



**FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC  
FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARCILENE MOURA DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS E DESAFIO DE UMA EMPRESA SE REINVENTAR  
PARA PERMANECER NO MERCADO EM PERÍODO DE CRISE**

**UBÁ**

**2015**

**MARCILENE MOURA DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS E DESAFIO DE UMA EMPRESA SE REINVENTAR  
PARA PERMANECER NO MERCADO EM PERÍODO DE CRISE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Carlos Augusto Ramos dos Reis

**UBÁ**

**2015**

# **A GESTÃO DE PESSOAS E DESAFIO DE UMA EMPRESA SE REINVENTAR PARA PERMANECER NO MERCADO EM PERÍODO DE CRISE**

## **RESUMO**

O Brasil está enfrentando uma grande crise econômica e com ela, cresce a incerteza em todos os ramos empresariais, principalmente para as indústrias fumageiras que há bastante tempo vem sofrendo com o aumento dos impostos tributários do fumo e com as campanhas antitabaco. O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivos mostrar como as técnicas de gestão de pessoas podem contribuir para a empresa driblar a crise econômica e ajuda-la a entrar em um novo segmento de mercado. A empresa deve ter sua missão visão e valores bem definidos pois eles são fundamentais para que a empresa estabeleça suas metas e objetivos sabendo aonde chegar e como pretende chegar. Os clientes são parte crucial da empresa e sem estes, ela não poderia existir. As fronteiras organizacionais atuais tem um novo e diferente relacionamento com todos seus clientes, que estão se tornando cada dia mais exigentes. Para a empresa obter os resultados com seus clientes internos é necessário motivá-los e definir em quais momentos eles serão gerenciados e em quais serão liderados.

**Palavras-chave:** Crise Econômica. Mudança de segmento de mercado. Clientes. Gestão de Pessoas. Motivação. Liderança e Gerência.

## **PEOPLE MANAGMENT AND THE CHALLENGE OF ENTERPRISE TO REINVENT ITSELF AND KEEP IN THE MARKET IN TIMES OF CRISES**

### **ABSTRACT**

Brazil is facing a big economical crises, and with it, the increase of the uncertainty in all the enterprise niches, mainly to the tobacco industries that have been suffering with the increase of the taxes of the tobacco and with the campaigns against the substance. This work aims to show how people management tecniches can contribute to the enterprises to feint the economical crises and help them in a new segment in the market. The enterprise should have their mission, vision and values well defined, because they are fundamental for it to establish their goals and objectives, knowing what they want to achieve and how to do it. The clients are a crucial part of the enterprise and without them, it couldn't exist. The organizationally borders have a new and different relationship with all their clients, that are becoming day by day more demanding. To the enterprise achieve these results with its clients it is necessary to motivate them and define in what moment they will be managed and in what moment they will lead.

**Key words:** economical crises, changing in market segment, clients, motivation, lidership and managment.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da grande crise econômica que o Brasil se encontra e dos desafios que as empresas fumageiras enfrentam para se manterem no mercado, este trabalho analisa a contribuição de algumas ferramentas operacionais da gestão de pessoas, para satisfazer às necessidades dos clientes e colaboradores, criando um bom ambiente de trabalho estimulando os colaboradores a trabalharem motivados.

Segundo Valle (2015, p. 1) <sup>1</sup> um dos principais impactos da crise econômica de 2015 sobre a vida das pessoas e negócios das empresas será a retomada da inflação em um ritmo acelerado, principalmente no primeiro semestre. A inflação se faz presente há muito tempo e vem sendo tratada com tolerância e maquiada através de artifícios contábeis que não se sustentarão por muito tempo. No entanto, Gaspar (2015) <sup>2</sup> afirma que o ano de 2015 tem sido bastante difícil para os brasileiros, não somente em relação à dúvida tocante à capacidade de gestão de alguns de nossos governantes, mas também em relação à economia, ambas diretamente relacionadas. Demonstrando cada vez mais indícios de recessão, a economia brasileira vive em meio aos problemas em setores de gás, petróleo, falta de confiança dos empresários para o investimento no país e contenção do consumo. Todas essas questões estão aumentando de maneira significativa o número de demissões nas organizações brasileiras, causando grandes preocupações nos colaboradores e empresários, prejudicando até mesmo, a produtividade. Gaspar ainda diz que é possível estabelecer uma maior proximidade das pessoas, através do uso da transparência e da motivação com aqueles que ficaram e com o apoio àqueles que foram desligados da organização, por meio de indicações e auxílio nos processos de recolocação profissional, principalmente nos momentos de crise em que as pessoas mais necessitam da atuação dos profissionais de recursos humanos nas organizações.

De acordo com, Goldacker e Zick (2015) <sup>3</sup> a falta de crescimento na economia brasileira em 2014 mostra que as empresas têm enfrentado uma crise econômica desde o ano passado. Os debates sobre a situação econômica brasileira, discutem o rumo que o Brasil tomará em 2015, bem como a crise moral evidenciada pela menor confiança das pessoas nas instituições. Goldacker ainda afirma que a ameaça pode ser transformada em oportunidade, a partir do momento em que as corporações desenvolverem as relações entre os colaboradores

---

<sup>1</sup> <http://www.empreededoresweb.com.br/crise-economica-de-2015/>

<sup>2</sup> [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-Economia-Brasileira-E-A-Gestao-De-Pessoas:--Atuacao-Nos-Momentos-De-Crise&idc\\_cad=antslc40s](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-Economia-Brasileira-E-A-Gestao-De-Pessoas:--Atuacao-Nos-Momentos-De-Crise&idc_cad=antslc40s)

<sup>3</sup> <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2015/03/desafios-da-gestao-de-pessoas-em-tempos-de-crise-4714828.html>

no ambiente de trabalho, evidenciando a importância da gestão de pessoas em tempos difíceis. "O que evidencia e acentua esta crise das demais é a falta de credibilidade nas instituições que nos representam". No entanto, Valle (2015, p. 3) afirma que para os empreendedores, a melhor recomendação é que se preparem para tempos difíceis. "Não estou falando de desespero e desânimo, pois ao contrário do que muita gente imagina, momentos de crise podem ser épocas de grandes oportunidades de negócios". O Barão de *Rothschild* dizia que o melhor momento para ganhar dinheiro é quando o sangue corre nas ruas. Porém Valle, resalta que talvez seja o momento de retardar alguns investimentos, adiar decisões estratégicas que envolvam expansão de negócios e esperar para que se tenha uma visão melhor do que está para vir por aí. É certo que o Brasil não vai parar, mas certamente observa-se uma redução do nível de atividade econômica maior ainda do que a que já estamos sentindo nos últimos meses. Contudo, Gaspar (2015) alerta que muitas das empresas não entendem a importância da gestão de pessoas em momentos de crise. Nesses momentos é necessário trabalhar alguns aspectos como trabalho em equipe, ética, transparência, lealdade, liderança, manutenção da performance humana, motivação e quebra de crenças limitantes, por estarem diretamente ligados à boa gestão das pessoas e à compreensão de que existem nas empresas pessoas dispostas a oferecerem o melhor de si e merecem respeito por isso.

Além da crise econômica, as empresas fumageiras sofrem com as campanhas do governo contra o tabagismo. Houve restrições à propaganda, promoção e ao patrocínio, a proibição do consumo de fumo e seus derivados em locais de uso coletivo privados e públicos e aumento dos impostos sobre o fumo.

