWE (2002, p. 200)	Liderança Estratégica e Criação de Valor.	Líderes gerenciais consideram o trabalho um processo que permite a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões. Durante esse processo, negociam, barganham e usam recompensas, punições ou outras formas de coerção. Eles relacionam-se com pessoas de acordo com seus papéis no processo de tomada de decisão e com a maneira pela qual as coisas são feitas.
SANTIAGO, FLÁVIO ZOLA , 2007, p. 24).	Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais.	Parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele”. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação.
SKINNER (2003, p.100).	Ciência e comportamento humano.	Se pudermos observar cuidadosamente o comportamento humano, de um ponto de vista objetivo e chegar a compreendê-lo pelo que é, poderemos ser capazes de adotar um curso mais sensato de ação. A necessidade de estabelecer este equilíbrio é hoje amplamente sentida, e aqueles que são capazes de controlar a direção do progresso científico estão agindo de acordo.
SPREA (2010, p.70),	Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas.	[...] os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético em alto nível; e ser sensível às necessidades, aos valores e ao potencial de outros."

Tabela 1. Demonstrativo dos Resultados da Pesquisa

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Ter estratégias de liderança é o que permite lidar com os conflitos interpessoais,

dificuldades, os momentos de crise e pressão, como também organizar as demandas, delegar com assertividade, desenvolver uma comunicação eficaz e relacionamentos positivos. Segue alguns pontos importantes:

- Mantenha um relacionamento amigável com seu chefe
- Demonstre a qualidade que você procura nos membros da sua equipe
- Esclareça as suas expectativas
- Comunique-se com êxito
- Faça observações constantes
- Ouça seus funcionários
- Contrate bons profissionais
- Compartilhe as suas metas
- Crie uma equipe com autonomia

Para lidar com as dificuldades do ambiente corporativo e manter-se firme é fundamental que o líder possua grande resiliência, para suportar e superar os problemas, com sabedoria, e automotivação para seguir em frente com seu trabalho, independente das circunstâncias externas e manter seu bom desempenho. Incluir a cultura, as ferramentas e métodos do Coaching no processo de liderança e, no desenvolvimento de suas habilidades e competências técnicas, emocionais e comportamentais, é mais uma estratégia efetiva e um diferencial competitivo.

## 5 CONCLUSÃO

Dessa forma conclui-se que o novo líder, terá de dispor de tempo e habilidades específicas em algumas áreas, sempre levando em conta a valorização de seus funcionários, lembrado da comunicação, sabendo dispor da capacidade de seu material humano para melhor seus rendimentos, buscar um ambiente favorável para criação de novas ideias e desenvolver as habilidades de seus liderados, com o ambiente de satisfação o colaborador trabalhará de maneira mais harmoniosa e o clima organizacional seus dos melhores, pois o capital humano é um dos carros fortes da empresa, bem como deverá ser flexível e arrojado pois à concorrência será acirrada, mas os desafios ofertados são compensatórios.

A resposta para a problemática que buscou analisar: qual o impacto da gestão comportamental se sucesso com foco na liderança inovadora? Foi respondida com sucesso. Ao final do estudo, percebeu-se que o impacto de uma liderança inovadora através de uma gestão comportamental é positivo, pois através de ações pensadas estrategicamente os líderes conseguem atingir as metas e resultados estabelecidos. Também se conclui ao final dessa pesquisa, que os objetivos expostos foram atingidos.

Deve sempre estar atento pois o mercado de tecnologia muda com frequência, dessa forma é necessário acompanhar, e o mais importante é ser um líder, pois seus funcionários estarão sob sua supervisão e necessitarão sempre de estímulo, pois para à empresa seu patrimônio mais protegido são as mentes que fazem a empresa uma das gigantes da tecnologia. E valido salientar que mesmo que com o intuito de inovar e trazer “sangue novo para à empresa”, a diretoria optou por uma concorrência diferenciada, visando dar oportunidade de carreira para os colaboradores que tiverem interesse sendo que os mesmos competirão de igual para igual com os candidatos ociosos no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Creuza da Silva, (2000). **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas.** Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/%>

0D/csc/v7n2/10253.pdf> Acesso em: 25/11/2018.

BATISTA, ANNE AIRES VIEIRA (2004) “**Fatores de Motivação e Insatisfação no Trabalho do Enfermeiro**” Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39\\_n1/a11v39n1](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39_n1/a11v39n1)> Acesso em: 24/10/2018.

BERGAMINI, C. W. **A difícil administração das motivações**. In: Revista de Administração de Empresas. V. 38, n. 1, p. 6-17, jan-mar, São Paulo, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto (2008) “**Gestão de Pessoas**” Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gestao+de+pessoas&ots=5vRT8hcWQF&sig=ijcM9Y0isgCljYJQSexeAqRNbrA#v=onepage&q=gestao%20de%20pessoas&f=false>> Acesso em: 24/11/2018.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a Administração de Pessoas**. 3ª edição. Ed. Makron Books, São Paulo 2000.

COVEY, Stephen (1993). **El Liderazgo Centrado en Principios**. Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1993.

DOMENICO, Josias Di (2014) “**Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**” Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-JOSIAS-DI-DOMENICO.pdf>> Acesso em: 06/11/2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

GERHARD, Tatiana Engel, (2009), “**Metodos de pesquisa**” Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 27/10/2018.  
HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KRAUSZ, Rosa R., (2005) “**Compartilhando o poder nas organizações**” Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=t1O1j53naoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Qual+postura+do+l%C3%ADder+dentro+da+organiza%C3%A7%C3%A3o&ots=I20L6Pdtw9&sig=07Z3B31Ma78ulaAPVdJPua722O8#v=onepage&q=Qual%20postura%20do%20l%C3%ADder%20dentro%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o&f=false>> Acesso em: 08/11/2018.

LARA, Edneia Dos Santos, (2012) “**liderança: a importância do líder na organização**” Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wpcontent/uploads/2013/02/LIDERANCA-A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-ORGANIZACAO.pdf>> Acesso em: 10/11/2018.

MARINHO, Maria De Salete Correia, (1990), **A questão dos objetivos nas organizações**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a02.pdf>> Acesso em: 25/10/2018.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Isis Santos de Barros, (2009) **“O desenvolvimento da liderança e a percepção do profissional de RH de uma empresa da área de saúde”** Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1504/1/2009\\_IsisSantosdeBarrosMelo.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1504/1/2009_IsisSantosdeBarrosMelo.pdf)> Acesso em: 20/12/2018.

MINTZBERG, Henry, São Paulo: Atlas (1995), **Criando organizações eficazes** Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34994949/Criando\\_Organizacoes\\_Eficazes\\_-\\_Mitzberg.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495986627&Signature=nkzNc206s2D1Ayzq77WvvGzZghY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCriando\\_Organizacoes\\_Eficazes.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34994949/Criando_Organizacoes_Eficazes_-_Mitzberg.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495986627&Signature=nkzNc206s2D1Ayzq77WvvGzZghY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCriando_Organizacoes_Eficazes.pdf)> Acesso em: 25/10/2018.

NEVES, José Luís, (1996), **Pesquisa qualitativa—características, usos e possibilidades**. Disponível em:<[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34607124/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496019892&Signature=hen%2FTtkj%2FDdmkV%2FlwyTMdqVNqRs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPESQUISA\\_QUALITATIVA\\_CARACTERISTICAS\\_USO.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34607124/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496019892&Signature=hen%2FTtkj%2FDdmkV%2FlwyTMdqVNqRs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPESQUISA_QUALITATIVA_CARACTERISTICAS_USO.pdf)> Acesso em: 25/04/2019.

PEDRO, Wilson José Alves, **Brazilian Multidisciplinary Journal**. Disponível em: <<http://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>> Acesso em: 24/05/2017.

PETERS, M. **Administradores Inovadores**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas/66035/>> Acesso em: 19/04/2019.

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

RODRIGUES, W.C. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007. Disponível em

[http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf). Acesso em 21/09/2012.

ROJO, C. A. **Planejamento Estratégico: modelo de simulação de cenários – uma aplicação em instituição de ensino**. Cascavel: Assoeste, 2006.

ROWE, W. Glenn, (2002) **“Liderança Estratégica e Criação de Valor”**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>> Acesso em: 08/10/2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar BAPTISTA. **Metodología de la investigación**. 5ta ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

SANTIAGO, Flávio Zola, (2007) **“Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais”** Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio\\_zola\\_santiago\\_zelia.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf)> Acesso em: 10/03/2019

**SANTORO, F. M.; BORGES, M. R. da S.; SANTOS, N. Um framework para estudo de ambientes de suporte à aprendizagem cooperativa. In: Revista Brasileira de Informática na Educação. v. 1, n. 4. Florianópolis, 1999.**

SKINNER, B. F. (2003), **Ciência e comportamento humano**. Disponível em: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38099166/TEXTO\\_1\\_-\\_Skinner\\_-\\_Ciencia\\_e\\_Comportamento\\_Humano.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496000007&Signature=FWvYVF1yaP50oMw7Ae2FXz3tSqM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTEXTO\\_1\\_Skinner\\_Ciencia\\_\\_Comportamento.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38099166/TEXTO_1_-_Skinner_-_Ciencia_e_Comportamento_Humano.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496000007&Signature=FWvYVF1yaP50oMw7Ae2FXz3tSqM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTEXTO_1_Skinner_Ciencia__Comportamento.pdf)> Acesso em: 25/03/2019.

