

Ano 06, Nº 10 - Jul/Dez 2014  
ISSN 1983-0599

# Revista Eletrônica de Ciências Empresariais

 **UniFil**  
A sua Universidade em Londrina



**ENTIDADE MANTENEDORA:  
INSTITUTO FILADÉLFIA DE LONDRINA**

**Diretoria:**

Sra. Ana Maria Moraes Gomes.....Presidente  
Sr. Getúlio Hideaki Kakitani.....Vice-Presidente  
Sra. Edna Virginia Castilho de Monteiro de Mello.....Secretária  
Sr. José Severino.....Tesoureiro  
Dr. Osni Ferreira (Rev.).....Chanceler  
Dr. Eleazar Ferreira.....Reitor

Rua Alagoas, nº 2.050 - CEP 86.020-430

Fone: (43) 3375-7401 - Londrina - Paraná

[www.unifil.br](http://www.unifil.br)

## COORDENADORA DA REVISTA

Prof.<sup>a</sup> Ms. Denise Dias de Santana.

## COMPOSIÇÃO DO CONSELHO EDITORIAL INTERNO (UNIFIL)

- Prof.<sup>a</sup> Ms. Denise Dias de Santana
- Prof. Ms. Eduardo Nascimento da Costa
  - Prof.<sup>a</sup> Ms. Elen Gongora Moreira
- Prof.<sup>a</sup> Ms. Maria Eduvirge Marandola
- Prof.<sup>a</sup> Dra. Suzana Rezende Lemanski
  - Prof. Ms. Tiago Pellini
- Prof.<sup>a</sup> Ms. Zuleide Maria Janesch

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

## **REITOR**

Dr. Eleazar Ferreira

## **PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO**

Prof. Ms. Lupércio Fuganti Luppi

## **PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS**

Prof. Dr. Mario Antônio da Silva

## **PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E INICIAÇÃO À PESQUISA**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Damares Tomasin Biazin

### **Coordenadores de Curso de Graduação**

Administração.....	Prof. <sup>a</sup> Ms. Denise Dias Santana
Agronomia.....	Prof. Dr. Fábio Suano de Souza
Arquitetura e Urbanismo.....	Prof. Ms. Ivan Prado Júnior
Biomedicina.....	Prof. <sup>a</sup> Dra. Karina de Almeida Gualtieri
Ciência da Comp./ S. de Informação....	Prof. Ms. Sérgio Akio Tanaka
Ciências Contábeis.....	Prof. Ms. Eduardo Nascimento da Costa
Direito.....	Prof. Dr. Osmar Vieira
Educação Física.....	Prof. <sup>a</sup> Ms. Rosana Sohaila T. Moreira
Enfermagem.....	Prof. <sup>a</sup> Ms. Thaise Castanho da S. Moreira
Engenharia Civil.....	Prof. <sup>a</sup> Ms. Carolina Alves do Nascimento Alvim
Estética e Cosmética.....	Prof. <sup>a</sup> Ms. Mylena C. Dornellas da Costa
Farmácia.....	Prof. <sup>a</sup> Ms. Fabiane Yuri Yamacita Borim
Fisioterapia.....	Prof. <sup>a</sup> Ms. Heloisa Freiria Tsukamoto
Gastronomia.....	Prof. <sup>a</sup> Esp. Cláudia Diana de Oliveira
Logística.....	Prof. Esp. Pedro Antonio Semprebom
Medicina Veterinária.....	Prof. <sup>a</sup> Dra. Katia Cristina Silva Santos
Nutrição.....	Prof. <sup>a</sup> Esp. Lucievelyn Marrone
Psicologia.....	Prof. <sup>a</sup> Dra. Denise Hernandez Tinoco
Teologia.....	Prof. Dr. Mário Antônio da Silva

## EDITORIAL:

A edição de novembro apresenta o artigo intitulado "**Endomarketing como ferramenta na qualidade do atendimento,**" de autoria da **administradora Ivani Cardoso Nogueira** - graduada em administração pelo Centro Universitário Filadélfia - UniFil. Este trabalho é resultado da pesquisa realizada com 42 farmácias, na cidade de Londrina, Pr., sob a orientação do **Professor Osvaldo Paes de Brito**.

O segundo trabalho é um ensaio teórico denominado **O "capital sujo" e o subdesenvolvimento**, elaborado pelos **professores Marcio Luís Massaro e Cleber Broietti**, ambos mestrandos do Programa Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina - PPGA-UEL. Este ensaio refere-se a Teoria da Modernização Ecológica, parte integrante da Disciplina Sustentabilidade e Organizações.

O terceiro artigo com o título "**Análise diagnóstica dos manuais de integração de novos colaboradores,**" de autoria do **Professor Alex Ferreira Novaes**, fruto de uma pesquisa com 6 empresas que disponibilizam seus manuais de integração como forma de integração aos novos colaboradores.

O quarto artigo intitulado "**A prática de violação do contrato psicológico por parte dos colaboradores,**" inscrito pela **Professora Zuleide Maria Janesch**, sendo resultado de uma pesquisa realizada em uma companhia estatal, sobre o rompimento de contrato psicológico por parte do colaborador.

O quinto artigo intitulado "**O papel da estratégia empresarial na preservação do fechamento das empresas de pequeno porte,**" escrito pela **acadêmica do 4º ano de administração - UniFil, Aliádina da Cruz Perdigão** e orientado pela **Professora Denise Dias de Santana**, o artigo traz uma reflexão sobre o desenvolvimento econômico ao analisar o **precoce fechamento das pequenas empresas**

Profa. Ms. Denise Dias de Santana  
Presidente do Conselho Editorial.

## SUMÁRIO:

<b>ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO</b> <i>Ivani Cardoso Nogueira; Osvaldo Paes de Brito</i> .....	7
<b>O "CAPITAL SUJO" E O SUBDESENVOLVIMENTO</b> <i>Marcio Luís Massaro; Cleber Broietti</i> .....	23
<b>ANÁLISE DIAGNÓSTICA DOS MANUAIS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES</b> <i>Alex Ferreira Novaes</i> .....	31
<b>A PRÁTICA DE VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO POR PARTE DOS COLABORADORES</b> <i>Zuleide Maria Janesch</i> .....	46
<b>O PAPEL DA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL NA PRESERVAÇÃO DO FECHAMENTO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b> <i>Aliádina da Cruz Perdigão; Denise Dias de Santana</i> .....	62

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

R34  
9

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais / Centro  
Universitário Filadélfia. – Londrina, PR, v.6, n.10,  
jul./dez. 2014-.

Semestral  
Revista da UniFil - Centro Universitário  
Filadélfia.  
ISSN 1983-0599

1. Educação superior - Periódicos. I. UniFil –  
Centro Universitário Filadélfia.

CDD 378.05

## ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO ENDOMERKETING AS A TOOL QUALITY OF CARE

Ivani Cardoso Nogueira<sup>1</sup>

Oswaldo Paes de Brito<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo mostrar a importância do endomarketing como ferramenta de qualidade no atendimento, cujo papel é fundamental para fidelização dos funcionários e como instrumento essencial para se manter no mercado. O trabalho foi realizado, inicialmente, através de pesquisas bibliográficas e em pesquisa de campo. Para coleta de dados buscou-se avaliar se as organizações estão investindo em benefícios que venham fidelizar e motivar os funcionários a fim de tornar o ambiente mais agradável e produtivo. Foram levantados dados em farmácias da cidade de Londrina-PR. Com base nos dados, propôs-se averiguar, até que ponto a implantação do endomarketing nas empresas pode melhorar o desempenho organizacional. Para concluir, frisa-se que a pesquisa apresentada não esgota o tema e, tampouco, restringe o uso da ferramenta do endomarketing ao segmento farmacêutico. Para tanto, o envolvimento das lideranças é fundamental e os gestores devem estar sensíveis aos processos de endomarketing junto aos seus colaboradores, sempre procurando novas formas de promover um ambiente de trabalho satisfatório e possibilitando a evolução profissional de seus liderados.