A venda de cigarros no Brasil caiu cerca de 32% na última década devido à elevação dos impostos sobre o produto, que subiu 116% nesse mesmo período segundo pesquisa internacional do tabagismo (ITC) estudo coordenado pela universidade de Waterloo (Canadá), que conseqüentemente levaram ao aumento dos preços, diminuindo sua comercialização, pois o cigarro se tornou economicamente menos acessível (GOULART, 2014)<sup>4</sup>.

Para sobreviver a todos esses problemas a empresa objeto do estudo, decidiu se reinventar e o primeiro passo foi mudar o seu nome de Indústria e Comércio de fumo para Agronegócio e Comércio, tirando o foco do comércio de fumo investindo na produção de frutas, verduras e legumes, produção e comercialização de polpa das frutas produzidas nas terras da empresa. O segundo passo foi fazer o remanejamento dos funcionários identificando os

---

<sup>4</sup> <http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/impostos-altos-levam-reducao-de-consumo-de-cigarro-no-brasil-12661552>

que se enquadram nas novas funções exigidas e os qualificando para executá-las, deixando os demais exercendo as atividades de industrialização do fumo.

É fundamental que as empresas passem uma imagem de credibilidade para que as pessoas confiem nas organizações onde trabalham. Contudo, essa confiança só acontecerá quando cada colaborador se sentir inserido nos propósitos organizacionais, quando cada indivíduo sentir que faz parte da missão, visão e objetivos da organização. Para isso, é necessário um estreitamento nas relações entre os níveis hierárquicos da corporação, a fim de que os gestores estejam mais próximos da equipe. Esta proximidade gera transparência, que é outro ponto importante para a gestão de pessoas. A empresa não deve esconder o jogo, sobretudo nos momentos de crise, pois ao agir de forma transparente deixará evidente para todos que a eventual necessidade de se tomar medidas austeras é momentânea. Assim, é possível mostrar o quanto cada funcionário é respeitado e o quanto cada um deles é importante para enfrentar os desafios que se apresentam (GOLDACKER, Fabiano; ZICK, Marcos, 2015).

Conforme Goldacker e Zick (2015) as organizações estão se mobilizando para se adequarem ao clima de incerteza gerado pelo cenário macroeconômico. Surge a necessidade de identificar formas alternativas e criativas para se ajustar rapidamente ao novo contexto. Apesar dos malefícios criados pela crise, ela gera também a necessidade de repensar os negócios e em muitos casos, reinventá-los. O sucesso ou insucesso do empreendimento reside nos profissionais que nele atuam. Demonstrar domínio e segurança nos investimentos é extremamente importante nos momentos de crises e escassez de recursos. É fundamental identificar as lacunas de desenvolvimento e o estágio atual dos profissionais através de processos internos. O entendimento das aspirações destes profissionais é importante para que sejam criados mecanismos que os façam permanecer na empresa. Portanto as empresas que investem de maneira estruturada na qualificação de seus profissionais e na retenção dos mesmos tendem a se diferenciar.

Os autores ainda afirmam que segundo uma pesquisa realizada com líderes de organizações dos mais diversos segmentos, na qual buscaram identificar quais são os fatores que motivam a permanência dos profissionais nas organizações, tiveram os seguintes resultados: possibilidade de progresso de carreira e de desenvolvimento, comprovando que empresas que proporcionam esta condição criam um diferencial competitivo em relação às demais; o segundo item está relacionado com a exposição a desafios os quais podem ser experimentados continuamente; em terceiro lugar aparece a possibilidade de fazer a diferença

na função que desempenha, com um trabalho enriquecedor, no qual podem utilizar plenamente os conhecimentos; o orgulho da organização, sua missão e a qualidade dos seus produtos também fazem toda a diferença. Para ele, independentemente do momento em que se vive, o que se tem visto é que os profissionais cada vez mais estão sendo seletivos ao escolher onde irão construir suas carreiras e buscam locais onde encontram um alinhamento dos seus valores pessoais com os organizacionais.

Justifica-se o estudo das ferramentas da gestão de pessoas para evidenciar sua importância em momentos de crise, de mudanças e incertezas, sendo elas fundamentais para a manutenção da performance humana e desenvolvimento do capital humano.

## 2 OBJETIVO

Mostrar como as técnicas da gestão de pessoas podem contribuir para a empresa driblar a crise econômica e ajudá-la a entrar em um novo segmento de mercado.

Segundo Ferreira (2013) as pessoas estão sendo percebidas como parceiras das organizações e estão sendo consideradas cada vez mais valiosas e estratégicas para as organizações. São as fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, de inteligência, que proporciona decisões racionais e possibilita o alcance dos objetivos estratégicos do negócio.

Nesse cenário, proporcionar um bom ambiente de trabalho passa a ser de extrema importância, considerando tanto os aspectos físicos (equipamentos e condições de trabalho apropriados, saúde e segurança para o adequado desenvolvimento das atividades, por exemplo) como psicológicos (bom relacionamento interpessoal, percepção de segurança/estabilidade no emprego para aqueles com bom desempenho, possibilidade de crescimento profissional e aprendizado, reconhecimento pelo bom trabalho, entre outros). Assim sendo, temas como motivação, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, atração e retenção de talentos tornam-se prioridades para empresas e áreas de Gestão de Pessoas que precisam conhecer esses conceitos, implantar e administrar práticas a eles relacionadas (FERREIRA 2013, p.5).

### 3 DESENVOLVIMENTO

É da natureza humana encarar as mudanças como algo negativo, pois essas podem fazê-lo abandonar o princípio do menor esforço, retirando-o de sua zona de conforto. Sabe-se que vários processos de mudanças fracassam pelo fato de que pessoas ou grupos de pessoas internos atuam na direção contrária da pretendida pela companhia por desconhecerem os reais objetivos dessas mudanças ou por pensarem que essas irão prejudicá-los de alguma forma, por isso, as organizações devem esclarecer todas as dúvidas e incertezas de seus colaboradores, a fim de tê-los como aliados e parceiros. É papel da empresa motivar seus funcionários a estarem em constantes mudanças, incentivando novas ideias, comportamentos e inovações, além de ajudá-los a se adaptarem a novas situações, aprenderem a aprender, reciclar conceitos, posturas e atitudes, fortalecendo assim os laços de sua equipe e obtendo benefícios mútuos.

#### 3.1 Missão, Visão e Valores

A missão é tida como detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa.

Oliveira (2010, p. 54) define missão como "uma declaração feita ou aprovada pelos seus principais dirigentes sobre qual é o propósito primordial para o qual a companhia existe".

Oliveira (2004) ressalta que o monitoramento ambiental fornece elementos essenciais para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das diretrizes organizacionais formadas pela missão, pela visão e pelos objetivos da empresa.

Mello e Ortega (2012) afirmam que a missão é construída para definir caminhos, condições, competências e limites a serem seguidos pela empresa dentro do mundo dos negócios. Ela deve esclarecer a razão de ser da organização, delimitar as fronteiras em que ela se encontra e definir posicionamentos como nichos de atuação.

A missão é a razão de ser da empresa, motivo que deu origem a sua existência. Deve ser bem clara e definir seus objetivos, bem como seus limites e competências.

De fato, a missão de uma empresa já existe previamente a ela, ao menos como intenção. Quando um empreendedor decide abrir um negócio, muito provavelmente estará, senão dando concretude a um sonho pessoal que acalentou por muito tempo, pelo menos tomando a decisão de aproveitar uma oportunidade de mercado (OLIVEIRA,2010, p.54).

Mello e Ortega (2012) observam que uma missão muito estreita reduz a percepção e possibilidades para novas oportunidades de negócios; caso ela seja muito ampla, pode levar à dispersão de investimentos e dificuldades de se fortalecer em segmentos específicos. A missão deve representar a competência central de cada organização.

A visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

(Oliveira, 2010, p. 55) define a visão como "uma imagem mentalmente criada pelos dirigentes de como a empresa deveria idealmente ser, no futuro relativamente distante".

Segundo Mello e Ortega (2012) a visão cria uma perspectiva de algo de grande valor para a empresa. É um importante direcionador estratégico a ser alcançado, exigindo uma série de medidas concretas para que o desejo se transforme em realidade, além disso é necessário ser suficientemente forte para resistir as intempéries e furacões pelos quais a empresa poderá passar.

É interessante, portanto, considerar a visão de futuro como uma “missão para o futuro”, ou uma missão mais completa ou madura, que deverá estar em vigência daqui a um tempo, quando, idealmente, todos os problemas atuais da empresa tiverem sido resolvidos, ou ao menos equacionados. A ideia de projetar a visão de futuro para daqui a dez anos aproximadamente responde, na realidade, à necessidade de a empresa estar permanentemente reinventando-se, para não ser colhida de surpresa pelas transformações havidas no seu contexto (OLIVEIRA, 2010, p.55).

Oliveira (2010) ressalta que a decisão de orientar a projeção para cerca de dez anos no futuro é arbitrária, uma vez que ninguém sabe hoje o que estará acontecendo daqui a dez anos. Mas, a escolha desse horizonte temporal tem por trás uma segunda intenção: optando por fazer assim, os dirigentes da empresa se obrigarão a formular cenários futuros, que envolverão situações e fenômenos ainda muito distantes dos atuais exigindo deles mais dedicação e forçando-os a ter mais pensamentos e ideias ousadas para o futuro da empresa.

O conteúdo da visão envolve mente, espírito e é capaz de fornecer um mapa da direção futura, de forma eficiente, gerando entusiasmo por essa direção. Mesmo as empresas que não possuem uma frase oficial têm, com certeza, uma visão a ser definida em determinado momento, a partir de citações cotidianas repetida pelos gestores. O conceito e enunciado da visão nunca foram tão importantes como no mundo de hoje, com organizações achatadas, desestratificadas e descentralizadas, onde deve haver harmonia e coerência entre colaboradores e organização (MELLO; ORTEGA, 2012, p. 25).

Adotando atitudes corretas, construtivas, transparentes e compartilhadas para com todos os envolvidos, a empresa terá como consequência o resultado econômico.

Um certo conjunto de crenças e valores está presente em qualquer grupo social, dissemos, não apenas nos grupos religiosos: cada profissão tem seu ideário próprio, como é o caso dos médicos, engenheiros, advogados, jornalistas ou psicólogos, ideários estes que se revelam em sutilezas como o modo de trajar, o vocabulário usado, o apego a certos padrões de comportamento, um corporativismo mais ou menos acentuado, maneiras próprias de encarar o trabalho, o dinheiro, a relação com uma instituição que abrigue esses profissionais, como sindicato ou conselho profissional (OLIVEIRA,2010, p.42).

É comum os grupos sociais possuírem seus próprios conjuntos de crenças e valores de acordo com as características de cada um destes grupos. As organizações devem respeitar os valores e crenças de seus colaboradores e procurar trazer para dentro delas, pessoas com crenças e valores próximos aos seus para que não haja conflitos de valores entre ambos.

Mello e Ortega (2012) mostram que os valores são tão importantes que podem diferenciar uma empresa dos seus concorrentes, principalmente quando esclarecem sua identidade e servem, de fato, de referência para seus colaboradores. Criar valores sólidos e manter-se fiel a eles exige dedicação e coragem.

A organização que conseguir ser fiel aos seus valores, são bem vistas pela sociedade e mercado consumidor, e podem obter vantagens competitivas diante dos seus concorrentes.

Gisela Demo (2012) em sua revisão da literatura sobre Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional mostra como diversos autores definem os valores:

Para Lewin (1935), os valores influenciam o comportamento, mas não o caráter de uma meta ou de um campo de força. Assim, os valores não seriam metas, mas os induziriam. Kluckohn (1951) entende um valor como um conceito, explícito ou implícito, distintivo de uma pessoa ou característico de um grupo, do desejado, que influencia a seleção de modelos disponíveis, significados e ações. Hofstede (1980) entende os valores como ampla tendência a preferir certas situações a outras. Feather (1996) assevera que valores são crenças sobre maneiras de comportamento desejáveis ou indesejáveis ou sobre o desejo de metas genéricas. Rokeach (1973) atesta que um valor é uma crença durável de que um modo de conduta específico ou estado de existência é pessoalmente ou socialmente preferível a um modo de conduta específico ou estado de existência contrário ou, simplesmente, os valores são regras aprendidas que orientam escolhas e solucionam conflitos. Em sua visão, os valores compõem um sistema de crenças estruturadas em três componentes, a saber: cognitivos (manifestações do conhecimento sobre as maneiras corretas de se comportar), afetivos (sentimentos em relação à crença) e comportamentais (influenciam as ações das pessoas). Schwartz (1994) define valores como metas transituacionais desejáveis, variando em importância e que servem como princípios na vida de uma pessoa ou de uma entidade social. Também os apresenta como concepções do desejável que guiam a maneira pela qual atores sociais selecionam ações, avaliam pessoas e eventos e, ainda, explicam suas ações e avaliações.

Pode-se afirmar que valores humanos são os princípios ou crenças que cada um traz consigo e que esses o fazem agir ou se comportar de acordo com a importância que cada fato ou situação tem para si.

Os valores podem ser divididos em essenciais e desejados. Os primeiros constituem os princípios mais enraizados e que orientam todas as ações da empresa. São marcos culturais e não podem ser comprometidos. Em geral refletem os valores dos fundadores das companhias e são sua fonte de diferenciação. Os valores desejados são aqueles que a empresa precisa criar para dar apoio a uma nova estratégia ou para atender as exigências geradas por mudanças em seu mercado ou setor ( MELLO; ORTEGA, 2012, p. 30).

Estão ocorrendo mudanças rápidas e intensas no mundo empresarial, essas mudanças são internas, profundas e marcantes. As empresas que pretendem se manter no mercado necessitam estar atentas a essas mudanças e se evoluírem, acompanhando ao avanço da modernidade. Mudar requer sabedoria e flexibilidade e toda empresa deve estar preparada para essas mudanças, estando sempre com sua missão, visão e valores bem definidos, coerentes e alinhados com os objetivos a longo prazo da organização. Caso não haja um perfeito equilíbrio entre sua missão, visão e valores, a empresa deverá se reestruturar e modificar um deles até estarem de acordo uns com os outros.

### **3.2 Clientes**

Os clientes são parte fundamental da empresa e sem estes, ela não poderia existir. As fronteiras organizacionais atuais têm um novo e diferente relacionamento com todos seus os clientes.

Mello e Ortega (2012) relatam que qualquer profissional tem clientes. Esses podem ser externos ou internos, diretos ou indiretos. Sendo assim, nenhum profissional pode dizer que não tem cliente. De uma forma ou de outra, todos os envolvidos no seu trabalho são clientes e o foco cliente não é apenas moda. Hoje precisa-se substituir urgentemente o foco no cliente para o foco do cliente, ou seja precisa-se ver a própria empresa com os olhos do cliente.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, e a cada dia aumenta mais a necessidade de atender a todas as suas exigências e superar todas as suas expectativas, garantindo sua satisfação completa. Sua valorização é extremamente importante para mantê-los como clientes.