SPREA, Joseney, (2010) **Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas**. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2050.->> Acesso em: 19/03/2019.

VALENTE, José A. **Criando oportunidades de aprendizagem continuada ao longo da vida**. Revista Pátio, nº. 15, p. 9-12, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EFICAZ NA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS – REVISÃO DE LITERATURA.**  
(THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF EFFECTIVE TRAINING AND DEVELOPMENT IN MODERN PEOPLE MANGEMENT – LITERATURE REVIEW).

Maria Lidiane Moreira da Silva<sup>14</sup>  
Marilane Benevenuto da Silva<sup>15</sup>  
Sebastião Inácio Jacinto Cruz<sup>16</sup>  
Cristine Amora Santos de Aragão<sup>17</sup>

### RESUMO

Treinar e desenvolver pessoas exige conhecimento teórico, técnico e prático. Saber conduzir um grupo de liderados a alcançarem seus objetivos e metas requer conhecimento e domínio da atividade. O objetivo geral busca apresentar as vantagens competitivas que o T&D eficaz proporciona através da moderna gestão de pessoas. Assim como os objetivos específicos vieram mostrar a moderna gestão de pessoas nas organizações; assim como identificar T&D eficaz praticado por gestores e liderados. A metodologia da pesquisa trata de bibliográfica, sendo de caráter exploratório-descritivo e abordagem quantitativa. No resultado foi visto que os colaboradores precisam se conscientizar que além de adquirir competências técnicas, eles devem adotar uma postura mais adequada a nova realidade de mercado (a competitividade), é necessário ser proativo, criativo, ético, responsável e acima de tudo ter compromisso. Desta forma, conclui-se que os gestores também precisam administrar as habilidade e competências dos colaboradores, afim de ter melhores resultados.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Competitiva. Gestão.

### ABSTRACT

Training and developing people requires theoretical, technician and practical knowledge. Know how to lead a group to achieve their goals and objectives requires knowledge and domain of the activity. The general objective searches to present the competitive advantages that effective t&d provides through modern people management. The specifics objectives are to show modern people management in the organizations; and to identify effective t&d practiced by managers and contributors. This research methodology is bibliographic, being featured of exploratory-descriptive and quantitative approach. In

---

<sup>14</sup> Pós-graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas da UniAteneu (lidimoreiras2016@gmail.com)

<sup>15</sup> Pós-graduanda do curso de MBA em Administração e Negócios da UniAteneu (marilanebs86@gmail.com)

<sup>16</sup> Doutorado em Administração de Empresas, pela Universidad Evangelica del Paraguay (UEP); Mestre em Administração de Empresas, pela Universidad de la Integración 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 a 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.

<sup>17</sup> Coordenadora Geral da Pós-graduação da Uniateneu, Mestre em Administração pela Unifor (cristine.amora@uniateneu.edu.br)

the result was seen that the contributors need to become aware that besides acquiring new technicians competences, they should adopt a most suitable posture to the market reality (the competitiveness), it is necessary to be proactive, creative, ethical, responsible and above all to be committed. This way, concludes that the managers also need to administrate the contributors skills and competences, in order to get the best results.

**Keywords:** Training. Development. Competitive. Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações atuais no mundo do trabalho e as mudanças organizacionais são fatores que refletem no treinamento e desenvolvimento das pessoas. Antigamente treinamento era voltado somente para execução de atividades visando conhecimento técnico, atualmente com o avanço do mercado e competitividade percebeu-se a importância não apenas técnica, mas também o desenvolvimento de competências que possam auxiliar pessoas a realizarem suas atividades de forma mais eficiente, com o intuito de contribuir para o crescimento profissional e pessoal no processo de desenvolvimento de suas habilidades.

Hoje as organizações estão buscando cada dia mais por inovação, pelo o diferencial a fim de acompanhar o mercado atual que se encontra cada vez mais competitivo, exigindo que as empresas se adaptem e T&D é uma ferramenta que busca capacitar e disseminar o conhecimento aos envolvidos, fazendo com que todos tenham acesso a informações necessárias para realizar de maneira mais eficaz suas atividades e manter o fluxo de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuo, trazendo assim melhores resultados para a empresa.

A ferramenta de Treinamento e Desenvolvimento garante ao colaborador conhecimento empírico com a fluência de informações que facilitam a sua experiência em suas atividades dando acompanhamento e gerando oportunidade de desenvolver suas habilidades e competências.

Desta forma, a pesquisa visa elucidar a seguinte problemática: quais as vantagens competitivas para o T&D ser tido como eficaz através da moderna gestão de pessoas?

Com isso, o objetivo geral busca apresentar as vantagens competitivas que o T&D eficaz proporciona através da moderna gestão de pessoas. Assim como os objetivos específicos vieram mostrar a moderna gestão de pessoas nas organizações; assim como identificar T&D eficaz praticado por gestores e liderados.

Assim a pesquisa, está dividida em 5 seções a primeira é introdução onde será apresentada a justificativa, objetivos e problemática. A segunda é o referencial teórico onde serão abordados assuntos sobre T&D eficaz desenvolvidas por líderes na moderna gestão de pessoas. A terceira trata de métodos, apresentando os métodos utilizados. Na quarta serão apresentados os resultados obtidos por pesquisa. E por fim a quinta com a conclusão respondendo a problemática levantando e se os objetivos foram atingidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O treinamento e desenvolvimento vem sendo cada vez mais importante nas organizações tornando-se assim uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, com isto proporciona também ao colaborador melhores desempenho nos processos operacionais e administrativos com isso ter mão de obra qualificada é quesito indispensável. Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o

exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam.

O T&D visa identificar e desenvolver habilidades dos indivíduos inseridos na organização isto fará com que o processo ocorra de forma benéfica para empresa e colaborador. Saber identificar os perfis comportamentais é um passo relevante da triagem do T&D pois facilitara a criação de estratégias para a empresa.

A administração de Recursos Humanos é um sistema de trocas em que a organização tem objetivos e metas a alcançar por meio de pessoas que nelas estão inseridas e por outro lado o trabalhador busca a sofisticação de suas necessidades usando a organização para conquistar parte delas. (ARAUJO,2016)

As organizações atuais precisam manter colaboradores motivados tendo em vista que é preciso ter comprometimento dos envolvidos para que os processos funcionem de maneira eficaz. A competitividade do mercado só cresce, para se manter estável diante disso é necessário que exista uma gestão de pessoas atuante dentro da organização. O treinamento não pode ser visto apenas como um processo operacional, não é realizar cursos é importante que os envolvidos tenham a cultura organizacional da empresa como peça fundamental para criar e desenvolver as mudanças nas organizações.

Conforme Araújo (2006) as principais finalidades do processo de treinamento e desenvolvimento são:

- Adequar a pessoa a cultura da empresa
- Mudar atitudes
- Desenvolver pessoas
- Adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa.

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

O processo de T&D envolve todas as etapas desde a contratação, quando se identifica o perfil comportamental para o cargo ocupado, adaptação de acordo com a cultura da empresa, profissionalismo e dedicação. Hoje grandes e pequenas empresas se deparam cada vez mais com a necessidade de ter mão de obra qualificada assim ao investir em treinamento de seus colaboradores estão investindo também no crescimento do seu negócio.

Empresas só se tornam líderes de mercado se seus colaboradores estiverem qualificados e comprometidos com a organização, funcionários atualizados com treinamento devidamente acompanhado tendem a realizar com melhor satisfação suas atividades, entendendo a importâncias de cada uma delas para o sucesso da organização.

O sucesso das empresas depende também da qualidade de seus produtos por isso investir em T&D é primordial para garantir satisfação e fidelização de clientes, fazendo com que as empresas tenham colaboradores preparados, capacitados a exercerem suas atividades afim de alcançar sucesso e se manter atuante no mercado com qualidade.

## **2.1 Moderna Gestão de Pessoas**

Segundo Chiavenato (2000) para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional, para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância.

Robbins (2002, p. 469) comenta que “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

Diante do cenário em que estamos vivendo, as empresas estão cada vez mais valorizando seus colaboradores, tendo em vista que os mesmos são fatores importantes para o sucesso da empresa.

A Gestão de Pessoas e Recursos Humanos estão ganhando bastante foco e credibilidade, captar, desenvolver, treinar pessoas é o objetivo dessa área, o qual é um grande diferencial competitivo no mercado de trabalho. Para ser feito a gestão de recursos humanos existem 5 pilares essenciais:



Fonte: <https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>(2019)

### 2.1.1 Motivação

A motivação será o ponto de partida para os outros pilares da gestão de que participa dela. Um colaborador sem motivação rende muito menos do que capaz e está sempre pronto para sair na primeira oportunidade possível. Atualmente este não é o perfil que as empresas buscam.

Robbins (2002, p.151) “indica que a motivação é algo intenso que direciona as pessoas e procurarem atingir suas metas, ou em outras palavras, o esforço que elas fazem para se alcançar algo. ”

Chiavenato (2005, p.273), expõe que “a motivação depende de uma direção, de força e intensidade do comportamento, de duração por um determinado período e persistência.” Já para Broxado (2008, p.3) “motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes. ”

Segundo Araújo (2006), ninguém motiva ninguém, mas os gestores podem proporcionar condições que satisfaçam as necessidades e objetivos dos colaboradores, e assim alcançar as perspectivas da organização e das pessoas, pois trabalhadores motivados trabalham mais e melhor. Apesar dessa relação parecer clara, ainda existem muitas empresas que focam muito em seu processo produtivo e pouco em políticas de motivação.