**Palavras-chave:** Competitividade; Endomarketing; Fidelização; Gestão; Qualidade.

### ABSTRACT

This article aims to show the importance of internal marketing as a quality tool in attendance, whose role is key to loyalty of employees and as an essential tool to stay on the market. The work performed initially through library research and field research. For data collection we sought to assess whether organizations are investing in benefits that will retain and motivate employees to make the most pleasant and productive environment. Data collected from pharmacies in Londrina-PR. Based on the data, it proposed to ascertain to what extent the implementation of internal marketing in companies could improve organizational performance. Finally, it stresses that the research presented does not exhaust the theme, either, restricts the use of internal marketing tool to pharmaceutical segment. Therefore, the involvement of leaders is essential and managers to be sensitive to internal marketing processes with its employees, always looking for new ways to promote a satisfactory work environment and enabling the professional development of their subordinates.

**Keywords:** Competitiveness; Endomarketing; Loyalty; Management; Quality.

---

<sup>1</sup> Administradora formada pelo Centro Universitário Filadélfia e Consultora de Vendas – e-mail: adm.ivani@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração e MBA em Administração de Marketing. Especialista em Marketing de Serviços. Licenciatura em Gestão. Docente em Cursos de Graduação e Pós-Graduação. Graduado em Administração e Consultar empresarial. E-mail: osvaldopaesb@hotmail.com

## Introdução

Nos tempos atuais, as empresas encontram-se em um cenário cada vez mais competitivo e, para se manter no jogo, elas utilizam diversas ações visando obter vantagens competitivas. Dessa forma, um dos principais aliados na disputa por clientes é o atendimento. Contudo, quando se refere ao atendimento, sai de cena o cumprimento do *script* básico para ceder espaço a um serviço que busque superar as expectativas dos clientes, ou seja, a avaliação da qualidade sob a ótica do cliente recai diretamente sobre a atenção recebida do funcionário que o atende.

Com isso, entende-se que a grande alavanca de sucesso das empresas são os colaboradores, especialmente no segmento de serviços, onde eles estão na linha de frente da empresa. A partir dessa premissa, os gestores têm necessidade de implementar estratégias que direcionem os funcionários a atender os clientes de forma a primar pela qualidade máxima.

Muitas empresas vêm realizando diversas ações voltadas para os funcionários, pois entendem que o perfil atual da força de trabalho se modificou ao longo dos anos. Hoje, os colaboradores são mais exigentes, buscam melhores condições de trabalho e uma comunicação mais clara. Nesse contexto, para atender às diversas necessidades do colaborador, surge uma importante ferramenta estratégica para a gestão empresarial: o endomarketing.

Atuando de forma análoga ao marketing praticado com os consumidores, o endomarketing promove políticas que objetivam encantar o cliente interno e, com isso, promover um maior engajamento na atividade profissional. A adoção do endomarketing pelas empresas gera valorosos benefícios, como o aumento da produtividade e a melhoria na qualidade de produtos e serviços.

Considerando que a qualidade no atendimento tem sido uma busca constante pelas empresas, utilizar os princípios do endomarketing junto aos colaboradores pode ser uma excelente oportunidade para potencializá-la. Em decorrência disso, as empresas tendem a se manter competitivas no mercado, pois fidelizam os clientes atuais e criam grandes chances de angariar clientes novos.

O presente artigo teve como objetivo demonstrar como o endomarketing pode ser uma excelente estratégia para agregar mais qualidade ao atendimento prestado. Além disso,

apresenta-se uma pesquisa realizada junto a algumas empresas do segmento farmacêutico, com o intuito de traçar um breve panorama sobre como elas utilizam o endomarketing, o que permite avaliar a percepção que os funcionários possuem sobre essa ferramenta no ambiente de trabalho.

As empresas têm consciência de que seus colaboradores são seu maior patrimônio. É crescente a preocupação em manter colaboradores satisfeitos e motivados, pois dessa forma, eles tendem a ser mais comprometidos e a apresentar melhores resultados. Para tanto, é crucial que seja implantada na gestão da administração o endomarketing voltado para a equipe interna. Diante do exposto o presente trabalho visou responder a seguinte pergunta: De que forma as ações de endomarketing nas empresas podem contribuir para a melhoria da qualidade no atendimento ao cliente?

## **Materiais e métodos**

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de pesquisa bibliográfica do tema proposto para o artigo. A pesquisa bibliográfica foi realizada utilizando-se, para embasamento teórico materiais de estudo como livros, artigos em revistas especializadas e na *web*.

A pesquisa quantitativa enriqueceu o estudo, com um questionário aplicado em uma amostra confiável do universo de profissionais do ramo farmacêutico, por meios de entrevistas pessoais, que serviram para verificar o grau de satisfação dos funcionários com a organização e a visão que eles têm do endomarketing no trabalho, bem como identificar a importância dessa ferramenta na qualidade do atendimento.

No desenvolvimento desse trabalho realizou-se, no período de setembro a outubro de 2012, foram entrevistados 130 profissionais de farmácias na cidade de Londrina de um total de 1940, onde foram entrevistados 42 farmácias, de uma amostra total de 194 com média de 10 funcionários por farmácia. Desta forma temos 6,7% de profissionais entrevistados em 21,64% das farmácias da cidade. Aplicou-se o questionário com 09 (nove) perguntas fechadas.

## **Desenvolvimento**

A qualidade, compreende o grau de atendimento ou conformidade de um produto,

processo, serviço ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para o cliente.

Campos *apud* Bernardo (2009, p. 19) registra que “qualidade é tudo aquilo que atende corretamente, de maneira confiável, acessível e com segurança no momento certo às necessidades do cliente”.

Externando sua opinião, Slack *et al* (2006, p. 404) afirmam:

Qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos clientes. Deve ser entendida do ponto de vista do cliente porque, para o cliente, a qualidade de um produto específico ou serviço é algo que ele espera do produto. Entretanto, as expectativas de cada cliente individual podem ser diferentes. Experiências passadas, conhecimento individual e histórico, todos formarão as expectativas individuais de um cliente. As percepções não são absolutas. O mesmo produto ou serviço pode ser entendido de formas diferentes por diferentes clientes.

De acordo com os autores, a qualidade é o que todos buscam, com o ideal de satisfazer e surpreender o consumidor, agregar valor aos produtos e serviços e, diante disso, tornar possível a fidelização do cliente.

Neste sentido, Barros (1999, p. 9) afirma que qualidade é o atributo essencial que os clientes buscam na obtenção de produtos e serviços, que venham suprir seus desejos.