As empresas que entendem as situações de cada grupo de empregados, que identificam os estímulos que motivam uns e não motivam outros, estão mais evoluídas do que as que não o fazem. Compreender as diferenças entre as pessoas é ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação (FERREIRA, 2013, p. 15).

As pessoas que trabalham motivadas, apresentam maior produtividade, menor índice de absenteísmo e a organização que promove a satisfação de seus colaboradores apresenta um índice de rotatividade relativamente baixo.

No mundo corporativo, quando se fala sobre fidelidade do cliente, é necessário primeiro valorizar e fidelizar os colaboradores. Esse grupo de clientes (internos) deve estar totalmente envolvido e integrado com os valores da empresa e, dentre eles, o cliente externo. Deve-se ouvi-los com atenção e respeito. Os colaboradores devem ser treinados para o atendimento em cada momento e principalmente para analisar situações de conflito e sempre que possível e oportuno, tomar decisões em favor dos clientes ou consumidores, como também são chamados no segmento corporativo de varejo (MELLO; ORTEGA, 2012, p. 46).

No mundo moderno, as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução, sendo isso uma questão de sobrevivência e de sucesso. Para alcançar a competitividade a empresa necessita conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar, recompensar seus clientes, sejam eles, internos ou externos, além de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio deles.

A variável liderança também deve ser estudada e visa identificar a satisfação dos funcionários com seus gestores: se existe respeito, retorno sobre o desempenho (*feedback*), concessão de autonomia e fornecimento de apoio, entre outros itens relevantes. A atuação da liderança é fundamental para a satisfação dos funcionários e tem relação com as variáveis comunicação e participação, que avaliam, respectivamente, o grau de satisfação com o processo de divulgação de informações e fatos relevantes e as diferentes formas de participação dos empregados no dia a dia (FERREIRA, 2013, p.50).

Ferreira (2013) afirma que o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não. O clima é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos como o contexto socioeconômico e político, porém os acontecimentos internos são os que mais impactam o clima. A identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência da organização, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo que canaliza os comportamentos em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

" Estudos da Consultoria *Bain & Company* mostram que manter o cliente é bem mais barato que recuperar um consumidor perdido" (MELLO; ORTEGA, 2012, p 51).

É inegável a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. É por meio do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham ( FERREIRA, 2013, p. 47).

Mello e Ortega (2012) afirmam que a jornada de aprendizado com o cliente inicia-se com alguns pontos básicos: o cliente é uma pessoa igual a qualquer outra; o serviço ao cliente deve ser um relacionamento e não uma transação comercial; ter sempre em mente que todo problema com o cliente é uma oportunidade de aprender coisas muito importantes, todavia, tudo isso dará muito trabalho.

O comportamento de uma pessoa é influenciado pela sociedade como um todo, pelos valores e crenças que formam sua cultura e pelas pessoas com as quais convive e se relaciona. Com a globalização, mudanças políticas e culturais, com a evolução dos processos produtivos, da tecnologia e da informação, as pessoas estão se tornando mais exigentes, lutando por seus ideais e buscando serem politicamente corretas, adquirindo produtos que atendem a todas as suas expectativas sociais, psicológicas e intelectuais.

Os autores (MELLO E ORTEGA,2012, p. 53) ainda afirmam

Pesquisas feitas pelo Instituto Akatu mostram que aumentou o índice de consumidores preocupados com questões como cuidados com o meio ambiente, ações de responsabilidade social, sustentabilidade, utilização de mão de obra infantil, propaganda enganosa de produtos e serviços. Conforme os dados, 42% dos pesquisados já decidiram comprar um produto ou serviço por levarem em conta ações de preservação ambiental praticadas por uma determinada empresa. Além disso, outros cerca de 40% já deixaram de realizar uma compra como forma de punição. Por isso, é preciso estar com os olhos abertos. O gerente do Akatu vai além. Ele afirma que surgiu uma mudança de paradigma na relação entre empresas e clientes. Antes ela projetavam uma imagem e os consumidores compravam a ideia. Agora não é mais assim. As companhias não conseguem obter sucesso pelo que elas dizem de si mesmas, mas sim pelo que falam delas.

" Portanto, os clientes não compram mais apenas o produto ou serviço, mas também o não produto e o não serviço. Compram o intangível e o simbólico" (MELLO; ORTEGA, 2012, p. 53).

Quando uma organização passa uma imagem que vai de encontro com as crenças e valores de alguns de alguns clientes, como por exemplo, não ser ecologicamente correta, agredir ao meio ambiente, desrespeitar a legislação e os direitos humanos, estes clientes deixam de comprar seus produtos como forma de punição à empresa que o produz ou comercializa.

"Hoje em dia, quando se fala em cliente/consumidor tem-se que falar também sobre *marketing*, que nada mais é que um conjunto de atividades da empresa que cria valor e faz o relacionamento do produto ou serviço com o consumidor" (MELLO; ORTEGA, 2012, p. 59).

O *marketing* é uma ferramenta muito usada pelas organizações para agregarem valores aos seus produtos e/ou serviços, através do bom relacionamento com os clientes e da construção de uma boa imagem da empresa e de seus produtos.

O *neuromarketing*, uma nova ciência que estuda a essência do comportamento do consumidor por meio da análise das reações neurológicas a estímulos externos, ainda engatinhando. Por mais que seja explorado, talvez nunca consiga nos dizer exatamente onde fica o "botão de compras" no cérebro (MELLO; ORTEGA, 2012, p. 59).

"No entanto, o neuromarketing poderá ajudar, com o tempo, a prever certas direções e tendências que vão alterar a configuração e o destino do comércio" (MELLO; ORTEGA, 2012, p. 59).

A persuasão é um fator básico para se obter efetividade nos resultados da comunicação e para conquistar consumidores ou clientes. Dessa forma, é preciso prestar atenção no fator motivação, como forma de viabilizar a persuasão. Quando uma campanha de comunicação é analisada deve-se confrontá-la com o *briefing* e verificar se a proposta criativa vai sensibilizar e motivar o público-alvo (DUDA; PINHEIRO; GULLO, 2013 p.15).

"Esse público tem um determinado perfil e entende uma determinada linguagem e, assim, a mensagem deve ser dirigida a esse público de maneira que ele possa entender o que está sendo comunicado" (DUDA; PINHEIRO; GULLO, 2013 p.15).

Os autores destacam que "quando a proposta motiva, então já foi dado um grande passo para se alcançar a persuasão". Cada elemento usado na peça de comunicação é passível de análise, sendo possível entender a força dos signos e símbolos e do significado que a mensagem quer transmitir.

Tanto a agência de comunicação como a empresa anunciante precisam conhecer e saber como avaliar a questão motivação para assim poderem aprovar uma campanha de comunicação que seja persuasiva.

Quando um público-alvo é convencido de que o produto anunciado é bom e é o que mais vai atender a suas necessidades, ele entendeu seus atributos e seu benefício básico e o que o diferencia da concorrência.

A propaganda ao enviar uma mensagem, com um conteúdo capaz de obter na mente do público-alvo aceitação e preferência, gera um incremento de vendas imediato. Por exemplo, no lançamento de uma marca de produto verifica-se que uma propaganda persuasiva, ao atingir uma ampla cobertura junto ao público-alvo, gera uma curva de vendas ascendente, até que se atinja um novo patamar de vendas. Sendo mais utilizada nas fases de introdução e crescimento do ciclo de vida de uma marca de produto por ser muito efetiva para despertar a atenção e o interesse do público-alvo ( DUDA; PINHEIRO; GULLO, 2013 p.15).