Vários são os motivos que estimulam uma pessoa a fazer a parte dela; questões

financeiras, desafios, plano de carreira, etc. existem uma série de motivadores e cada pessoa reage de maneira diferente.

As organizações atuais, de modo geral, devem buscar um esforço conjunto para manter programas que propiciem a motivação de seus colaboradores e em que perfil estejam melhor qualificados para realizar sua atividade com melhor desempenho e satisfação.

### 2.1.2. Processo de comunicação

Segundo Kunsch (2003, p.246), o planejamento da Comunicação Organizacional deve ser visto como um processo que para ser viabilizado deve levar em conta quatro princípios básicos:

- Existência de uma cultura de valorização do planejamento estratégico organizacional;
- Ocupação de um espaço estratégico pela área de Comunicação/Relações Públicas na estrutura organizacional;
- Existência de um profissional com conhecimentos técnicos e científicos sobre planejamento estratégico, relações públicas e marketing para que sejam considerados tanto aspectos mercadológicos quanto institucionais no plano estratégico da Comunicação Organizacional;
- Valorização de uma cultura organizacional corporativa que propicie a participação efetiva dos públicos no processo de formulação do planejamento estratégico.

A boa comunicação é essencial em qualquer área da vida, seja ela pessoal ou profissional sendo fator imprescindível entre gestores e equipe, assim informações podem ser transmitidas de forma correta estando disponível a todos quando necessário. O trabalho em conjunto deve incentivar o diálogo, facilitando um objetivo comum a todos.

O papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional, sem dúvida, tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos (CARDOSO,2006).

Nesta perspectiva, Bahia (1995, p.16), afirma que: “a comunicação promove mudanças que podem ser direcionadas posteriormente, ou não, conforme a capacidade de entendimento, ou divergência das partes em interação”.

É importante pontuar a necessidade de se estimular a cultura de feedback, ao estimular tanto os responsáveis por equipes quanto os liderados a avaliar uns aos outros e as ações institucionais, é muito mais fácil corrigir erros, alinhar objetivos e obter resultados melhores. No entanto, não basta apenas falar, é preciso fazer. É fundamental estimular a comunicação entre todos.

### 2.1.3. Trabalho em equipe

Uma empresa é movida por um objetivo comum para todos, por este motivo faz-se necessário que os envolvidos trabalhem em sintonia para alcançarem os resultados esperados pelos seus gestores. “Equipes superam a performance de pessoas que atuam sozinhas ou em meio a agrupamentos organizacionais, especialmente quando a performance exigida inclui múltiplas habilidades, capacidade de julgamento e experiências diversas” (KATZENBACH, 1994, p.23).

Senge (1998), vê as equipes como a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. Robbins (2000), entende por

equipe um grupo cujos esforços individuais resultam em um desempenho que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos.

Um ambiente organizacional favorável a todos facilita a troca de ideias a execução de tarefas. Alguns benefícios gerados na formação das equipes de trabalho são destacados por Kulisch e Banner (1993): melhoria do envolvimento e performance, moral positiva, senso de dono do próprio negócio, comprometimento com o produto e com as pessoas da equipe.

Também é papel da gestão enfatizar a importância da boa execução da atividade de cada membro da equipe e como isso pode refletir positivamente ou negativamente caso não seja feita de forma adequada. É importante saber o que a empresa espera de cada indivíduo para assim também poder reconhecê-lo, acompanhar, treinar e evoluir.

#### 2.1.4. Conhecimento e competência

Para Leonard-Barton (1998), gerir o conhecimento numa organização implica compreender as aptidões estratégicas ou as aptidões tecnológicas estratégicas, no caso de organizações que têm por base a tecnologia.

É necessário saber identificar o perfil dos colaboradores isso facilitará o planejamento para montar uma boa equipe, caso contrário o sucesso não será possível para organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.

Para Gilbert e Parlier, citado por Le Boterf (1995, p. 22), as competências são “conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada”.

As modificações do mercado impulsionam as organizações a se ajustarem a novas exigências tanto operacionais para se manter competitiva como tecnológica. Por mais bem estruturado que seja o sistema de gestão da empresa se não tiver pessoas com conhecimento e competências necessárias para realizar com eficiência suas funções nunca alcançaram os objetivos da empresa.

“Competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (ZAFIRIAN,2001, p 72).”

Para Brandão e Guimarães (2001, p.10), tratam o conceito de competência no nível organizacional, “como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Ou seja, o desenvolvimento de competência passou a ser aplicado como ferramenta de gestão, objetivando a flexibilização da gestão e valorização do capital intelectual como imprescindíveis para obtenção de um bom desempenho e sucesso das organizações.”

Isso começa desde o processo seletivo rigoroso e transparente para que possa avaliar perfis de acordo com as funções, e ser posteriormente acompanhado através de avaliações de desempenho.

#### 2.1.5. Treinamento e desenvolvimento

Segundo De Masi (2000), as máquinas continuarão a evoluir e nós deveremos nos atualizar ininterruptamente, seja para usá-las no trabalho, seja no estudo ou no lazer. De acordo com Chiavenato (2009) o desenvolvimento é um esforço planejado e consciente de mudança organizacional

A prática do T&D deve ser constante tendo em vista que vivemos no auge da

comunicação e tecnologia, a troca de conhecimento é inevitável, as empresas devem manter colaboradores comprometidos em alcançarem seus objetivos. Diante do cenário atual empresas tem investidos na capacitação de seus colaboradores para atualizar-se e manter a empresa competitiva com mão de obra qualificada e muitas vezes diferenciada. A manutenção e acompanhamento tanto do treinamento quanto do desenvolvimento das pessoas dentro das organizações tem sido o grande diferencial para atingir resultados mais favoráveis quanto para avaliar o crescimento da empresa e a visão dos clientes em relação a mesma. Fidelizar clientes hoje é cada vez mais importante para as empresas, assim muitas investem em treinamento e desenvolvimento humano afim de estar sempre à frente no mercado.

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais relacionados direta ou indiretamente com a empresa. (VILLAS,2009)

É importante planejar para realizar a aplicação dos cargos adequadamente com organização e de acordo com funções e atribuições do cargo, mantendo pessoas trabalhando e se desenvolvendo quanto suas atribuições e mantendo pessoas motivadas tendo o controle do crescimento da organização.

De acordo com Bolgar (2002) a gestão de pessoas deve encontrar um ponto de equilíbrio adequado, onde os seus principais papeis dentro de uma organização deve funcionar adequadamente. A harmonia de uma organização reflete exatamente como ela funciona por isso é necessário sincronizar todo o processo para que funcione de maneira eficaz. Com isso deve se focar nas metas e resultado da organização a serem alcançadas.

## **2.2. A prática do T&D de forma eficaz**

Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário um planejamento do mesmo que seja bem elaborado para garantir o alcance dos objetivos com eficácia. Importante ressaltar a importância de metas claras e atingíveis. Assim cada colaborador pode colaborar para meta geral da organização realizando suas metas individuais. É vital contar com profissional qualificado o suficiente na função para a qual é remunerado e, tão importante quanto, é mantê-lo permanentemente atualizado com a dinâmica imposta pelas mudanças que não dão aviso no ambiente de negócios

Chiavenato (2002) define treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada. Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Conforme Meneses e Abbad (2002), antes do início do treinamento, as expectativas dos treinados e dos gerentes deveriam ser identificadas de maneira clara e precisa. Nesse contexto é muito importante que se conheça analiticamente seus liderados assim terão metas coerentes com suas atribuições e capacidade. Vale lembrar que deve levar em conta a demanda de cada setor e função para que as metas individuais sejam atingíveis. O gestor deve acompanhar os resultados e desempenho através de indicadores de desempenho de cada profissional. Hoje no mercado atual e tecnológico existem plataformas que são capazes de reunir todos os indicadores de desempenho das diversas equipes de uma empresa no mesmo ambiente, simplificando

suas análises e a geração de relatórios.

Chiavenato (2004) descreve os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento. Podem ocorrer quatro mudanças percebidas com a aplicação eficaz do treinamento.

- A transmissão de informações está associada ao aumento do conhecimento das pessoas em relação à empresa, seus produtos e serviços, regras e regulamentos;
- O desenvolvimento de habilidades refere-se a aperfeiçoar as habilidades das pessoas no manuseio dos equipamentos e maquinários;
- O desenvolvimento das atitudes baseia-se em desenvolver ou modificar o comportamento das pessoas em atitudes que favoreça a organização;
- O desenvolvimento de conceitos desenvolve as ideias e os conceitos para influenciar as pessoas a pensar em termos globais e estratégicos.

O T&D são ferramentas parceiras e complementares transformando expectativas em resultados. Aplicado com o planejamento e organização adequada é possível obter sucesso com qualidade.

### 2.2.1. T&D sob a ótica dos líderes

O líder precisa ter habilidade de estruturar, motivar e preparar sua equipe para atender as demandas de médio e longo prazo do negócio. Também precisa ter a capacidade de desenvolver um clima interno favorável a participação, acompanhar os processos e oferecer oportunidades de desenvolvimento.