A qualidade no atendimento é essencial. Deixou de ser um diferencial para se tornar um pré-requisito. Dessa forma, a questão se tornou uma grande preocupação nas empresas. Hoje, oferecer um ambiente agradável, com produtos de qualidade e de preço acessível, já não é suficiente para atrair e fidelizar. Os consumidores estão mais exigentes e buscam um atendimento que possa surpreender e superar as suas expectativas.

Para Whiteley (1992), a excelência no atendimento a clientes é, de fato, um recurso de muita utilidade para os proprietários, tanto de pequenas quanto de grandes empresas e para todos aqueles que quiserem competir no mercado atual.

De acordo com Freemantle (1994, p. 124 -125) a pressão do mercado competitivo tende a aumentar a cada dia, e o cliente busca além do produto melhorias contínuas, que lhe tragam conforto, prazer, comodidade e qualidade. O autor destaca que é preciso estar próximo do cliente, ouvindo-o, avaliando sua opinião e se colocando no seu lugar. É preciso, ainda, ter profissionais especializados, que venham se diferenciar dentro das organizações, para prover excelentes serviços aos clientes.

## **Avaliação constante do atendimento às necessidades básicas**

Conforme Barros (1999, p. 42) o estudo da ciência do comportamento classifica três necessidades básicas que podem influenciar no atendimento: Necessidades Insatisfeitas, Necessidades Relativamente Satisfeitas e Necessidades Plenamente Satisfeitas.

Barros (1999, p. 42) argumenta que

A qualidade só começa a acontecer quando as necessidades básicas do indivíduo estão, pelo menos, no nível de “relativamente satisfeitas”. Se a situação do *status quo* do funcionário é de insatisfação total no atendimento das suas necessidades (fome, frio, segurança etc.), é completamente impossível fazê-lo compreender e preocupar-se com Qualidade.

É necessário estabelecer uma conexão entre a qualidade no serviço prestado e a necessidade básica do indivíduo, pois, é notório que estão interligadas e que, quando há níveis de satisfação do funcionário, o resultado é um bom atendimento.

De acordo com o autor, o reconhecimento pela qualidade decorre dos objetivos alcançados, portanto, é imprescindível que a empresa promova eventos e premiações para sua equipe, como reconhecimento do bom desempenho e sucesso obtido, isso vai gerar satisfação e motivá-los.

## **Treinamento e desenvolvimento da equipe**

Os treinamentos têm como principal objetivo qualificar pessoas, ou seja, motivá-los e agregar conhecimentos, além de despertar dentro de cada participante mudança e confiança, portanto, é necessário ter sempre pessoas flexíveis e dispostas a aprender.

De acordo com Freemantle (1994, p. 112)

O treinamento diz respeito ao aprendizado e desenvolvimento. Ele não tem, portanto, de ser confinado à sala de aula. Trabalho periódico, seminários ou aulas de duas horas organizadas pelo chefe podem ser úteis para levar o pessoal a um processo de reflexão, para rever sua abordagem atual do atendimento ao cliente e como ele pode ser melhorado. (A menos que você seja totalmente bitolado, tem de aceitar que há sempre espaço para melhorar.)

Entretanto, o próprio Freemantle (1994, p. 124 -125) argumenta que a pressão do mercado competitivo tende a aumentar a cada dia, e o cliente busca além do produto

melhorias contínuas, que lhe tragam conforto, prazer, comodidade e qualidade. Todo esforço que ocorre no mercado gira em torno do cliente, porque ele possui o poder de compra. Ainda seguindo o raciocínio do autor, para se alcançar a excelência, é preciso que se comece pelos gestores, é fundamental que o líder seja altamente qualificado e treinado, para que possa delegar tarefas e saber transmitir as diretrizes para sua equipe, buscando sempre uma melhoria contínua.

Para que haja o desempenho dos funcionários de acordo com o esperado pela organização, há uma importante ferramenta do marketing que, procura minimizar esta distância é o endomarketing.

## Endomarketing

De uma maneira bem rápida pode-se definir endomarketing como sendo o marketing interno, destinado aos funcionários de uma organização.

De acordo com Costa (2011, p. 36-37)

O endomarketing atua justamente nessa diferença, tendo por objetivos minimizar a distância existente entre as curvas de desempenho real e desempenho esperado. Desenvolvendo o conjunto de valores disponibilizados pela empresa, agregando novos fatores motivacionais, seja “vendendo” melhor internamente aqueles que já existem para maximizar seu valor percebido. Esse raciocínio, em resumo, propõe que, quanto maior for o valor percebido dos colaboradores por sua organização, maior será o seu desempenho no trabalho e melhores serão os resultados que irá aferir.

O papel do endomarketing é maximizar o desempenho dos funcionários, de acordo com o esperado pela organização, buscando a satisfação de ambas as partes.

De acordo com Bekin (1995, p. 34) o endomarketing engloba ações de marketing voltado para o cliente interno das corporações, com a finalidade de desenvolver na sua equipe valores em prol de melhor atender o consumidor final. O autor ressalta que esse procedimento busca sintonizar e sincronizar os processos de marketing dentro das organizações, visando atingir um melhor resultado para o mercado externo.

Silva (2005, p. 67) deixa claro que

Há algum tempo, o marketing definia sua área a partir do ambiente externo da organização. Isso porque era definida de acordo e a partir das especificações de cada projeto da organização. Hoje, a qualidade é defendida nas exigências e necessidades do cliente externo, o que

obriga o marketing estar presente também no projeto de cada produto ou serviço. Daí surgiu a necessidade do endomarketing interno. A origem da palavra vem do grego: endo = posição ou ação no interior (movimento para dentro). O endomarketing passa a significar um conjunto de ações de marketing voltado para desenvolver o desempenho mercadológico interno de determinada organização. Por outro lado, na outra ponta, para complementar o processo de marketing como um todo, o exomarketing (exo = para fora) que trata do desempenho mercadológico externo).

O marketing já vinha sendo muito utilizado como fator competitivo na fidelização dos consumidores, foi reconhecida a necessidade de desenvolver relações estratégicas também com os clientes internos das organizações. Diante disso, se demonstra a importância do endomarketing, que tem como objetivo atender o cliente interno, na busca de estreitar relacionamentos, motivar, melhorar e desenvolver as habilidades, criar relação de confiança e comprometimento, e assim trilhar sucesso nos negócios.

Por sua vez, Carvalho *apud* Servilha Junior (2010, p. 58) propõe uma definição do termo:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivos, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo à obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

O endomarketing é uma ferramenta estratégica de grande importância no âmbito empresarial, que mantém a equipe informada, trabalha os fatores motivação e participação, o que reflete no bom atendimento externo e no crescimento da organização.

## **A importância do endomarketing**

O endomarketing chama a atenção e retém o cliente interno, os colaboradores, criando expectativas de obter resultados positivos para a empresa que pretende fidelizar seus clientes externos.

Por todas essas razões, o endomarketing tem se revelado uma importante ferramenta nas organizações, onde todos devem ter consciência da relevância do atendimento ao cliente, como diferencial na conquista e competitividade de mercado. Com o passar do tempo, a

tendência é notar que o investimento efetuado na qualidade da empresa e das pessoas que a compõem é ponto fundamental para a conquista de novos consumidores.

## **O endomarketing como agente motivacional nas organizações**

Quanto mais atraente for o emprego, maior será o nível motivacional do funcionário, que, no primeiro momento, busca satisfazer as necessidades fisiológicas de se alimentar, roupas para vestir e um teto para se abrigar. Num segundo momento, o indivíduo almeja outros fatores, como ser reconhecido e valorizado na empresa, com promoções, benefícios e estabilidade profissional.