Para os autores, a propaganda tem como função criar e fazer manutenção da imagem da marca de um produto e da imagem corporativa da empresa que a detém e, ainda, informar os atributos, benefícios e razão de consumo dessa marca de produto. Tem ainda a função de conduzir o público-alvo até a marca do produto no ponto de venda/contato, mobilizando o público-alvo a tomar uma ação que por sua vez gera compra e consumo.

### **3.3 Motivação**

Segundo Castro (2002 *apud* BOOG) a motivação é um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, sendo os sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. Ela é vital na dinâmica entre as pessoas, influenciando diretamente na eficácia das relações e pode ser interna ou externa.

A motivação interna caracteriza-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua autoestima propicia ações para a sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza (CASTRO, 2002 *apud* BOOG, p. 86).

Pode-se dizer que a motivação interna mantém o indivíduo feliz e disposto, ela é a base da realização e da felicidade individual que alimenta a alma desse indivíduo fazendo com que ele fique plenamente satisfeito com sua vida.

O autor afirma que a motivação interna é a primeira a ser compreendida e trabalhada nos ambientes organizacionais, porém ela é parte de um processo complexo, pois é necessário respeitar as diferenças entre as pessoas, pois cada uma possui um processo único e individual de motivação. Porém pode-se ampliar a capacidade de se automotivar aprendendo uns com os outros através de ações de desenvolvimento.

A motivação externa caracteriza-se pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente (CASTRO, 2002 *apud* BOOG, p. 88).

Pode-se afirmar que os elementos ambientais criam causas, motivos, sentidos e/ou razões para que o grupo seja mais feliz através da geração de estímulos e interesses na vida das pessoas.

Castro (2002 *apud* BOOG) ainda afirma que a motivação externa é capaz de gerar relações de causa e efeito entre os comportamentos dos indivíduos e os resultados esperados por aquela determinada organização. Ela é bastante trabalhada nas organizações, sendo a função direta do modelo de gestão adotado, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas. É possível implementar um programa de motivação organizacional que contemple três grandes etapas: o diagnóstico da situação atual, o processo de desenvolvimento propriamente dito e sua tangibilidade.

Quando se observa na empresa algum dos grupos de indicadores, baixo nível quantitativo e qualitativo de satisfação dos clientes, alto índice de rotatividade do quadro de profissionais e/ou baixo nível de desempenho da organização, com perda de competitividade no mercado, justifica-se a intervenção especial via maximização da motivação.

A primeira etapa, diagnóstico da situação atual da empresa:

Visa identificar os aspectos ambientais mais relevantes que interferem na motivação do grupo. Ela inicia o processo de entendimento dos sistemas de trabalho e estratégia organizacional (do ponto de vista motivacional dos Recursos humanos), considerando os seguintes aspectos:

- obter dados e informações que permitirão uma visão global de como a organização atua;
- entender e avaliar as atividades e o modelo de gestão do ponto de vista da administração;
- levantar as linhas de poder formais e informais;
- mensurar indicadores que impactem diretamente a motivação do grupo;
- identificar linhas de comunicação e desvios potenciais;
- compreender como o mecanismo de reconhecimento e motivação é feito (CASTRO, 2002 *apud* BOOG, p.91).

Nessa etapa é possível fazer observações e recomendações que atendam aos anseios e preocupações das pessoas inseridas no ambiente no que diz respeito à atuação dos profissionais e ao desenvolvimento dos modelos de gestão. Deve-se entender como a organização opera, para respeitar rotinas e procedimentos já instalados que também serão convenientes em um novo modelo de atuação.

Além de propor as mudanças para mudar o *status quo*, avalia-se também o impacto motivacional no sistema atual através de entrevistas com profissionais - chave ou aplicada em toda a empresa.

A segunda etapa, processo de desenvolvimento:

Destina-se a criar os mecanismos concretos para o desenvolvimento das pessoas e o aumento do nível de motivação. E nesse momento que devemos reforçar os aspectos comportamentais mais valorizados no ambiente (identificados no diagnóstico) (CASTRO, 2002 *apud* BOOG, p.93).

Quanto maior for o conhecimento da visão da empresa, por seus colaboradores, maior será o nível de comprometimento e motivação. É fundamental que as definições de missão, visão, valores e cultura da empresa estejam bem claros para todos.

A terceira etapa, tangibilidade: "deve ser dedicada a identificar indicadores organizacionais capazes de monitorar o efeito das mudanças ocorridas com a implementação do processo de desenvolvimento organizacional" CASTRO, 2002 *apud* BOOG, p.101).

O autor relata que existe um certo pudor por parte de alguns profissionais sobre a relação direta e saudável entre a motivação de uma pessoa ou um grupo e o alcance de objetivos e metas, causando muita confusão e desconhecimento sobre o que é ou não motivação. Quando uma pessoa (ou grupo) se põe a caminho de um objetivo, ela não está necessariamente motivada a atingi-lo, pois ela pode estar fazendo isso para evitar uma punição ou conquistar uma recompensa, e estas reações são consequências do estilo de liderança adotado pela maioria dos líderes, gerentes e supervisores.

### **3.4 Lideranças e Gerências**

O tema liderança tem um forte apelo tanto aos que dirigem, como àqueles que são dirigidos. Muitas vezes ele leva a conotação de 'dom mágico', responsável por uma espécie de atração inexplicável que determinadas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação de tantos quantos se envolveram com o assunto fez com que esse fenômeno comportamental fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, com as mais diferentes inferências a respeito. Atualmente, existe um admirável acervo de trabalhos que tratam da liderança, do líder e da dinâmica de interação do vínculo entre líderes e seguidores.

De acordo com alguns autores, como Chiavenato, Oliveira e Bergamini a palavra "liderança" tem diferentes significados para diferentes pessoas. Algumas dessas definições são:

- Liderança é o comportamento de um indivíduo quando ele está dirigindo atividades de um grupo em direção a uma meta compartilhada.
- Liderança é a influência interpessoal, exercida em uma situação e direcionada através de processos de comunicação com o objetivo de atingir uma meta específica.

- Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à obtenção de uma meta.
- Liderança é um processo de direcionar o esforço coletivo e causar interesse no esforço para atingir o objetivo.

Segundo Bergamini (2011) a maior parte das definições reflete a premissa de que a liderança envolve um processo de influência intencional exercido por uma pessoa sobre outras para estruturar atividades e relacionamentos em uma organização. Em contrapartida, a gerência se desenvolve para trazer um grau de ordem e consistência em dimensões chaves, como qualidade e produtividade, para as organizações. O gerenciamento consiste basicamente de três subprocessos:

1. Planejamento e Organização: estabelecer etapas e prazos detalhados para alcançar os resultados necessários, depois alocar os recursos para isso.

2. Organização e Alocação de Pessoal: estabelecer alguma estrutura para alcançar os requisitos do plano, alocar pessoal para essa estrutura, delegar responsabilidade e autoridade para colocar o plano em ação, suprir normas e procedimentos para ajudar as pessoas e triar métodos ou sistemas para controlar a implementação.

3. Controle e Solução de Problemas: monitorar os resultados em relação ao plano com algum detalhe, indicar desvios e depois planejar e organizar para solucionar esses problemas.

A liderança é um dos conceitos mais intangíveis do mundo dos negócios e quando considerada no contexto empresarial, as origens remontam ao mundo militar. A gerência, há muito acostumada com os conceitos de divisão e de regras, sempre buscou seus modelos de liderança nos militares. A tentação de ver o mundo dos negócios como um campo de batalha ainda hoje é extremamente atraente. A liderança ressurgiu na agenda da gerência na década de 80, depois de um período de relativo abandono. Um grande número de livros foi publicado com a proposta de mostrar aos gerentes como se tornarem líderes.