Para Goleman (2008, p.134) “o treinamento e desenvolvimento eficaz depende de saber quais são os resultados necessários para o profissional, para o departamento e para a empresa como um todo. ”

É importante que o líder saiba que nenhum bom resultado será alcançado se não houverem indivíduos devidamente orientados e motivados em prol disso. É preciso investir em treinamento e incentivar constantemente os colaboradores, saber identificar a necessidade de treinamento e desenvolver habilidades.

Em relação a identificar a necessidade de treinamento e desenvolvimento é importante identificar as oportunidades de implementação de capacitação no âmbito organizacional, para minimizar o impacto que a causa de falta de habilidade ou comportamento inadequado obstrua a conquista dos objetivos da empresa.

A análise das necessidades de treinamento não é uma tarefa somente para especialistas. Atualmente, os gerentes são responsáveis por muitos aspectos da gestão de pessoas, incluindo o treinamento e o desenvolvimento de suas equipes; portanto, eles devem entender a TNA (Análise das Necessidades de Treinamento) e estar aptos a implementá-la com êxito. (GOLEMAN, 2008, p.134)

Assim o líder pode identificar as oportunidades e construir o programa de treinamento capaz de sanar tais necessidades. Identificando o que deve ser ensinado, a quem e quando, como e quem deve treinar. O líder deve conhecer sua equipe e o potencial de cada para poder orientar, incentivar, coordenar e sincronizar todas as habilidades para que eles se sintam cada vez, mas motivados a dar o melhor de si e trabalhem em equipe para alcançar o melhor resultado possível. O líder deve se esforçar para ser o reflexo de um bom profissional, comprometido com suas habilidades na organização. Segundo Jacobs (1970, p. 232) “liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornem convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada. ”

De acordo com Maxwell (2008), a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. Então é mais que apenas ajuda-las em relação a carreira, mas também em relação a vida pessoal os melhores líderes ajudam a torna-las pessoas melhores e não apenas bons profissionais.

### 2.2.2 T&D sob a ótica dos liderados

Organizações optam pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores visando melhores resultados e um diferencial competitivo no mercado. Os treinamentos também buscam elevar a motivação dos liderados dentro da empresa. Manter colaboradores motivados é fundamental para que o desenvolvimento dentro da empresa seja satisfatório. Um bom ambiente de trabalho favorece o resultado de seus envolvidos e impacta no clima organizacional da empresa. Para Barbieri (2013, p.132) “também se deve atentar para a motivação e disposição dos treinandos com relação ao treinamento e para os princípios de aprendizagem e retenção do treinamento recebido.”

O processo de T&D é importante também para o crescimento profissional e pessoal. O conhecimento adquirido é intransferível e isso é um fator importante na carreira dos envolvidos. O comprometimento e a responsabilidade dos envolvidos também é fator importante para o desenvolvimento do processo de T&D, para atingir os objetivos estabelecidos.

Para Reis (2000, p. 13); “o profissional que fica muitos anos em uma mesma função, pode ser hoje sinônimo de acomodação, dificuldades de viver mudanças, cristalização de hábitos. Esses profissionais tendem a ser preteridos por outros de perfil mais moderno.”

Barbieri (2013, p.130) “os funcionários devem aperfeiçoar, continuamente, seus conhecimentos, habilidades e aptidões para lidar com novos processos e sistemas de trabalho.”

É esperado que colaboradores comprometidos estejam em constante processo de aperfeiçoamento tanto para desenvolver suas atividades de forma assertiva como também para estar preparado para oportunidades dentro da empresa. O crescimento impulsiona o desenvolvimento e aprendizado de novas atividades desencadeando melhores resultados tanto para o colaborador como para a organização. É importante que as empresas incentivem seus colaboradores a procurar métodos de desenvolvimento individual através de cursos, treinamentos, auxílio em universidades, premiações, programas que estimulem a busca por novos conhecimentos.

Quando existem programas de incentivo dentro das empresas a resposta dos colaboradores costuma ser mais positiva e demonstram interesse em desenvolver melhor sua função e se atualizar para atingir melhores resultados. Mas de acordo com o mercado atual o colaborador não deve apenas esperar que a empresa invista nele, é importante demonstrar interesse, compromisso, ter atitude o funcionário precisa fazer sua parte para assim crescer junto com a empresa.

## 3 METODOLOGIA

Nesse trabalho, a metodologia baseou-se em uma estratégia de pesquisa com abordagem qualitativa, entendida por Trivinõs (1987) como aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes. A coleta de dados foi através de pesquisas bibliográficas, abordando critérios para construção do universo de estudo do método escolhido.

### 3.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa teve abordagem qualitativa de cunho exploratório onde foi considerado o método mais adequado ao objetivo de explanar as análises sobre T&D agregando mais informações a respeito da proposta do trabalho. Segundo Creswell (2007, p.184) “procedimentos qualitativos se baseiam em dados de texto e imagem, tem passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação”.

Para Silva (2001) pesquisa qualitativa, não necessita o uso de métodos e técnicas estatísticas, o espaço natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é a ferramenta chave, os pesquisadores possuem uma tendência de analisar seus dados indutivamente.

Tesch (1990, p.55) “lembra que na investigação qualitativa o pesquisador reúne informações que não podem ser expressas em números.”

Durante um estudo qualitativo surgem diversos aspectos, a pesquisa pode mudar e filtrar informações à medida que o pesquisa se identifica ou não com a pesquisa para definir o método mais adequado. Isto permite ao pesquisador melhor entendimento a respeito do assunto a ser desenvolvido.

Creswell (2007, p.188) “que os pesquisadores qualitativos podem escolher entre cinco abordagem de pesquisa: a narrativa, a fenomenologia, a etnografia, o estudo de caso e a teoria baseada em dados”.

A pesquisa tem objetivo exploratório onde a coleta de dados foi feita através de pesquisa bibliográfica. Tem como objetivo promover a familiarização com o problema, tendo em vista torná-lo explícito ou de construir hipóteses para ampliar a visão e oportunidades no assunto.

Pesquisa bibliográfica de acordo com Vergara (1998, p. 46) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, [...]”. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como fonte de pesquisa para realizar o estudo.

### 3.2 Universo da Pesquisa

- Universo: 40 artigos
- População: 20 artigos
- Amostra: 10 artigos

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa apresentou os seguintes resultados que seguem no Quadro 1, a seguir:

AUTOR	TÍTULO	T&D
Juliamara Pereira da Silva Maria Sales Kolling Rui Airton Cornelius	Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva.	O treinamento influencia no ambiente, relatou-se que quanto mais as pessoas são treinadas melhor o seu desempenho, aumento de produtividade e fonte de lucratividade.
Vilson Vieira de Paula Giulia de Mendonça Nogueira	A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização.	Não há investimentos nos profissionais nem seguem processos importantes de gestão de pessoas.

Fabio Scorsolini-Comin David Forli Inocente Irene Kazumi Miura	Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Contexto Organizacional: Modelos e Perspectiva	A importância de reconhecer o retorno financeiro, transferência de conhecimento, repercussões na dinâmica de trabalho, produtividade e formação profissional.
Anna Camila Borges Camila Fernandes Segaty Diego Pasqualini Hannelore Nehring Mariane Ortlieb Quinto	Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau.	Líder como participante direto do processo de treinamento e capacitação. O gestor é o profissional que passa, mas tempo com o colaborador. Acredita-se que o líder tenha uma visão mais ampla do desempenho e evolução.
Elziane Bolzada Dias Campos Gardenia da Silva Abbad Andressa Gonzalez Azevedo Pinheiro Soares Macedo Natalia Pimenta Silva	Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras.	Domínio realmente alto das competências pelos participantes (o que implicaria ausência de necessidades de treinamento), de uma possível supervalorização pelos empresários juniores quanto ao nível de domínio dessas competências.
Ana Paula Teodora Gomes	A importância da motivação e do treinamento nas organizações.	Em síntese, o impacto do treinamento no trabalho envolve o desempenho e motivação, sendo preciso, além do saber fazer (habilidades), o querer fazer (motivação) a tarefa e ter condições no ambiente para sua realização.
Renata Peregrino de Brito Luiz Artur Ledur Brito	Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor.	A empresa com vantagem competitiva são possíveis diferentes combinações, precificação, e, assim, diferentes resultados de desempenho.
Fernanda Augusta de Oliveira Melo Reinaldo Leon do Nascimento Silvio Muniz De Castro Viviane Aparecida de Paula Coelho	Gestão de Pessoas – Desenvolvimento do conhecimento e competências.	Este novo modelo exige a preparação de sujeitos com características específicas e competências indispensáveis para o sucesso das organizações. Para melhoria desse desempenho, cabe ao profissional buscar o aprendizado, este não deve mais esperar que a empresa invista no seu potencial, ele mesmo deve procurar seu autodesenvolvimento, na perspectiva de manter-se empregado e obter sucesso.
Simone Martins Abreu, Elenice Maria de Magalhães, Adriel Rodrigues Oliveira, Maria de Lourdes de Carvalho.	Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de <i>Call Center</i>	O <i>Call Center</i> estudado considera que a principal ferramenta de trabalho é o próprio trabalhador, principalmente aquele que mantém o contato direto com o cliente final. Sendo assim, a empresa investiu no desenvolvimento de programa de treinamento e desenvolvimento para os operadores (provedores), denominado Evoluir e, para isso, contou com o apoio de uma consultoria.
Ana Teresa Colenci Mario Sacomano Neto Ana Paula dos Reis	O trabalho em equipe como um diferencial competitivo na organização: Reflexos na universidade.	Trabalho em equipe por parte do profissional são vitais para o desenvolvimento da organização que hoje devido a fatores como qualidade e produtividade, vem exigir mais do profissional contratado para se alcançar maior competitividade.