De acordo com Brum (2010), apenas 50% da motivação do ser humano depende do local em que ele trabalha, os outros 50% estão dentro de cada um. Mas a empresa pode influenciar por meio de processos internos que venham valorizar e motivar a sua equipe. Nesse sentido, o autor destaca oito oportunidades que a organização pode oferecer aos seus colaboradores: aprender e se desenvolver; utilizar a criatividade; ter autonomia; assumir maiores responsabilidades; conviver com pessoas que admira; usufruir de benefícios e incentivos; participar de programas de integração; receber um alto e bom nível de informação.

Nessa conjuntura, fica evidente que a maneira com que os funcionários são tratados no seu local de trabalho influencia diretamente na motivação. Dessa forma, é imprescindível que a organização proporcione à sua equipe um ambiente motivador, com ações que satisfaçam as suas necessidades e seu ego, para que assim produzam mais e melhor e a organização obtenha melhores resultados.

De acordo com Chiavenato (2005), as pessoas exercem diferentes maneiras de se motivar e isso pode mudar conforme a situação. Dessa forma, é primordial que o gestor conheça a sua equipe e desenvolva dentro de cada pessoa os seus fatores motivacionais.

## **Atividades do endomarketing nas empresas**

As atividades do endomarketing desenvolvidas nas empresas estão direcionadas em programas de treinamento e de motivação dos funcionários. Trata-se de um assunto pertinente à Gestão de Pessoas em consonância com a área de Marketing visando o desenvolvimento de seus recursos humanos, com a intenção de promover um atendimento

ao cliente com padrões de excelência.

Segundo Bekin *apud* Limongi França (2009), as atividades do endomarketing são: comunicação interna; recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento; plano de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; pesquisa de mercado de cliente interno; segmentação do mercado de clientes internos e demissão.

## Os 4 P's aplicados ao endomarketing

As empresas precisam desenvolver estratégias de marketing voltadas aos clientes internos através da criação dos 4 P's, ou seja, do mix de marketing voltado ao consumidor. Dessa forma, os funcionários são estimulados pelas estratégias empregadas no marketing comum adaptadas ao endomarketing.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 349) ressaltam:

Por fim, notamos o uso do endomarketing estratégico (SIM, sigla em inglês para *strategic internal marketing*) como um método de planejamento estruturado de implementação da estratégia de marketing e análise dos problemas de implementação inerentes à organização. Essa forma de endomarketing estabelece um paralelo direto com a convencional estratégia de marketing externo e programa de marketing e visa a obter o suporte, a cooperação e o comprometimento de que se necessita dentro da empresa para que as estratégias voltadas ao mercado externo deem resultados.

Percebe-se que o endomarketing estratégico possui estreita ligação com os programas de marketing externo e com as estratégias de marketing. Esse encadeamento entre os três é fundamental para o sucesso das ações. Os 4 P's voltados ao endomarketing são: produto, preço, ponto/distribuição e promoção/comunicação.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350) apresentam a estrutura desse "P" do endomarketing, o produto:

No nível mais simples, o "produto" compõe-se das estratégias de marketing e do plano de marketing. Contudo, está implícito que o produto a ser "vendido" são os valores, atitudes e comportamento necessários para fazer o plano de marketing funcionar com sucesso. Essas dimensões ocultas do produto podem variar de orçamentos aumentados e alocações diferentes de recursos a sistemas e critérios alterados de controle usados para avaliar o desempenho, até novas formas modificadas de lidar com clientes no ponto de venda. De um ponto de vista extremo, produto representa o trabalho de uma pessoa – conforme redefinido e remodelado pela estratégia de

mercado para tornar a vida das pessoas mais agradável.

Além do exposto acerca da estrutura, pode-se citar as características do produto: oportunidade de desenvolvimento; reconhecimento e autoestima; segurança no emprego; qualidade de vida no trabalho; orgulho da empresa e do trabalho; promoções; liberdade e autonomia no trabalho; plano de carreira; política salarial; benefícios sociais; plano de desenvolvimento de pessoal.

Gronroos *apud* Silva (2011, p. 78) aduz:

A organização terá que oferecer ao seu mercado interno de empregados um “produto” que seja atraente. Tal produto consiste em um bom emprego e um ambiente de trabalho que desenvolva estímulos que motivem os empregados. Com isso, eles responderão favoravelmente às demandas de gerência com relação a uma orientação para o cliente externo e um bom desempenho no marketing interativo como “marqueteiros de plantão” e que, além disso, atraiam e retenham os empregados.

As empresas têm se preocupado em atrair e reter os melhores talentos, devido ao crescimento econômico e à falta de mão de obra especializada. De acordo com a escassez de talentos, as organizações passam a investir em diversas ações para assegurar seus melhores profissionais. O país vem mudando e junto com ele o mercado de trabalho. Hoje são os trabalhadores qualificados que selecionam as organizações para trabalhar.

Sobre o preço de acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350), está relacionado ao abalo psicológico dos colaboradores, ocorrido quando há mudanças na forma de trabalhar e à frustração quando determinado projeto acaba sendo privilegiado em detrimento aos demais. Dessa forma, os clientes internos acabam “pagando” pelas mudanças necessárias para execução de plano de marketing.

São características do preço: remuneração condizente com a função, bônus, participação nos resultados, seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas; prêmio por produtividade; incentivo por desempenho; plano de bonificação anual; distribuição de ações da empresa aos funcionários; opção de compra de ações da companhia; remuneração por competência; participação nos resultados alcançados; distribuição de lucro aos colaboradores; plano de incentivo salarial.

Julga-se importante que as organizações que desejam manter seus funcionários, remunerem melhor sua equipe, realizem ações de promoções internas e cursos de

capacitação, e proporcionem ambientes de trabalho agradáveis, na busca de satisfazer os anseios dos colaboradores e diminuir os índices de rotatividade.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350) dissertam sobre o conceito de ponto/distribuição:

Os canais de distribuição do composto referem-se aos locais físicos e sociais ou técnicos em que temos de entregar o produto e suas comunicações: reuniões, comitês, sessões de treinamentos para gerentes e suas equipes, seminários, workshops, relatórios escritos, comunicações informais, encontros sociais e assim por diante. O verdadeiro canal de distribuição está na gestão de recursos humanos e no alinhamento entre recrutamento, treinamento, avaliação e sistemas de remuneração que sustentam as estratégias de marketing, de modo que a cultura organizacional se torne o real canal de distribuição das estratégias de endomarketing.

Não se pode ignorar que é preciso muito mais do que um bom pacote de benefícios e salários atrativos para atrair e reter os melhores profissionais e, por isso, as organizações estão mais focadas em fidelizar primeiro seu cliente interno, para que eles se sintam felizes realizados e tenham orgulho em trabalhar na empresa.

A preocupação com o desenvolvimento faz toda a diferença no atual cenário econômico em que as organizações se encontram, onde há uma carência de talentos no mercado. Com isso, as empresas estão investindo mais em seus funcionários, e a boa relação entre colaboradores e organização transforma o ambiente de trabalho num local agradável e produtivo.