As ideias sobre liderança geraram sucessivas teorias, sendo que as principais escolas de pensamento serão descritas abaixo.

#### 3.4.1 Escola da Administração Científica

Com a escola da Administração Científica surgiu a ideia da racionalização do trabalho. Os seguidores de Frederick Winslow Taylor empenharam-se no estudo de tempos e movimentos e de outras formas de conseguir maior eficiência na produção. O planejamento e

a execução do trabalho foram separados, cabendo à gerência realizar o planejamento e conseguir que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planejado.

O trabalhador era visto apenas como um ser operacional, estimulado apenas pelo salário pago a ele. Assim, o papel do gerente restringia-se a fazer com que os trabalhadores fossem eficientes em suas tarefas, sem se preocupar com as questões humanas envolvidas.

#### 3.4.2 Escola das Relações Humanas

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atendimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal. A partir da concepção do *homo social* (o homem é motivado pela interação social), surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais.

O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização. As características do líder taylorista e do líder de relações humanas permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos: o de orientação para a produção e o de orientação para o empregado. Os líderes orientados para a produção tendem a serem autoritários e enxergam as pessoas como recursos para a organização. Os líderes orientados para o empregado tendem a agir democraticamente, enxergando as pessoas como seres humanos na organização.

#### 3.4.3 Enriquecimento do Trabalho

Com a separação entre fatores motivacionais e pragmáticos, chegou-se ao modelo do trabalho enriquecido como forma de conseguir o engajamento do trabalhador. O enriquecimento do trabalho seria obtido através da delegação de autoridade e responsabilidade ao trabalhador. A divisão entre planejamento e execução não mais fazia sentido. Com essa premissa, surge um novo perfil de líder. Um líder capaz de delegar tarefas e de dar apoio ao

empregado. Um líder preocupado com o planejamento da organização como um todo e não mais com o controle de cada um de seus funcionários.

Supõe-se que líderes sejam pessoas capazes de expressar-se plenamente. Pode-se dizer que são pessoas que sabem quem são, quais são suas forças e fraquezas e sabem como empregar integralmente suas forças para compensar suas eventuais fraquezas. Também sabem o que querem, porque querem e como comunicar o que querem aos outros, de modo a obter cooperação e apoio. Finalmente, sabem como atingir seus objetivos. Tornar-se um líder não é fácil. Mas aprender a liderar é muito mais fácil do que a maioria pensa, porque todos temos a capacidade de liderança e quase todos já vivemos alguma experiência de liderança.

Cecília Bergamini (1994, p.14) em estudo de pesquisa publicado pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESPFGV, afirma que:

Se costuma chamar de líder alguém que está em evidência pelo fato de manter-se à frente dos demais e por isso mesmo ter conseguido sobressair-se dentro de um grupo de pessoas que lhe atribuiu o direito de guiá-las. Por extensão, quando se usa essa palavra no ambiente das organizações, ela quase sempre está ligada a alguma forma de exercício de autoridade, poder e influência. É considerado líder, aquele que, numa situação de desafio, adota papel proeminente e ao mesmo tempo assume a responsabilidade de coordenar esforços individuais dos mais diferentes tipos.

São muitos os líderes que, pela habilidade que possuem de conhecer seus seguidores, chegam a conseguir cercar-se de colaboradores que são pessoas que possuem mais competência e valor que eles mesmos.

O exercício da liderança eficaz parece algo muito menos complicado do que normalmente se admite. Assim sendo, Drucker (1976) deixa a impressão de que importantes líderes não são qualificados necessariamente como alguém que tenha atingido sua eficácia através de uma irresistível simpatia. De qualquer forma, consegue com naturalidade que os demais o sigam e isso parece ser o mais importante. Liderar significa um ato involuntário. Os líderes, no geral, estão conscientes da missão que lhes compete, ressaltam que o desenvolvimento da liderança é como um processo de autodesenvolvimento e que, portanto, o desafio da liderança seria um desafio pessoal. Estudos falam da capacidade que possuem em conseguir despertar atitudes de envolvimento total e até mesmo paixão por parte de seus seguidores. Isso ocorre principalmente porque, na maioria das vezes, o conceito de liderança se faz acompanhar de códigos de valores morais.

Um líder motivador promove mudanças por meio de ações criativas, desempenhando seu papel no grupo, atendendo o que os outros esperam e necessitam. E paralelamente, aponta

soluções e cria alternativas, agrega pessoas que, motivadas, atingem mais facilmente seus objetivos e os da empresa.

Champy (1995) recomenda, que a liderança seja desmembrada em três funções ou atividades básicas: explorar, alinhar e dar autonomia (*empowerment*). Na função 'explorar' se encontram a essência e a força de uma visão e uma missão instigante, vinculando seu sistema de valor às necessidades dos Clientes e de outros grupos de interesse, através de um caminho estratégico. 'Alinhar' consiste em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais estejam em perfeita consonância com o que esteja alinhado à visão, missão e estratégia. Quando as pessoas compreendem plenamente as necessidades compartilham do compromisso de realizar a visão, além de criar e aperfeiçoar as estruturas e sistemas que atenderão estas necessidades, aí sim se obteve o alinhamento. Por último, a terceira atividade de um líder é 'dar autonomia'. Quando se obtém o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, começa a desenvolver missões em conjunto com estas pessoas. Neste momento, missão e objetivo individuais se mesclam à missão da organização. Quando estes dois propósitos se sobrepõem, uma grande sinergia é gerada. Isto é o que o autor entende por dar autonomia ou *empowerment*.

Bergamini, descreve no seu estudo que:

Posicionar o gerente no início de um contínuo e o líder no fim do mesmo permite imaginar que dificilmente existam modelos puros quer de gerentes, quer de líderes. Na verdade, cada um deles tende para um ou para outro lado. Acompanhando tal raciocínio é possível entender que existem gerentes com maior ou menor grau de tendência à liderança. Completando este raciocínio pode-se também conceber de que existam líderes que tenham maior ou menor tendência para se comportarem como gerentes. Portanto, é muito raro encontrar tipos puros, isto é gerentes que não tenham nenhuma tendência para liderança ou líderes que não tenham nenhuma tendência para a gerência (1994, p. 32).

Uma organização deve procurar reconhecer líderes potenciais e desenvolver a liderança nos gerentes, procurando gerentes-líderes.

Pereira (2002 *apud* BOOG p. 197) afirma que é mais fácil construir uma empresa de líderes do que mudar velhos gerentes, que estão presos em velhos paradigmas orientados por pensamentos defasados e rígidos modelos mentais. E ainda reforça que é fundamental compreender porque a gestão de pessoas assume posição relevante na administração das pessoas. Com o conhecimento em constante transformação e cada vez mais acessível, faz com que as bases da gestão de pessoas sejam redefinidas como fonte privilegiada de poder. Mais pessoas com poder querem influenciar, participar de decisões, questionar, liderar. Com isso surgem líderes potenciais em todos os cantos da empresa exigindo líderes que os

desenvolvam. Os autores afirmam que os velhos gerentes não percebem os novos paradigmas da gestão de pessoas e se tornam incapazes de liderar líderes, que é uma condição indispensável na empresa moderna, que está a cada dia mais dependente da criação e transformação do conhecimento, garantia de inovação e sobrevivência.

Sabe-se que as organizações bem sucedidas são constituídas de lideranças de lideranças.

Líderes e Gerentes exercem diferentes papéis na administração da Organização. A adequação destas duas posições não provém apenas de estratégias globais da organização, mas também de estratégias contingenciais.