Tabela 1. Demonstrativo dos Resultados  
Fonte: Elaboração Própria (2019)

Diante da tabela apresentada como amostra na análise dos resultados, separamos 10 artigos cujo objetivo dos mesmos é mostrar a importância do T & D para as empresas, levando em consideração suas particularidades tais como: Clima Organizacional, Cultura, Missão, Valores e Colaboradores. Tendo em vista que a motivação também é um dos pilares essenciais para uma eficaz gestão de pessoas.

Com o processo de globalização, as inovações tecnológicas as empresas para manter-se ativas no mercado cada vez mais competitivo e sazonal é necessário acompanhar as ferramentas disponíveis a favor para obter resultados. As empresas para se manterem inseridas no mercado precisam traçar algumas estratégias, tais como: oferecer, servir ou vender algum serviço de qualidade, porém é necessário ter uma equipe treinada, capacitada pois estas características são fundamentais para o desenvolvimento da organização e do profissional. Buscar a fidelização dos clientes é uma estratégia para manter a motivação entre cliente x colaborador.

O papel do gestor é fundamental para identificar, treinar, capacitar e criar meios para que dentro da sua equipe o mesmo consiga observar os perfis comportamentais favoráveis a execução da tarefa de cada membro diante de suas habilidades. Saber identificar os perfis comportamentais de cada integrante da empresa é de suma importância no processo de T & D.

Manter um plano estratégico de gestão de pessoas gera além de tudo, custos para a empresa, diante disto é necessário ser elaborado um plano de gerenciamento visando, custos, benefícios a curto e médio prazo. O T & D busca capacitar os membros envolvidos na organização afim de atingirem os objetivos almejados.

O papel do líder nas empresas é fundamental no processo de T & D, tendo em vista que uma das atribuições do líder é delegar as atividades atribuídas a seus liderados de acordo com suas capacitações. Uma das características de um líder ou gestor é saber manter sua equipe motivada, treinada, capacitada a exercer suas tarefas de forma eficiente e eficaz, buscando sempre o sucesso da organização. Quando se tem uma equipe formada de acordo com as necessidades da empresa e em sintonia com as habilidades individuais de cada membro é mais fácil para designar as atividades que melhor serão executadas de acordo com as competências identificadas, essa visão do gestor é fundamental para o alcance dos resultados almejados.

O clima organizacional da empresa é um dos fatores importantes também dentro do pilar da gestão de pessoas, manter uma boa comunicação entre liderados faz com que a relação de trabalho seja favorável e harmônica entre todos.

## **5 CONCLUSÃO**

O novo modelo de gestão de pessoas (integrado, globalizado, inovador), exige preparação de sujeitos com características e competências específicas para o sucesso das organizações.

O processo de T & D proporciona as empresas vantagens competitivas de mercado tais como: mão de obra qualificada, colaboradores motivados, equipe capacitada e alcance de resultados.

O T & D gera vantagens tanto a empresa quanto ao colaborador, é necessário o interesse por parte liderado e liderando visando que os mesmos terão acesso a capacitação, treinamento e conhecimento essenciais para a vida profissional e pessoal tendo em vista que a aprendizagem é continuada.

Com base nisso, a resposta para a problemática levantada no início da pesquisa que trata sobre: quais as vantagens competitivas para o T&D ser tido como eficaz

através da moderna gestão de pessoas? Fala que o papel essencial na qualificação de colaboradores é desempenhar os mesmos para que, seus resultados interfiram diretamente na empresa de forma positiva. A qualificação profissional através do T & D acontece por meio de um processo de aprendizagem em que habilidades específicas são desenvolvidas. Esse procedimento é voltado para o crescimento tanto pessoal como profissional.

As principais vantagens do T&D são:

- Desfrutar da competência Humana;
- Preparar pessoas para serem remanejadas;
- Mudar ou moldar atitudes;
- Adequar a pessoas a cultura da empresa;

O T&D nas empresas pode ser aplicado para colaboradores de qualquer hierarquia. Diante disto cria-se um equilíbrio entre estratégia e operação, trazendo resultados cada vez melhores para a organização.

Assim como os objetivos, sendo o gera apresentar as vantagens competitivas que o T&D eficaz proporciona através da moderna gestão de pessoas. E os objetivos específicos vieram mostrar a moderna gestão de pessoas nas organizações; assim como identificar T&D eficaz praticado por gestores e liderados; foram totalmente alcançados.

Para melhoria e desempenho, o profissional tem sempre que buscar o aprendizado, não somente esperando que a empresa invista em seu potencial, buscando assim ele mesmo seu autodesenvolvimento, no intuito de atingir as expectativas e manter seu emprego. Os colaboradores precisam se conscientizar que além de adquirir competências técnicas, eles devem adotar uma postura mais adequada a nova realidade de mercado (a competitividade), é necessário ser proativo, criativo, ético, responsável e acima de tudo ter compromisso.

Os gestores precisam administrar as habilidade e competências dos colaboradores, afim de ter melhores resultados.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Simone Martins, MAGALHÃES, Elenice Maria de, OLIVEIRA, Adriel Rodrigues, CARVALHO, Maria de Lourdes de. **Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de Call Center.** Disponível em: <<http://anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2075.pdf>> Acesso em 10/03/19.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil.** Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007. Books, 1996.

Anna Camila Borges, Camila Fernandes Segaty, Diego Pasqualini, Hannelore Nehring, Mariane Ortlieb Quinto. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau.** Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32448/gestao-de-pessoas--treinamento-e-desenvolvimento>> Acesso em 10/03/19.

ARAUJO, Luis César G.de. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BAHIA, Juarez. **Introdução a comunicação empresarial.** Rio de Janeiro. Muad, 1995.

BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.

BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. de. A. **Gestão de Competências e Gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV, v. 41, nº 1, Jan./Mar, 2001.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho**: uma abordagem baseada em valor. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S14156552012000300003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S14156552012000300003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em 10/03/19.

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CAMPOS, Elziane Bolzada Dias, ABBAD, Gardenia da Silva, MACEDO, Andressa Gonzalez Azevedo Pinheiro Soares, Natalia Pimenta Silva. **Necessidades de treinamento**: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n6/1678-6971-ram-16-06-0126.pdf>>

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40, n.6, pp.1123-1144. ISSN 0034-7612. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>>

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos à empresa. 7. Ed. São Paulo: Manoele, 2009.

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

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

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como transformar Rh (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books,2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DULTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processo, tendências e

perspectivas. 1. Ed. São Paulo: Atlas 2008.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. **Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Contexto Organizacional: Modelos e Perspectivas.** Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22245/0>>. Acesso em 10/03/19.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas Práticas de Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GOMES, Ana Paula Teodora. **A importância da motivação e do treinamento nas organizações** disponível em: <http://educacaoepsicologia.emnuvens.com.br/edupsi/article/view/15/13> Acesso em 10/03/19.

JACOBS, 1970. **As tendências.** Disponível no site: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art103.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art103.pdf) Acesso em 10/04/19.

KATZENBACH, J. R. **A força e o poder das equipes.** Editora Makron Books, São Paulo. 1994.

KULISCH, T. & BANNER, D. K. **Self-managed Work Teams: An update.** Leadership & Organization Development Journal. v.14, n.2, p.25-29, Califórnia. 1993.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange.** Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação.** RJ: FGV, 367p, 1998.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; NASCIMENTO, Reinaldo Leon do; COELHO Silvio Muniz De Castro Viviane Aparecida de Paula. **Gestão de pessoas: desenvolvimento do conhecimento e competências.** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418551.pdf> > Acesso em 10/03/19.

MENESES, P. P. M; ABBAD, G. **Impacto do Treinamento no Trabalho: Preditores Individuais e Situacionais.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador/BA. ENANPAD, 2002, CD-ROM.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.  
REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração – Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall,

2002.

SACOMANO NETO, Ana Teresa Colenci, Mario, REIS, Ana Paula dos. **O trabalho em equipe como diferencial competitivo na organização:** reflexos na universidade. Disponível em: <[http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0619.PDF](http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0619.PDF)> Acesso em 10/03/19.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** arte e prática nas organizações. São Paulo: Best Seller, 1998.

Silva, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**/Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. – 3. ed. rev. Atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Juliamara Pereira da. KOLLING, Maria Sales. CORNELIUS, Rui Airton. **Treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva.** Disponível em: <[https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control\\_e\\_eventos/ce\\_producao/20170913-223817\\_arquivo.pdf](https://fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control_e_eventos/ce_producao/20170913-223817_arquivo.pdf)> Acesso em 10/03/19.

TESCH, R. **Pesquisa Qualitativa:** tipos de análise e ferramentas de software. New York: Falmer Press, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

**DE PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf) >Acesso em 10/03/19.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001b.