Continuando, os mesmos autores comentam sobre a promoção/comunicação, Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 350), os aspectos mais tangíveis do programa de endomarketing são os meios como as mensagens são comunicadas, se usadas para informar, persuadir e também para atuar juntamente com o pessoal chave, no caso, o mercado interno. A comunicação pode ser feita de forma escrita através de relatórios, jornais internos, apresentação pessoal ou vídeos explicando os fatos ou, ainda, por uma série de eventos que levem a mensagem para fora da empresa.

Diante da competitividade acirrada, o empregador vem buscando formas para alinhar e manter seus colaboradores.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

Conforme a premissa de Bekin (1995, p. 34) de que o papel do endomarketing é fidelizar seu cliente interno, que motivado e valorizado vai proporcionar qualidade nos produtos e serviços.

Segue a análise e os resultados, sobre a pesquisa realizada no período de setembro a outubro de 2012, com 130 (cento e trinta) colaboradores das principais farmácias de Londrina-PR, para detectar qual a importância do endomarketing como ferramenta na qualidade do atendimento.

As questões iniciais traçam um breve perfil dos funcionários das farmácias pesquisadas. Dos entrevistados, praticamente a metade atua na “linha de frente”, exercendo a função de atendente vendedor e lidando diretamente com os clientes. A maioria dos colaboradores é do sexo masculino e majoritariamente se encontram entre a faixa que abrange de vinte até trinta anos.

Quando questionados sobre o grau de satisfação e motivação dentro da empresa, pôde-se concluir que a maioria está parcialmente satisfeita, enquanto que um pequeno grupo se encontra totalmente insatisfeito.

Analisando-se as respostas sobre a contribuição do ambiente de trabalho para o desempenho profissional, percebe-se que esse é um aspecto visto de forma positiva pelos funcionários: grande parte dos entrevistados respondeu que o ambiente de trabalho contribui muito para o exercício da função.

Outro número interessante diz respeito às ações promovidas pelas empresas para manter os funcionários motivados. De acordo com os entrevistados, mais da metade das empresas não investe em ações para reforçar a satisfação dos funcionários. Entretanto, ainda assim, grande parte deles consegue encontrar certa satisfação em trabalhar na organização.

Em relação às ações que as empresas poderiam adotar para tornar o emprego mais atraente, verifica-se que a sugestão com maior índice de respostas foi o Plano de Carreira. Dessa forma, conclui-se que grande parte dos colaboradores busca, além de boa remuneração, o crescimento profissional na organização.

Sobre a importância do endomarketing como ferramenta dentro das empresas, quase a totalidade dos entrevistados considera extremamente importante ou importante haver ações e programas com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho e promover a satisfação dos colaboradores. O índice irrisório de 1,54% dos entrevistados que consideram pouco

importantes tais medidas talvez indique o desconhecimento por parte deles dos reais benefícios de um programa estruturado de endomarketing.

De acordo com a pesquisa, os funcionários almejam crescimento dentro da organização e quando há por parte do empregador a oferta de benefícios, eles se tornam mais comprometidos e produtivos. Fica evidente que são as pessoas o grande diferencial para o crescimento e alcance dos objetivos organizacionais.

## **Sugestões e Recomendações**

A pesquisa não esgota o tema e tampouco restringe o uso da ferramenta do endomarketing ao segmento farmacêutico. Essa é uma ferramenta que pode ser utilizada por todas as organizações que buscam promover a satisfação e a motivação dos seus funcionários. Seria oportuno aplicar esta pesquisa em um universo mais abrangente de empresas farmacêuticas, ou mesmo, em empresas de outros segmentos. Com isso, os resultados obtidos neste trabalho poderiam ser comparados com novos estudos e formar um panorama mais amplo, traçando a atual relevância do endomarketing nas empresas.

Portanto, foi atingido o objetivo principal do presente estudo, ao se constatar que funcionários valorizados e reconhecidos se tornam aliados da empresa, oferecendo serviços diferenciados, atendimento de excelência.

## **Considerações Finais**

Ao longo deste trabalho levantou-se a importância do endomarketing como ferramenta de qualidade no atendimento, levando-se em consideração a competitividade acirrada em que se encontram as organizações na atualidade.

Para a elaboração de todo o trabalho, preciosa foi a realização de pesquisa bibliográfica em obras de vários autores renomados, com o principal objetivo de mostrar conceitos e características de marketing, endomarketing e qualidade no atendimento, para se demonstrar uma melhor forma de conquistar e fidelizar consumidores cada dia mais exigentes, num cenário altamente concorrido.

Os consumidores comandam os passos do mercado e as empresas devem buscar atender e superar as suas necessidades e desejos, buscando a eficácia constante. Possuir clientes satisfeitos é primordial para qualquer negócio ser bem-sucedido, pois são eles quem

têm o poder de decisão. Portanto, fica evidente que o foco deve ser sempre o cliente e suas necessidades, e à empresa resta apenas encantá-los de forma especial e inesperada.

De acordo com as ideias dos autores consultados e da análise dos dados levantados, foi fácil constatar ainda que é imprescindível a participação de toda a equipe, principalmente dos líderes das organizações, na busca de melhorar sempre a qualidade no atendimento, pois essa é a única maneira de se garantir no mercado.

O atendimento com excelência deixa de ser um padrão para se tornar um diferencial, criando uma relação de confiança entre funcionário e empresa e entre empresa e clientes, formando relacionamentos duradouros.

O desenvolvimento da pesquisa de campo sobre endomarketing como ferramenta de qualidade no atendimento veio complementar a pesquisa bibliográfica e possibilitar a construção de um panorama de como essa prática tem sido utilizada em algumas empresas do segmento farmacêutico na cidade de Londrina-Pr.

O marketing externo é uma estratégia muito utilizada nas organizações como forma de reter e fidelizar clientes. O objetivo das empresas sempre foi satisfazer seus clientes em prol do lucro e sobrevivência no mercado, mas, com o passar do tempo, o comércio foi se modificando, a concorrência foi se tornando cada vez mais acirrada e os consumidores ainda mais exigentes. Só apresentar bons produtos e preços não basta, o cliente exige ser bem atendido.

Por esses motivos, cabe às organizações perceber que precisam oferecer muito mais, pois qualquer erro pode comprometer o negócio e levá-lo ao fracasso. Percebe-se a importância da prática do endomarketing ou marketing interno, que vem sendo utilizado mas tem potencial para ser usado muito mais, como uma importante ferramenta complementar na estratégia da gestão, que tem como principal objetivo integrar a equipe, desenvolver um ambiente agradável e produtivo, buscando a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam valorizados e motivados.

As empresas têm ciência de que seu maior capital são as pessoas e, presencia-se cada vez mais um movimento em direção às práticas que possam satisfazer o colaborador no ambiente de trabalho e estancar a alta rotatividade.

Neste contexto, o endomarketing tem se mostrado benéfico para as organizações, pois, na medida em que os funcionários se sentem valorizados e motivados, tendem a ser

mais comprometidos com suas atribuições e, conseqüentemente, apresentar um desempenho superior, gerando resultados positivos para a organização.

O mercado oferece os mesmos produtos e serviços, e as empresas que possuem uma vantagem competitiva se sobressaem em relação aos seus concorrentes. Um bom atendimento liga a organização ao cliente e, o consumidor quando obtém um atendimento especial e diferenciado, se torna fiel à empresa.