Porter (1989) afirma que o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que irão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os forneçam as informações corretas e precisas para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Oliveira (2004) relata que o diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e é através dele que a organização irá obter as informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico estratégico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

Existe uma diferença muito significativa entre gerência e liderança. Ambas são funções vitais e, por isso, torna-se fundamental compreender a diferença entre elas para não confundí-las. Liderança está voltada para fazer as coisas certas; gerência se preocupa em fazer certo as coisas. Liderança garante que as escadas que estamos subindo estão apoiadas na parede certa; gerência assegura que estamos subindo as escadas da maneira mais eficiente possível. A maioria dos gerentes e executivos operam segundo paradigmas ou formas de pensamento existentes, mas os líderes têm a coragem de trazer à tona estes paradigmas, identificar as premissas e motivações subjacentes a eles e desafiar-las, perguntando, 'isto ainda é sensato?' (BERGAMINI 1994, p. 163).

Bergamini (1994) ainda observa que do ponto de vista científico, não se discute se a competência da liderança é considerada como boa ou má. A liderança deve ser entendida como um recurso do qual se pode lançar mão em determinadas situações, para se atingir um determinado objetivo, portanto, são os fins aos quais se pretende chegar que podem sofrer conotação valorativa.

Aquelas organizações que se prepararam para enfrentar os desafios do futuro estão preocupadas sobretudo em desenvolver o potencial de liderança em todos os seus níveis hierárquicos. Essa reserva de líderes competentes é a responsável pela sobrevivência da organização dentro de um ambiente de competição implacável. Quanto melhor forem e bem mais preparados estiverem esses candidatos para liderar no futuro, mais essa sobrevivência estará assegurada (BERGAMINI, 2011, p. 150).

Pode-se observar que as organizações que desenvolvem líderes em todos os seus níveis hierárquicos estarão mais preparadas para enfrentar os desafios do futuro.

O grande desafio que se apresenta para as organizações da atualidade é descobrir qual o principal diferencial que identifica uma pessoa para uma ou outra posição, isto é, que tipo de competências pessoais são responsáveis pelo desempenho do papel administrativo ou de liderança. É errado afirmar que o administrador nunca possa agir como líder, ou que o líder nunca possa desenvolver atividades administrativas. Isso ocorre na prática, sendo, todavia, recomendável equilibrar o potencial para a liderança e para a administração, tendo em vista os requisitos dos diferentes postos e das características envolvidas na situação (BERGAMINI, 2009, p. 65).

A autora completa este equilíbrio, tão necessário às organizações na atualidade, visa ao completo aproveitamento de ambos os perfis, pois desempenham papéis diferentes, porém muitas vezes complementares. O gerente é aquele que representa o lado mais analítico, estruturado e organizado e tem características comportamentais de quem se preocupa em garantir a continuidade da empresa no tempo. Já o líder é responsável pela mudança do *status quo*, significando o lado mais prático, visionário, flexível, não controlado e por vezes até mais criativo das organizações.

Pode-se verificar que da harmonia desses dois lados da atuação gerencial, técnico e o emocional, dependerá em grande parte o sucesso organizacional.

Bergamini (2009) afirma que pessoas, ambientes e empresas gerencialmente controladas gozam de numerosos pontos positivos. Por seu mérito, estas organizações se tornam bastante aptas para prosseguir em seus caminhos estratégicos e a obter vantagem competitiva em seus mercados. As mais bem dirigidas organizações gerencialmente controladas seguem, na maioria das vezes, o mesmo jogo que outros competidores, só que com mais sucesso. Além do mais, a cultura neste tipo de organização tende a se tornar muito

fortalecida, proporcionando um grande diferencial em termos de previsão, estabilidade e confiança.

Assim definidas as diferenças e as semelhanças entre os dois papéis, é possível reconhecer como líderes e administradores mantêm vínculos de interação e dependência mútuos. Quanto melhor um deles se sai no desempenho de seu papel, mais o outro está liberado para exercer as atividades que lhe são próprias. Não se deve esquecer que, sem o administrador, as mudanças recomendadas pelo líder provavelmente nunca seriam implantadas e levadas adiante (BERGAMINI, 2009, p. 68).

Durante os tempos de crise, o gerente pensa muito em como restabelecer a estabilidade. Gerentes geralmente preferem os mais evidentes e eficientes rumos em direção aos objetivos. Primeiro, fixam sua atenção em problemas específicos e depois tentam fixar resoluções para esses problemas. Por isso, gerentes estabelecem constantemente prioridades, objetivos, marcos, contratos, expectativas e quaisquer outros fatores concretos ou específicos que conduzam às metas. Palavras como 'decidir', 'confirmar' e 'fechar' impregnam a linguagem dos gerentes. Já o vocabulário do líder inclui palavras como 'afrouxar', 'recuar e pensar', 'observar o quadro geral', 'reformular'.

Quando a organização se move em novas direções ou se prepara para qualquer tipo de mudança, seus gerentes se ocupam em planejar. Convencidos de que o planejamento minimizará riscos e aumentará as chances de sucesso, gerentes usam seus planos como mapas que direcionam para um novo curso de ação ou como resposta à mudança. O planejamento apropriado pode ajudar a fornecer soluções e prevenir muitos problemas.

Quando confrontados com a mudança, gerentes sentem necessidade de reorganizar as coisas, porque a reorganização vai preparar as pessoas para lidarem com a mudança. Por preferirem a estabilidade, costumam procurar meios para aperfeiçoar os aspectos vigentes na organização. Para o gerente, esse aperfeiçoamento e ajustamento representam a abordagem de menor risco. A mente de gerente acha que o aperfeiçoamento representa o bem-estar material definitivo da corporação, porque abrange uma estrutura sólida, bons sistemas e posições fortes. Para o gerente, a mudança revolucionária tende a ser grosseira e desnecessária para o bom funcionamento da organização.

Chiavenato (2004) atribui aos gerentes as funções de planejamento, organização e controle, sendo que ao líder cabe o papel principal de atuar junto às pessoas, buscando alcançar com motivação e entusiasmo os objetivos traçados.

Para Champy (1995) um gerente competente pode providenciar para que o trabalho seja feito de forma produtiva e eficiente, seguindo o cronograma e com um alto nível de

qualidade. Mas fica a cargo do líder efetivo ajudar as pessoas a sentirem orgulho e satisfação em seu trabalho, impulsionando-as a altos níveis de realização. É um apelo emocional para algumas das necessidades humanas mais fundamentais - a necessidade de ser importante, de fazer diferença, de sentir-se útil, de ser parte de uma empresa de sucesso e de valor.

Bergamini, descreve no seu estudo que:

Posicionar o gerente no início de um contínuo e o líder no fim do mesmo permite imaginar que dificilmente existam modelos puros quer de gerentes, quer de líderes. Na verdade, cada um deles tende para um ou para outro lado. Acompanhando tal raciocínio é possível entender que existem gerentes com maior ou menor grau de tendência à liderança. Completando este raciocínio pode-se também conceber que existam líderes que tenham maior ou menor tendência para se comportarem como gerentes. Portanto, é muito raro encontrar tipos puros, isto é gerentes que não tenham nenhuma tendência para liderança ou líderes que não tenham nenhuma tendência para a gerência (BERGAMINI, 1994, p. 32).