**A INFLUÊNCIA DO *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE ESTÍMULO  
PROFISSIONAL E PESSOAL – ESTUDO DE CASO EM UMA UNDADE DE  
ATENDIMENTO BANCÁRIO.**

*(THE INFLUENCE OF THE FEEDBACK AS A PROFESSIONAL AND PERSONAL  
STIMULUS TOOL - CASE STUDY IN AN UNDERTAKING OF BANK CARE).*

Marcos Azevedo Mendes<sup>18</sup>

Patrícia França Costa<sup>19</sup>

Rosângela Couras Del Vecchio<sup>20</sup>

**RESUMO**

Este artigo reproduz a influência do *feedback*, como aperfeiçoamento profissional e pessoal. Tornando-se uma ferramenta primordial para os administradores na atualidade. O objetivo geral é demonstrar os benefícios gerados a todos da organização. Na Administração, o *feedback* é o estratagema que resume no provisionamento de informação a um indivíduo acerca do seu comportamento ou conduta. A metodologia da pesquisa trata de bibliográfica, sendo de caráter exploratório descritivo e abordagem quantitativa. Objetiva influenciar e/ou fomentar as ações estipuladas, praticadas anteriormente. Nesse diálogo que se constata o engrandecimento, as imperfeições e o que requer aperfeiçoamento. Esse procedimento pode acontecer em concordância da exigência ou previamente estabelecido. No resultado foi percebido que o *feedback* pode ser negativo ou positivo, entretanto ambos são fundamentais para a elevação do profissional. Conclui-se que o aspecto essencial alcançado foi um maior compromisso dos indivíduos e a aproximação destes da estrutura hierárquica, comprovando que as relações humanas e sociais de uma organização devem ser enaltecidas e que os profissionais têm papel primordial na prosperidade das atividades institucionais.

**Palavras-chave:** Diálogo; Desenvolvimento; Indivíduo; *Feedback*.

**ABSTRACT**

This article has replicated the importance of feedback, such as personal and professional improvement. It is an essential tool for managers today. The overall goal is to demonstrate the benefits generated for all aspects of the organization. For an Administration, feedback is the ploy that consists of a provision of information about a person about their behavior or conduct. The methodology of the research deals with bibliographical, being descriptive exploratory and quantitative approach. It aims to influence and / or stimulate one or more specific actions, practiced previously. In this dialogue one perceives development, imperfections and what needs improvement. This procedure can happen according to the requirement or previously established. In the result was seen that the feedback can be positive or negative, however both are fundamental for the growth of the professional. It is concluded that the essential aspect reached was a greater commitment of the employees and the approximation of the hierarchical structure, proving that the human and social relations within an organization

<sup>1</sup> Pós-Graduando do curso de MBA em Gestão de Pessoas UniAteneu (azevedo1901@gmail.com)

<sup>2</sup> Pós-Graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas UniAteneu (patricia.franca20@hotmail.com)

<sup>3</sup> Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação da Uniateneu, Doutora em Administração pela UNIDA e Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Americana (rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br)

should be exalted and that professionals have a primordial role in the prosperity of institutional activities.

**Keywords:** Communication; Development; Individual; Feedback.

## 1 INTRODUÇÃO

A atual composição do mundo tem desvendado que o resultado institucional depende de inovação, em um mercado competitivo e global, é necessária a habilidade de adequação às transformações corporativas e aos requisitos mercadológicos. O mundo capitalista da era da informação apresenta obstáculos, adaptabilidade às novas tecnologias, o que pressupõe o aperfeiçoamento profissional dos responsáveis pela vida institucional. Neste cenário, para desempenhar as grandes mudanças é preciso somar com a cooperação e solidariedade dos colaboradores, que são a vida institucional.

As preocupações resultantes desses fatores, estipula a subsistência de uma repartição cuja finalidade é gerenciar as pessoas na empresa da melhor maneira objetivando o cumprimento das metas.

Os vocábulos estrangeiros estão mais comuns em nossa rotina e no nosso vocabulário. Inclusive em ambiente profissional, aqui estão algumas expressões *coaching* ou *headhunter*. O *feedback* é outra palavra que está ganhando mais espaço no cotidiano dos profissionais. *Feedback* é uma palavra americana, do radical *feed*, alimentar, e do radical *back*, voltar, obtendo-se realimentação, como ferramenta de gestão, se tornando essencial nas atribuições dos gestores.

No dicionário Michaelis (2010), *feedback* está definido como uma ação de controle retroativo; o mesmo que realimentação em cibernética, e retroação em psicologia.

O *feedback* é um processo que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (CONSONI, 2010, p. 24)

Assim precisa ser o *feedback* entre as duas partes. O gestor propaga uma informação precisa e cabe ao colaborador que obter a informação compreender que esta tem por intuito que ele atinja os objetivos, aprecia-las e agir (LEME, 2007). Define se *feedback*. Para Leme (2007) *feedback* expressa, apenas, informação.

O processo se inicia no instante que o gestor demonstra ao colaborador informações sobre seu comportamento na empresa, para que posteriormente sejam propostas melhorias do indivíduo, caso houver e/ou promover estratégias de capacitação profissional objetivando assim a concretização da inserção do indivíduo nas práticas organizacionais. Muito se tem falado da ferramenta *feedback*, mas observa-se que os processos não se encontram tão evidenciados como o inicial da avaliação propriamente dita, pouco se tem falado no dinamismo do *feedback* por parte dos gestores das organizações aos colaboradores envolvidos no processo de desempenho.

A relevância da pesquisa se dá pela importância em apresentar se a ferramenta *feedback* vem contribuindo para o aperfeiçoamento profissional e oferecendo qualidade de vida.

Diante desses fatores, o presente artigo pretende responder a seguinte questão: quais os estímulos que a ferramenta *feedback* vem influenciando na vida profissional e pessoal?

O objetivo geral é verificar a influência que a ferramenta *feedback* vem sendo implantada e proposta nas empresas e com base na pergunta problema podemos listar

os objetivos específicos do trabalho: detectar se a ferramenta está sendo implantada na organização, ressaltar as consequências nas vidas dos colaboradores depois que foi exposto ao processo e apresentar os resultados.

O presente artigo fragmenta-se em cinco seções. 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 a qualidade de vida no trabalho. Dando prosseguimento, a terceira aponta metodologia utilizada na pesquisa e em na quarta vem à análise das informações e a discussões dos resultados. Finalizando, a quinta traz uma conclusão mostrando se os objetivos foram atingidos, se a metodologia foi adequada e responde a problemática direcionadora do estudo proposto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma empresa pode obter sucesso se for composta por empregados eficazes, engajados e estimulados com suas atribuições, mas como ter empregados parceiros, sem uma gestão de pessoas bem estruturada? Nesse viés, segundo Leite; Lott (2013, p. 7) “os colaboradores são os maiores patrimônios dentro das organizações, afinal são eles que inventam, interagem, elaboram e preparam produtos, prestam serviços e geram resultados”, ou seja, as empresas necessitam que seus funcionários produzam de forma assertiva, mas não dão o suporte necessário a essas pessoas.

Chiavenato (1999, p. 4) afirma ainda que “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso”.

Nos primórdios da Revolução Industrial datada do final do Séc. XIX, caracterizada pelos modelos de administração tradicionais, as empresas tinham pouco interesse no bem-estar dos empregados. Basta um olhar sobre qualquer livro de história do ensino fundamental ou médio para constatar que os trabalhadores eram sujeitados a condições insalubres, hoje consideradas absurdas como: carga horária exaustiva, ambientes e equipamentos precários, carência de direitos e sem qualquer apoio no âmbito pessoal.

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizações — como lucro, produtividade, eficiência, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos — eram incompatíveis com os objetivos das pessoas — como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. (CHIAVENATO, 1999, p. 5)

Uma avaliação gera perspectiva e aflição no avaliado. A devolutiva é a estágio de descrever os resultados ao avaliado e da utilização do “*feedback* para resultados”, discutindo questões específicas, de interesse da empresa e do colaborador para atingir as metas organizacionais e, porque não, os pessoais (LEME, 2007).

Para a Administração, *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (COSTA, 2009, p. 115).

Para entendermos razoavelmente, exploramos toda a comunicação: O emissor informa sua mensagem ao receptor, a informação é processada até o receptor

retornando a comprovação do recebimento da mensagem por meio do *feedback*.

Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo, já que é por meio dela que as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas. (BORDENAVE, 1982, p.36).

Na execução do desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* é um recurso indispensável, pois possibilita que aconteça uma análise acerca de nossa competência no ambiente profissional como no ambiente social. É também, uma atividade realizada com o propósito de potencializar a atuação do profissional. Geralmente esse processo descende de uma análise de desempenho.

Portanto, fortalecendo um ponto crucial no *feedback*, não é uma crítica, tipo “não gostei”, “não é assim”, e sim uma reorientação portanto “é interessante dizer porque não gostei” ou “se não é assim, então como é?”, ficando transparente para o receptor onde está errando, e qual a melhor forma de executar, melhorando tanto na comunicação quanto no crescimento profissional de ambos, conforme afirmação de:

Portanto, *Feedback* é uma reorientação para que nosso subordinado não erre o alvo. Ou seja, é um processo de acompanhamento, orientação e condução do processo. Uma responsabilidade de todos os gestores [...] É difícil enfrentar nossas limitações, mas é impossível vencê-las sem autoconhecimento (MOREIRA, 2009, p. 7).

Grandes empresas preocupam-se com as críticas dos seus clientes sobre seus produtos e serviços, então como alavancar nessa economia tão competitiva sem um norte, é pelo *feedback* dos fornecedores e clientes que é possível. Se a presença do *feedback* é indispensável para o aperfeiçoamento profissional e pessoal, é a inexistência que deve ser propósito de inquietação. Os indivíduos não ficam sem solução, se não tem, elaboram uma e a solução que imaginam é sempre afetado por condições negativas, ou seja, sempre imaginam o insensato, significando que a falta do *feedback* causa dificuldades, na questão profissional propicia ansiedade entre os profissionais, dúvidas, desequilíbrio, entre outros.