Em se tratando de funcionários responsáveis pelo atendimento direto ao cliente, como no caso das farmácias, essa questão adquire maior relevância e exige grande empenho dos que ocupam a linha de frente. Afinal, os atendentes podem ser considerados o cartão de visita da empresa e, dentro do segmento farmacêutico, isso adquire amplitude, pois o cliente exige um atendimento mais humanizado.

Na análise dos dados obtidos, pode-se observar que os colaboradores das farmácias pesquisadas são em sua maioria atendentes de balcão, ou seja, são os responsáveis por toda a rotina de atendimento ao cliente. Fica evidente, nesse caso, que para esse tipo de estabelecimento se faz fundamental adotar práticas para a melhoria do atendimento e, percebe-se nesse campo um terreno fértil para o uso do endomarketing.

Contudo, é alto o índice de respostas que atestam a falta de políticas dentro das farmácias pesquisadas para manter os funcionários, o que comprova que, apesar da extrema importância de uma gestão voltada para as necessidades dos funcionários, ainda são poucas as iniciativas formais que objetivam aumentar a satisfação do colaborador e promover seu desenvolvimento profissional.

O paradoxo desse cenário reside justamente no índice de satisfação dos colaboradores. Haja vista que a maioria dos entrevistados se sentem parcialmente satisfeitos, pode-se inferir que o alcance de um índice mais expressivo não seria um grande desafio. Ao contrário, pequenas mudanças implementadas poderiam impulsionar ainda mais a motivação dos funcionários e, deste modo, alavancar os resultados das empresas. Além disso, o alto número de respostas afirmando que o ambiente onde atuam contribui muito para o desempenho das atividades com qualidade, reforça o caráter de satisfação geral entre o grupo pesquisado.

Logicamente, mesmo com uma média geral ampla de satisfação, as empresas devem buscar o aperfeiçoamento contínuo. Neste sentido, a pesquisa exemplifica diversas

possibilidades que poderiam ser adotadas pelas farmácias para tornar o emprego mais atraente. Dentre elas, a principal prática seria o Plano de Carreira, o que possibilita entender que um dos principais anseios dos funcionários é o desenvolvimento de suas carreiras. Muitas empresas já entendem o valor de propiciar benefícios aos funcionários, e investem cada vez mais nessa prática para se destacar no mercado. As que adotam esta política, geralmente, costumam figurar nas listas de melhores empresas para se trabalhar.

Tanto pela pesquisa bibliográfica quanto pelos resultados obtidos com a pesquisa de campo, constata-se que a utilização do endomarketing pelas empresas pode gerar ótimos resultados. Conforme mencionado anteriormente, essa ferramenta, quando bem estruturada, transforma os colaboradores em verdadeiros clientes internos da empresa e como tal, devem ter seus desejos satisfeitos. Depois de a empresa tornar o funcionário um aliado do negócio, ele provavelmente desempenhará suas funções com muito mais afinco e dedicação. A partir de então, torna-se mais fácil transmitir esse encantamento aos clientes externos, em especial, quando se fala em atendimento. O resultado dessa satisfação pode ser visto na qualidade do atendimento prestado.

Para concluir, frisa-se que a pesquisa apresentada não esgota o tema e, tampouco, restringe o uso da ferramenta do endomarketing ao segmento farmacêutico. Para tanto, o envolvimento das lideranças é fundamental e os gestores devem estar sensíveis aos processos de endomarketing junto aos seus subordinados, sempre procurando novas formas de promover um ambiente de trabalho satisfatório e possibilitando a evolução profissional de seus liderados.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Claudius D'artagnan C. **Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 137 p.

BEKIN, Saul Faingaus. (Org.). **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995. 150 p.

BERNARDO, Alinne Pontes. **Percepção da qualidade de serviços sob a ótica do cliente interno: estudo de caso da Dcc/ Suplan**. João Pessoa, PB: 2009.

BRITO, Neusa de Moura. **Aplicando o endomarketing na biblioteca do CNEC-GEISEL: Capacitando o cliente interno para conquistar o cliente externo**. João Pessoa/PB: UFPB, 2011.

BRUM, Analisa de Medeiros. (Org.). **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare, 2010. 255 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 610 p.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 428 p.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2011.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente.** São Paulo: Makron Books, 1994. 199 p.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. (Tradução de Luciane Pauleti e Sonia Midori). **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 349 p.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009.

SERVILHA JUNIOR, Vicente. **Assim nasce uma empresa: uma história para você que tem ou pensa um dia ter seu próprio negócio.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviço: Fundamentos, análises e prática no setor de saúde.** Maceió: Eduval, 2005. 237 p.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impactos estratégicos.** Porto Alegre: Artemed, 2006. 404 p.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263 p.

WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança/ desenvolvendo o potencial e o propósito humanos.** São Paulo: Clio, 2012.

## O “CAPITAL SUJO” E O SUBDESENVOLVIMENTO

"DIRTY CAPITAL" AND THE UNDERDEVELOPMENT

Marcio Luis Massaro<sup>1</sup>  
Cleber Broietti<sup>2</sup>

### RESUMO

A questão ambiental nem sempre esteve presente no rol das preocupações da sociologia. Entretanto, na contemporaneidade apresenta-se como um problema essencialmente social, e denota em última instância uma crise das relações sociais. Em meio a esse debate, a proposta da Teoria da Modernização Ecológica preconiza que a disseminação de modernas tecnologias produtivas em países desenvolvidos, possibilitaria a manutenção e o avanço do ritmo de produção com cada vez menor agressão ao meio ambiente. Porém, um recrudescimento da legislação ambiental em países desenvolvidos, poderia ocasionar o deslocamento do capital sujo para os países subdesenvolvidos, esses teoricamente mais receptivos a iniciativas produtivas de qualquer espécie, dado a avidez por crescimento econômico.

**Palavras-chave:** questão ambiental, modernização ecológica, capital sujo.

### ABSTRACT

Environmental issues not always been present in the scroll of concerns of sociology. However, in contemporary times presented as an essentially social problem, and denotes ultimately a crisis of social relations. Amid this debate, the proposal of Ecological Modernization Theory states that the spread of modern productive technologies in developed countries would enable the maintenance and advancement of the production rate with increasingly less aggression to the environment. However, a spate of environmental legislation in developed countries, could lead to the displacement of dirty capital to underdeveloped countries, these theoretically more receptive to productive initiatives of any kind, given the greed for economic growth.

**Key words:** environmental issues, ecological modernization, dirty capital.

### INTRODUÇÃO

As preocupações com as questões ambientais, não estiveram sempre presentes no rol dos problemas sociais. No entanto, a partir da década de 1960, a humanidade voltou-se para o fato de que mudanças significativas estão ocorrendo nas mais diversas variáveis que envolvem o meio ambiente, este último entendido neste trabalho, em consonância com a concepção de Boff (2011), como sendo um lócus de onde não se pode dissociar o ser humano, dos demais seres e a natureza, todos em constante interação.

<sup>1</sup> Economista (UEL), Especialista em Marketing (FGV), Discente do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração. PPGA-UEL, Coordenador do Curso de Administração da FACCAR, Professor da PUC-PR Londrina. mluismassaro@gmail.com

<sup>2</sup> Contador (UNESPAR), especialista em controladoria (UEL), Discente do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da UEL, professor do curso de Ciências Contábeis da UNESPAR campus Apucarana. cleberbroietti@uol.com.br

Doravante, o que se convencionou ser a crise ambiental (FOLADORI, 2001), envolveu os mais diversos campos de estudos, em problemáticas a serem resolvidas. Entretanto, questões contemporâneas voltadas para a conciliação entre o desejoso crescimento econômico e a sustentabilidade ambiental, ocupam posição de destaque nos estudos dos mais diversos campos, em especial no âmbito da Sociologia.