De acordo com o que a autora afirma, pode-se dizer que as organizações necessitam tanto de gerentes que administrem sua realidade do dia a dia, como de líderes que as despertem para a necessidade de mudar, mas que também sintam-se comprometidos com a direção a seguir. Portanto, as linhas que delimitam as características de líderes e gerentes não são tão rígidas a ponto de fazer uma nítida separação entre os dois papéis, a partir da qual um não possa executar parte das tarefas do outro. resultados permanentes. De fato, gerentes são diferentes de líderes e é natural que uma certa tensão ocorra entre as diretrizes típicas de cada um deles.

Barbieri (2013) observa que todas as organizações experimentam períodos de estabilidade e crise em suas histórias. Efetivamente, os períodos de estabilidade marcam períodos de descanso ou tempos de fortalecimento antes que nova crise apareça. Do mesmo jeito, períodos de crise representam oportunidades para avanços. Geralmente, uma organização em meio a um período de estabilidade pode prescindir de um líder produzindo crises e nem uma organização em meio a uma crise precisa de um gerente lhe impondo a estabilidade.

Bergamini (2009) afirma que organizações equilibradas e integradas se beneficiam da inter-relação entre estabilidade e crise. E mesmo a mais excelente das organizações não terá um desempenho perfeito em todas as situações. Por exemplo, aquelas guiadas pela liderança podem, às vezes, introduzir maiores inovações de modo mais rápido. Em contrapartida, as controladas pela gerência podem trabalhar melhor na defesa de negócios já desenvolvidos.

#### 4 A EMPRESA

A empresa Comércio e Indústria de Fumos T. Ltda, foi fundada em 19 de agosto de 1968 com o ramo de atividades de comércio e indústria de fumos em corda, em folha, desfiado e em pedaços por atacado. Em 9 de abril de 2015 a empresa mudou seu nome para S. Agronegócios Ltda, passando a exercer as seguintes atividades:

- ✓ Horticultura- produção de lavoura temporária;
- ✓ Cultivo de laranjas, mangas, bananas e cítricos;
- ✓ Comércio atacadista de frutas, raízes, tubérculos, hortaliças e legumes frescos;
- ✓ Produção de poupas de frutas;
- ✓ Comércio atacadista de polpa de frutas;
- ✓ Criação de bovinos para leite e corte;
- ✓ Cultivo de fumo;
- ✓ Comércio por atacado do fumo em corda, em folha e industrialização de fumos desfiados.

A empresa conta atualmente com 77 funcionários, sendo 52 trabalhando na produção, 1 faxineiro, 1 gerente, 3 motoristas, 5 operadores de estoque de matéria-prima, 2 secretárias, 7 trabalhadores braçais, 1 vendedor, 1 vigia noturno, 2 ajudantes de motoristas, 1 auxiliar de escritório e 1 encarregado de produção. E sua frota tem o total de 19 veículos, entre carretas, caminhões, caminhonetes, furgões e picapes.

Quando questionado aos funcionários sobre a missão, visão e valores eles afirmaram desconhecer do que se tratava e que ninguém da empresa havia falado sobre esses termos.

Ao questionar o gerente, ele afirmou que como a empresa foi fundada por pessoas com quase nenhuma escolaridade, elas não consideravam esses termos importantes e como alguns ainda continuam comandando a empresa, esses termos não são trabalhados com os funcionários por não serem considerados prioridades na visão dos sócios fundadores da empresa.

Esta empresa é um exemplo onde as técnicas da gestão de pessoas mostradas nesta revisão bibliográfica, poderiam ser aplicadas para ajudá-la a driblar a crise econômica e se posicionar em um novo segmento de mercado.

## 5 CONCLUSÃO

Através da aplicação de algumas técnicas da gestão de pessoas é possível driblar a crise econômica e entrar em um novo segmento de mercado.

A gestão de pessoas é um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas para se manterem no mercado, se posicionarem em um novo seguimento de mercado, obtendo vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos produtos e/ou serviços através do desenvolvimento do seu capital humano.

Observa-se que a empresa citada como exemplo, encontra dificuldades em definir sua missão, visão e valores e por esse motivo seus funcionários sentem-se inseguros.

Por se tratar de uma empresa de atividades mais artesanais e ter sido fundada por pessoas de baixa escolaridade, a missão, visão e valores da empresa não são considerados prioridades nela.

Por meio da utilização de algumas das ferramentas da gestão de pessoas, esta empresa pode rever seus conceitos organizacionais, a fim de valorizar as competências, habilidades e conhecimentos dos seus funcionários e reforçar seus objetivos estratégicos, além disso é possível melhorar a qualidade de vida no trabalho e motivar seus colaboradores.

O uso das técnicas da gestão de pessoas poderá ajudar a empresa a definir sua missão, visão e valores, mostrar aos seus colaboradores quais são os seus objetivos e como alcançá-los, além de contribuir para um melhor relacionamento entre colaboradores e empresa, através da transparência, lealdade, liderança, motivação, trabalho em equipe e manutenção da performance humana.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. **Teoria geral da administração:** aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522464869>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos:** melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484881>>. Acesso em: 20 out. 2015.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações:** a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522477593/page/135>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

BERGAMINI, Cecília W. **Artigo:** Liderança. EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3077/Rel172000.pdf?sequence=1>>. Acesso em 13 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de recursos humanos:** uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980. 141p.

\_\_\_\_\_. Liderança: administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Liderança:** administração do sentido, 2. ed. Atlas, 2011. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522481552/page/163>>. Acesso em 15 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522467570/page/60>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

BOOG, Gustavo e Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes:** estratégias e tendências. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. v.1. 632 p.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implementação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAMPY, James. **Reengenharia da gerencia:** o mandato da nova liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 219p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1979. v.2. 344 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4th Edition. Manole, 2015. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520445495>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 271p.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a administração de pessoal**. 3.ed. Sao Paulo: Makron books, 1999. 98p.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522470341/page/14>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. 184p.

DUDA; PINHEIRO; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa: fundamentos de marketing e visão de empresa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522475957/page/53>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

FERREIRA, Patricia Itala. Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. LTC, 2013. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2383-0/page/5>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522478507/page/151>>. Acesso em 10 nov. 2015.

GASPAR, Denis Juliano. **A economia brasileira e a gestão de pessoas: atuação nos momentos de crise**. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-Economia-Brasileira-E-A-Gestao-De-Pessoas:--Atuacao-Nos-Momentos-De-Crise&idc\\_cad=antslc40s](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-Economia-Brasileira-E-A-Gestao-De-Pessoas:--Atuacao-Nos-Momentos-De-Crise&idc_cad=antslc40s)> Acesso em 20 set. 2015.

GOLDACKER, Fabiano; ZICK, Marcos. **Desafios da gestão de pessoas em tempos de crise**. Disponível em:

<<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/economia/negocios/noticia/2015/03/desafios-da-gestao-de-pessoas-em-tempos-de-crise-4714828.html>>. Acesso em 10 de mar. 2015.

GOULART, Frederico. Impostos altos levam a redução de consumo de cigarro no Brasil.

Disponível em <<http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/impostos-altos-levam-reducao-de-consumo-de-cigarro-no-brasil-12661552>>. Acesso em 24 jul. 2015.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 204p.

MELLO. B. J.; ORTEGA. M. **Práticas da gestão empresarial de alta performance:** baseada em pessoas. São Paulo: Alaúde Editorial Nova Cultural, 2012. 402p.

MILKOVICK, George.T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2012. 534p.

OLIVEIRA, Djalma R. Pinho. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335p.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas.** Saraiva, 2010. Disponível em:  
<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502108950/page/64>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

VALLE, Alberto. **Crise econômica de 2015:** a crise econômica de 2015 é inevitável. Disponível em: <<http://www.empreendedoresweb.com.br/crise-economica-de-2015/>>. Acesso em: 23 mar. 2015.