A aplicação dessa ferramenta nas gestões ainda não é uma prática convencional. A famosa frase “preciso lhe dar um *feedback*” sempre gera ansiedade e preocupação. Contudo sem ele não há aperfeiçoamento, como amadurecer sem *feedback*? Em relação aos filhos o processo de *feedback* é fundamental e imprescindível na formação.

Todos precisam saber-se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do *feedback* a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho. (KNAPIK, 2008, p. 83).

Para utilizar o *feedback* é necessário saber qual o seu objetivo da reorientação. No instante em que a pessoa recebe a informação, do sistema, do dia-a-dia no trabalho, das pessoas, analisa e retorna, em forma de *feedback*, é uma realimentação para o receptor. A distinção entre uma relação de trabalho eficaz e produtiva, onde todos entendem o que se espera de cada um, das relações tensas e desgastantes que geram repetição e diminuição da qualidade, está ligada na prática do *feedback* eficiente. Por consequência, não se subestima, ele é primordial em momentos que rodeiam trabalho grupal, gestão e desenvolvimento humano, treinamento e clima organizacional.

O *feedback* pode ser usado em diversos modelos de gestão, entre eles se salientam: guiar o foco das pessoas; melhorar o desempenho; incentivar o desenvolvimento pessoal e oferecer alternativas que possa mudar a postura, para que no futuro o profissional possa efetuar uma ação eficaz, fornecendo vantagens para a organização.

É compreensível que, se mostre para conduzir uma operação, tendo como objetivo melhorar uma já realizada. Pelo fato, é percebido como um questionamento ou reação mais maldosa, onde o gestor irá somente julgar, entretanto, o *feedback* também vem para elogiar. O *feedback* efetivo beneficia o profissional, a lapidar seu desempenho e alavancar os resultados. Por intermédio da comunicação fornecendo informações sobre como a suas ações afeta outras colegas e a empresa. A sua implantação, requer o desenvolvimento de competências da comunicação, por parte do emissor, pois quando mal aplicado, o *feedback* pode ser desastroso.

## 2.1 *Feedback* positivo ou negativo

Em uma organização o *feedback* deve ser permanente. Ele é um fator valioso, mas o emissor deve ter alguns cuidados. Vale lembrar, que antes de concedê-lo é preciso pensar como o receptor reagirá com as informações, de modo que, se preparar para este processo.

O *feedback* é o que se concerne a uma pessoa sobre seu comportamento, é notório como parte de uma atividade de melhoria. Devido a isso, muitos profissionais utilizam essa ferramenta como forma de cobrança, de gerir e criar pressão. Mas esse, definitivamente não é o objetivo deste instrumento.

Segundo Missel (2012), o *feedback* é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos.

Quando se concede um *feedback* inesperado, a propensão é entender como sendo negativo. É preciso receber as opiniões contrárias, quando não rende elogios. A barreira é mudar o enfoque, saber que a crítica pode ser um indicador de caminhos para a mudança. O fato das atuações serem rejeitadas indica que não provocaram o efeito pretendido.

Bittar (2010), afirma que a primeira reação normal do indivíduo é a negação. Muitos reagem com revolta ou indiferença, mas tem que se educar para reagir ao *feedback* movido pela razão, avaliando a crítica, que pode ser aproveitada.

Uma crítica assertiva pode ser muito edificante para um profissional. Logo, é importante acolher um *feedback* negativo e analisar cada ponto, de rever e melhorar o comportamento. Alguns autores usam o termo *feedback* para melhoria ao contrário de *feedback* negativo. Sua finalidade não é julgar, mas perspectiva que a falha não se repita.

Ao abraçar um *feedback* negativo, não se deve encarar com um fracasso e sim com um desafio. Procurar observar atentamente, para o total aproveitamento do *feedback*, conforme Knapik (2008, p. 84).

O *feedback* pode ser uma realimentação positiva e reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa, mas também pode identificar uma falha no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado. Nesses casos, o *feedback* pode enfrentar certas resistências da parte de quem recebe as informações.

Uma frase como: “bom trabalho!”, é exemplo de como é coerente dar o *feedback* positivo, envolvendo uma energia muitas vezes menosprezada. O elogio reproduz uma energia que pode até mudar a eficácia. A empresa ganha, conseqüentemente, aumenta a produtividade e o profissional ganha estímulo.

Cada um destes passos potencializa o efeito do *feedback* positivo. A pessoa que recebe como incentivo apenas um “muito bem!” dificilmente consegue relacionar *feedback* recebido com o seu comportamento. Com estes passos há um reforço muito poderoso no comportamento específico que se cobiça ver duplicado.

As vantagens são eminentemente grandes, contudo a despesa de se elogiar é insignificante. A única despesa percebida é o tempo. Criando um ato de construir um ambiente melhor e estimulador.

*Feedback* é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. (WILLIANS, 2005, p.19).

Dar *feedback* pode ser fomentador para todos, isso porque essa ferramenta contribui essencialmente para melhor, já que o relacionamento passa a ser entendido como assiduidade. Será que há *feedback* positivo ou negativo já que têm o mesmo objetivo, somar no aperfeiçoamento do profissional, ou é unicamente uma discussão de consciência por parte do receptor? Moreira (2009, p. 42) afirma que não existe *feedback* negativo, já que ele é uma ferramenta gerencial com o objetivo de reorientação e desenvolvimento. É como se perguntássemos: Como você educa os seus filhos? Deixando que façam o que quiserem ou reorienta a cada erro cometido? Isso é negativo? Lógico que não! Portanto, nos questionamos em falar em *feedback* negativo. Podemos falar, e já fizemos mau uso da ferramenta, com conseqüências terríveis, mas nenhum *feedback* merece ser chamado de negativo.

## 2.2 Dificuldades entre emissor e receptor do *feedback*

O *feedback* é “acima do que uma ferramenta de gestão, é uma ação de treinamento e desenvolvimento de equipes e pessoas” (CONSONI, 2010, p. 39), a qual deve ser utilizada com dignidade, integridade, respeito, empatia e neutralidade, observando o desenvolvimento e melhora do profissional.

Então, considerando a complexidade da aplicação o *feedback*, o avaliador deve ser capacitado especialmente para esse propósito, deve saber acompanhar diariamente, anotando fatos, analisando pontos a melhorar e verificando a postura do mesmo diante de diversas situações, sem pré-julgamentos, pois o *feedback* deve se basear em fatos, ações e desempenhos dos avaliados. “[...] é necessário lembrar que, as pessoas são diferentes, portanto, deve-se respeitar a diversidade sem rotular pessoas.” (KUHN, 2015, p. 5).

Para Ranuzzi (2013), é importante verificar se o momento é oportuno para um *feedback*. É importante que o avaliado esteja aberto e interessado, por isso, Costa (2009, p. 115) alerta sobre a importância do momento psicológico dos indivíduos no momento do *feedback*:

A oportunidade de entregar um *feedback* é muito valiosa. Respeite o seu momento psicológico. Não tente escrever ou falar, se preocupe com seu equilíbrio emocional. Possivelmente conduzirá seu emocional para dentro da comunicação, o que será danoso. Procure se recompor, não tente manter um diálogo enquanto não estiver com seu equilíbrio emocional regulado.

Ranuzzi (2013) também expõe que é necessária uma auto avaliação por parte do avaliado, a ser realizada antes do encontro para o *feedback*, assim o gestor terá a visão de seu subordinado sobre suas próprias ações e poderá tomar como ponto de partida para a avaliação de desempenho do mesmo.

Equiparando à dificuldade em se aplicar o *feedback*, tem-se em receber este retorno. Stone; Heen (2016, p. 29) destacam que:

Receber bem o *feedback* é um processo de classificação e filtragem — aprender como o outro vê as coisas, pôr à prova ideias que num primeiro momento pareceram inadequadas, experimentar. E de arquivamento ou descarte das partes dessa avaliação que pareçam inadequadas ou estranhas ao que você busca no momento.

Quanto a explicação, o *feedback*, para ser um sucesso, começa com a habilidade do avaliado em ouvir perfeitamente seu avaliador, pois, como dito por Stone; Heen (2016), entender o que o outro quer dizer é bem difícil. Para ajudar nesse ponto, Kaufman (2012) comenta que o avaliado deve manter a calma, pois um *feedback* honesto, com pontos a melhorar sendo colocados em pauta, requer racionalidade e distanciamento. Se colocar na defensiva são situações comuns, porém é inteligente sentir-se grato por receber tais observações.

Relações interpessoais baseiam-se em concepções sobre o que continuar ou modificar. Novos produtos e serviços são ajustados fundamentados nas concepções dos clientes. A vida pessoal de cada um é influenciada a cada segundo pelo processo incessante de fornecer e auferir *feedback*.

### **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 e questionário. A pesquisa busca observar, tirar dúvidas e resolver problemas vivenciados no dia-a-dia. Como se trata de estudo de caso em unidade de atendimento bancário foram pesquisados diversos livros com o interesse de conseguir extrair as características que são inerentes, a forma de repassar, o *feedback*.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

A tipificação da pesquisa realizada neste artigo é a de caráter quantitativa com pesquisa bibliográfica. Para indagar sobre a influência do *feedback* como ferramenta de estímulo profissional, que segundo Fonseca (2002, p.32) "qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador saber o que já se estudou sobre o assunto".