Em meio a esse debate, a Teoria da Modernização Ecológica proposta por Mol (1997), desenvolve-se com o pressuposto de que o advento de novas tecnologias ambientais<sup>3</sup>, aplicadas aos processos produtivos em países industrializados, possibilitariam a evolução da produção com cada vez menores impactos degradantes do meio ambiente, portanto, consonante com o conceito de desenvolvimento sustentável proposto no Relatório Brundtland de 1987.

Não obstante, como as práticas propostas pela Teoria da Modernização Ecológica são passíveis apenas em ambientes institucionais comuns aos países industrializados, e considerando que a efetivação de tais práticas é condicionada ao aumento na severidade do regramento que ordena as questões ambientais, Mol (1997) levanta a questão sobre a possibilidade de deslocamento do capital sujo<sup>4</sup> instalado em países industrializados, para países subdesenvolvidos, ocasionando a degradação ambiental nesses últimos, que teoricamente possuem um aparato legal mais flexível nesse campo.

Posto o contexto, a tese proposta neste trabalho é de que ainda que o referido capital sujo represente uma contrariedade frente às preocupações ambientais, sob a lógica capitalista, os países subdesenvolvidos estariam dispostos a recebê-lo, à medida que os benefícios do crescimento econômico forem percebidos em maior escala que os malefícios advindos da degradação ambiental.

## DESENVOLVIMENTO

Considerando as propostas de Rezende (1980), uma das questões importantes na investigação de fenômenos organizacionais, envolve a distinção do nível de abstração do pensamento, necessário à compreensão do fenômeno estudado. Nesse campo, compreende o autor, que o nível Macrossocietário representa o mais elevado nível de abstração, que

<sup>3</sup> Refere-se a modernos processos e tecnologias produtivas que estariam voltadas para maior eficiência ambiental, ou seja, com menor emissão de poluentes, menor degradação ambiental, etc.

<sup>4</sup> Em referência ao capital produtivo voltado para setores tradicionalmente poluidores como a

indústria química por exemplo.

pode informar o pensamento administrativo, permitindo a contribuição filosófica e sociológica na construção do conhecimento na área.

Assim, para o escopo deste estudo, considera-se conveniente a adoção de uma visão macrossocietária frente aos dilemas que emergem das questões ambientais, e ainda como corrobora Foladori (2001, p.158), há necessidade de uma visão holística sobre a questão, assim, “o que hoje são esferas de atividades e interesses separadas – economia, ecologia, política (para as quais se requerem instrumentos e políticas para relacioná-las) - iria constituir uma unidade”.

Conforme as considerações de Foladori (2001, p.63), toda espécie modifica o meio em que vive, de forma e intensidade diferentes, mas, a espécie humana, representa o nível mais elevado de “liberação do meio ambiente”. Historicamente, o homem interferiu na natureza por questões biológicas e culturais, na busca da superação de suas contradições com o meio ambiente, com outras espécies e mesmo entre congêneres, causando uma reação contrária que efetivamente provocou mudanças qualitativas nas relações sociais.

Ainda o mesmo autor, apresenta que na história da evolução humana, o desenvolvimento de instrumentos possibilitou ao homem transformar a natureza, e dela tomar posse. Entretanto, foram as relações sociais de produção que transformaram a raça humana e desenharam as relações sociais entre homens, meio ambiente e outros seres. Mas, foi propriamente a questão distributiva, que segregou o acesso aos recursos naturais a uma classe pequena e privilegiada da população, que imprimiu o uso indiscriminado e cada vez mais intensivo desses recursos, sem vistas a seus limites físicos e às consequências dessa forma de agir.

O avanço das ciências possibilitou a consolidação do pensamento de que haveria reversibilidade de qualquer contingência ambiental ao modo de produção baseado no uso exaustivo de recursos naturais, fato que culminou na constatação contemporânea que o homem modificou intensivamente o meio ambiente, gerando um passivo ambiental a ser resolvido em caráter global, sob pena de não haver mais a possibilidade de manutenção da vida no planeta.

Dessa constatação, derivaram diversos discursos em caráter multidisciplinar, envolvendo as questões ambientais. No entanto, percebe-se que o foco dos discursos no campo, se concentra no produto em si e não no seu processo produtivo, onde potencialmente se encerram os verdadeiros problemas da questão ambiental, o que por conseguinte, envolve uma crise das próprias relações sociais (FOLADORI, 2001).

Nesse sentido, a indústria moderna embrenhou-se nas questões da sustentabilidade, mas, o fez a seu entendimento. Já que o foco da questão está no produto, então o problema ambiental envolve basicamente custos de poluição, o que pela visão clássica econômica pode ser resolvido sob a lógica do mercado. Conforme cita Foladori (2001), um memorando emitido pelo Banco Mundial, propõe claramente o deslocamento de indústrias poluentes para países considerados pobres, onde o custo ambiental possa ser internalizado de forma menos intensiva no preço do produto, assim como a percepção das mazelas ambientais geradas no processo produtivo seja socialmente menos percebida, já que as positivities do crescimento econômico nesse caso, encobririam as degradações ambientais geradas.

Assim, a forma como se desenvolveu a percepção dos problemas ambientais, corrobora e legitima a proposta capitalista de resolução dos mesmos. Trata-se simplesmente de um argumento que sustenta uma realidade fática acerca de como, sob a lógica do mercado, os países subdesenvolvidos estariam institucionalmente receptivos ao capital sujo, sem incorrer em grandes questionamentos acerca do peso do agravamento das questões ambientais que viriam a reboque, frente ao crescimento econômico que seria percebido.

De certa forma, esse contexto em que ascendeu a leitura dos problemas ambientais conforme descrito por Foladori (2001), influenciou contumaz os estudos do campo, no âmbito da sociologia tradicional. Segundo Lenzi (2005), apesar das contradições envolvidas, não se nega as contribuições de William Catton e Riley Dunlap, no sentido de inserir as questões ambientais no âmbito dos estudos sociológicos, abrindo o campo da Sociologia Ambiental. No entanto, o conceito de ambiente natural, adotado nos estudos desses autores, abriu a possibilidade de um distanciamento do homem e do seu ambiente, possibilitando que os estudos sejam mais voltados para as questões físicas (fato criticado por Foladori (2001)) dos recursos finitos, que propriamente uma merecida análise sociológica mais ampla.

Com a emersão da área de sociologia ambiental, as questões no campo passaram a figurar no rol dos estudos sociológicos, no entanto, Lenzi (2005, p.40) aponta para os principais temas de interesse dos estudos no âmbito da sociologia ambiental, de onde ele destaca o seguinte: “conhecimento e interpretações sobre o meio ambiente”. Esse tema de interesse estaria voltado para o estudo acerca de como são percebidos os problemas ambientais na sociedade moderna, no sentido de serem considerados propriamente como

perigos, ou males. O autor destaca que “[...] há valores e um contexto cultural influenciando na percepção da nossa intervenção no meio ambiente e de nossa reação a essa mesma intervenção”.