#### **3.2 Técnica de Coleta e Análise de Dados**

A pesquisa teve como objetivo detectar a percepção dos profissionais da empresa estudada, no que diz respeito a prática do *feedback* entre seus superiores e colegas, sustentado no modelo teórico apresentado na importância do *feedback*.

Quadro 1: Fazendo e recebendo retorno do processo *feedback*.

Fazendo críticas	Recebendo críticas
O esperava ao criticar?	Eu as busquei? Sim/não. Se sim, quais foram meus objetivos? Se não, como deveria tê-las buscado? Se não, quais foram os objetivos da pessoa que as fez?
Qual foi o resultado?	Qual foi o resultado?
O que saiu bem e porquê?	O que saiu bem e porquê?
O que não saiu tão bem e por quê?	O que não saiu tão bem e por quê?
O que aprendi?	O que aprendi?
O que farei de maneira diferente da próxima vez?	O que farei de maneira diferente da próxima vez?

Fonte: Roland e Bee (1996, p.58).

A recapitulação deste método de *feedback*, indicado pelos autores, trazem predisposições de panoramas que podem ser questionados. Portanto, necessitamos formar um ambiente agradável, ou seja, um cenário que seja exercido nas empresas. Sem absurdo de choque ou dificuldade. De modo que, se torne um processo espontâneo.

Essa pesquisa foi elaborada com profissionais com mais de 1 (um) ano ativo, e foram escolhidos cargos de liderança, assistentes, agentes.

Para uso da pesquisa observou-se demonstrar o perfil profissional de cada um, onde no Quadro 2 mostra dados dos colaboradores, da empresa e da amostra desenvolvida.

Quadro 2: Caracterização dos profissionais pesquisados.

Perfil	Posto de Atendimento			Total
	Coordenação	Área de Atendimento	Operacional	
Número de Colaboradores	1	3	8	12
Amostra (%)	1	3	8	12
Sexo (%)	1 masculino	3 feminino	2 feminino	100
			6 masculino	
Formação Acadêmica	1 Graduação	3 Graduações	1 MBA	100
			2 Graduação completa	
			1 Graduação incompleta	
			4 Ensino médio	

Fonte: Elaboração Própria (2019).

O foco da pesquisa é o *feedback*. Todos os profissionais foram escolhidos para a

pesquisa devido à regra de um (ano) de empresa.

Para a amostra foi definido os colaboradores selecionados para responder a pesquisa. Os colaboradores selecionados na área de atendimento são do mesmo sexo e formação acadêmica, graduação completa. Na área operacional temos a maioria do sexo masculino e formação acadêmica variada que vai do ensino médio ao MBA.

Portanto, a abordagem determinada foi a pesquisa quantitativa e coleta dos dados, por meio, de questionário com questões fechadas. A pesquisa quantitativa visa trabalhar com dados numéricos. E o questionário com questões fechadas, está direcionado para busca de algo específico na pesquisa. Conforme Ignácio Elizete (2017) um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo integração direta entre estes e os inquiridos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aplicou-se o questionário (Anexo I) a todos das áreas mencionados na amostra, durante período de dois dias, obtendo-se um total de 12 questionados, sendo 01 da coordenação, 03 assistentes administrativas, 08 agentes de microcréditos. Foram prognosticadas as médias para todas as variáveis conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Médias das variáveis relacionadas com as dimensões básicas da tarefa.

Variável (%)	Coordenação	Atendimento	Operacional	Média
Prática do uso de <i>feedback</i>	45	65	85	65
Troca de <i>feedback</i> entre superiores e colega	50	55	75	60
Importância do <i>feedback</i> como instrumento de desenvolvimento profissional e pessoal	50	50	95	65
Sem resposta	0	0	0	0

Fonte: Elaboração Própria (2019).

A partir de uma análise de dados identificados para as três áreas pesquisadas, dentre as três variáveis pesquisadas no modelo, a troca de *feedback* entre superiores e colegas, foi a variável que apresentou o mais baixo valor em toda pesquisa.

Esta apuração faz uma interjeição de aviso para as complicações encontradas em alguns colaboradores em participar do *feedback* com seus superiores e colegas e de acordo com Paschoal (2006), muitos de nós temos o mau hábito de não dar retorno às pessoas sobre suas ações no momento certo, em seguida a ocorrência dos fatos.

Frisamos ainda, a influência do *feedback* como ferramenta de aperfeiçoamento profissional e pessoal como a variável de mais alta aplicabilidade em toda pesquisa. Isso indica o quanto os colaboradores de uma empresa estão inclinados a aperfeiçoar seu desempenho a fim de alavancar seus resultados.

A apuração das variáveis mostrou que alguns setores, ainda encontram dificuldades em concluir o uso do *feedback* e ocasionalmente a troca entre superiores e colegas.

Explorando a pesquisa verticalmente, isso indica o grau de importância dos profissionais com uma ferramenta simples, sem despesa alguma, traz grandes benefícios para o desenvolvimento pessoal e profissional. Em contrapartida, como somente foi feito em Unidade de Atendimento, não podemos enfatizar que essa

ferramenta é utilizada em outras unidades.

Estabelecendo um balanço geral sobre cada um dos questionados podemos examinar que a maioria está na empresa a mais de um ano, são do sexo masculino, com formação superior e pós-graduação. Mesmo com pouco tempo de empresa podemos enxergar o quanto os colaboradores julgam considerável o uso do *feedback*.

Assim uma boa parte denota educação superior completo, alguns até mesmo com especialização, podemos ponderar um perfil positivo para organização no que diz respeito à valorização do *feedback* como ferramenta de aperfeiçoamento profissional e pessoal.

## 5 CONCLUSÃO

Buscou-se neste artigo mostrar a influência que o *feedback* propõe, adequando na proposta metodológica e na formação de profissionais. Foram apresentados diversos fatores envolvidos na elaboração do *feedback*, tais como aspectos discursivos, prosódicos e interacionais, sempre levando em conta o conteúdo e os tempos estabelecidos para as interações.

Apesar do levantamento feito e das características apontadas, uma das necessidades é ainda investigar mais minuciosamente quais tipos de *feedback* podem ser mais efetivos e estabelecer o necessário para administrar melhor o tempo e avaliar a adequação do estilo de *feedback* a ser dado.

Este artigo preocupou-se em apresentar a influência do *feedback*, delineando um contexto no qual identifica que o sistema de avaliação se funda no aspecto da entrevista devolutiva e que esta ferramenta é capaz de fazer o indivíduo identificar suas características profissionais e pessoais.

Embora o sistema de avaliação de desempenho funcione para garantir a evolução do indivíduo, a não existência da entrevista devolutiva no processo torna a ferramenta ineficaz ao que se destina. Sem orientação sobre os pontos fortes e fracos, o indivíduo avaliado não buscará a melhoria continuada por não ter as informações capazes de identificar quais as competências deverão ser aperfeiçoadas.

As informações obtidas na pesquisa fortalecem que o *feedback* é um fator determinante, na essência de combinar políticas que satisfaçam o desempenho dos profissionais da área. O levantamento dos questionados, ditos no questionário, demonstram a aproximação entre *feedback* e a sua relevância como ferramenta de desenvolvimento profissional, no qual evidencia o grau de influência na atuação das atividades no decorrer do trabalho e cabe aos gestores destacarem o *feedback* como uma atitude preventiva.

Conclui-se com este artigo que se faz necessário, em uma relação de trabalho, que o processo flua com naturalidade, afinal a base do *feedback* é a arte de se comunicar.

Este trabalho abre horizontes de estudos à cerca das pessoas com relação ao *feedback* no processo de avaliação, uma vez que a literatura fornece insuficientemente dados sobre o desempenho ideal de todos.

## REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. E.D. **O que é comunicação**. São Paulo Brasiliense, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas

organizações. Rio de Janeiro: Campus; 1999. 4ª ed. São Paulo: Manole; 2014.

CONSONI, Bianca. **A importância do *feedback***. (Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA). São Paulo, 2010.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas.

TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

FISCHER, A.L. **A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado). – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza UECE, 2002.

IGNACIO Elizete, **A arte de elaborar questionários**: <https://www.linkedin.com/pulse/arte-de-elaborar-question%C3%A1rios-elizete-ignacio/> . Acesso em 06/05/2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba, Editora IBPEX, 2008.

KUHN, Ivo Ney. et al. **O *feedback* como potencial de desempenho na gestão de pessoas**: um estudo de caso. In: XV Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU - Desafios da Gestão Universitária no Século XXI – Mar del Plata. Rio Grande do Sul, 2015.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional**: uma ferramenta nas empresas atuais. Semana Acadêmica 17 Revista Científica, 2013. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_organizacional\\_uma\\_ferramenta\\_nas\\_empresas\\_atuais.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf)>. Acesso em 05/03/2019.

MICHALIS, **Dicionário. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo. Disponível em <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/feedback>>. Acesso em 03/02/2019.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de *Feedback*: **A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro, *Qualitmark* Editora, 2009.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo *feedback***: A ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos [Tradução Renata Guerra]. São Paulo: Schwarcz S.A; 2016.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem**: uma história sobre a importância de dar e receber *feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.