A conclusão a que chega o mesmo autor é de que o conhecimento científico constitui-se num fator chave na construção da percepção de uma sociedade frente aos problemas ambientais. No entanto, como esse conhecimento é restrito a poucos, também os meios de comunicação de massa influenciariam a tomada de consciência ambiental de grande parte da sociedade. Há que se considerar também, o que dispõe Beck (2010, p.33), em sua análise acerca da percepção do risco em uma sociedade: “A causalidade suposta segue sendo algo mais ou menos incerto e provisório. Trata-se nesse sentido, também no que diz respeito à consciência cotidiana de risco, de uma consciência teórica e portanto cientificizada.”

De toda lógica, seria menos provável que em países subdesenvolvidos existisse uma cultura ambiental arraigada, capaz de gerar uma consciência ambiental suficientemente robusta, que permitisse sobrepujar os benefícios imediatos do crescimento econômico, frente os possíveis riscos futuros advindos da degradação ambiental. Conforme Beck (2010, p. 54) “A corrida disputada entre riqueza perceptível e riscos imperceptíveis não pode ser ganha por estes. O invisível não pode competir com o visível, [...] a salvaguarda da prosperidade e do crescimento econômico mantém-se inabalada como primeira prioridade”.

Não obstante, a partir da década de 1980 os estudos socioambientais evoluíram para outros pressupostos. Outrossim, a questão de campo que se sobressai na contemporaneidade, está justamente voltada para uma forma de conciliar crescimento econômico com sustentabilidade ambiental. Nesse contexto, ascende o que se convencionou ser a Teoria da Modernização Ecológica (ME), que na concepção de Mol (1995 apud LENZI, 2005, p.48), “indica a possibilidade de superar a crise ambiental enquanto fazemos uso das instituições da modernidade, sem abandonar o padrão de modernização”.

Contextualmente, o surgimento da ME deu-se pelos pressupostos de Joseph Huber em 1980, que criticou a política ambiental da década de 1970 adotada na Europa, mas, teve como seu expoente maior, Arthur P. Mol. Trata-se de uma visão ambiental desenvolvimentista, que tem no relatório de Brundtland, 1987, o ponto alto de suas premissas. A nível macro, a proposta da ME seria de provocar uma mudança estrutural na

economia, de tal forma que resultasse em incentivos à produção ambientalmente correta e desincentivo às demais. A nível micro, envolve basicamente o estabelecimento de tecnologias produtivas voltadas para a conservação do ambiente, aplicadas à produção (chamadas tecnologias preventivas) (LENZI, 2005).

Para Mol (1997) a questão ambiental está ligada ao industrialismo, assim, os pontos principais da ME envolvem a ciência moderna e a tecnologia, como instituições centrais para o que o autor convencionou ser um movimento de “ecologização econômica”. Admite ainda a importância das dinâmicas do mercado e dos agentes que nele atuam, para a reestruturação ecológica. Admite ainda a internalização das externalidades negativas da produção, através do que propõe ser a “economização da ecologia”. Vê no Estado um papel central na reforma ambiental, bem como, considera essencial o fortalecimento dos movimentos sociais, para a criação de uma consciência ambiental mais forte.

Uma questão central ainda nesse debate, refere-se às mudanças provocadas pelo processo de globalização produtiva, o que de certa forma ocasiona o nivelamento de ações ambientais, desprezando particularidades locais. Para Mol (2000), a sociologia ambiental deveria atentar-se também para as questões ambientais locais e não somente a nível global. Nesse sentido, o autor considera uma série de características institucionais necessárias em uma sociedade, para que efetivamente as premissas da ME se desenvolvam com sucesso. Em regra, essas características se fazem presentes em países industrializados. É desse ponto que se desenvolvem questionamentos acerca das possíveis consequências da globalização e da implementação da ME em países industrializados.

Um primeiro questionamento refere-se à possibilidade de um aumento da poluição nos países subdesenvolvidos, dado um aumento na atenção às questões ambientais em países industrializados. Outro, refere-se à migração do modelo da ME para países que não possuem condições institucionais para sua implementação. Estudos já desenvolvidos, mostraram uma tendência natural de migração do capital sujo para países do terceiro mundo, quando há um endurecimento das políticas ambientais em países industrializados. Contraditoriamente, alguns estudos demonstram uma fraca correlação entre a mobilidade do capital sujo, e a rigidez de questões ambientais em países desenvolvidos (MOL, 2000).

Sobre essa questão, Mol (2000) considera que a questão da pressão ambiental, pode vir a ser um ponto definidor de realocação da produção suja. Porém, isso não significa que não há no momento uma capitalização dos países mais desenvolvidos sobre o ambiente de países menos desenvolvidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tese proposta que países subdesenvolvidos seriam particularmente receptivos ao capital sujo, migrado de países desenvolvidos, mostrou-se em parte viável. Sua afirmação evidente foge do escopo e escala deste trabalho, no entanto, os três argumentos apresentados possuem peso na análise: Primeiro a questão de Foladori (2001) acerca da construção da percepção da questão ambiental e da proposta capitalista clássica na resolução da questão. Em segundo, a questão da consciência ambiental e o imperativo da busca por crescimento econômico, em países do Terceiro Mundo, sustentado por Lenzi (2005) e Beck (2010). Por fim, as claras evidências de mobilidade do capital sujo para países com menores pressões ambientais, discutidas em Mol (2000).

Considera-se então, efetivamente plausível a supremacia das urgências econômicas sobre as ambientais, muito visíveis nos países subdesenvolvidos, ávidos por receber investimentos produtivos de qualquer espécie. Pode ser que em grande parte, o desencontro temporal entre as causas e as consequências dos problemas ambientais, seja um facilitador ao comportamento displicente e despreocupado da sociedade, diante das evidências teóricas futuras sobre as mudanças ambientais provocadas pelo homem, seja em países desenvolvidos ou subdesenvolvidos.

Entretanto, não há subsídio teórico suficiente neste trabalho, que possibilite estabelecer um conjunto de causas que estariam envolvidas com o comportamento ambiental humano negligente, diante de consequências empíricas já estabelecidas, e tão visíveis quanto se percebe contemporaneamente. As contingências à universalização de uma consciência ambiental consistente, talvez seja um ponto a ser considerado em trabalhos futuros no campo.

## REFERÊNCIAS

BECK, U. **Sociedade de Risco**: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2010.

BOFF, L. **Uma lei de responsabilidade sócio-ambiental?** 2011, Disponível em: <<http://www.leonardoboff.com>> Acesso em: 12 set. 2013.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. São Paulo. Editora da Unicamp. Imprensa Oficial, 2001.

LENZI, C. L. **Sociologia Ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. Bauru/SP: Edusc, 2006.

MOL, A. P. J. Ecological modernization industrial transformations and environmental reform. In: REDCLIFT, M. ;WOODGATE, G. (Orgs.). **The international handbook of environmental sociology**. London: Edward Elgar, 1997.

MOL, A. P. J. A globalização e a mudança dos modelos de controle e poluição industrial: a teoria da modernização ecológica. In: HERCULANO, S. C.; SOUZAPORTO, M. F. de; FREITAS, C. M. de (Orgs.). **Qualidade de vida e riscos ambientais**. Niterói: EdUFF, 2000.

REZENDE, H. S. **Os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo**. Florianópolis: Mimeo, 1980.

## ANÁLISE DIAGNÓSTICA DOS MANUAIS DE INTEGRAÇÃO PARA NOVOS COLABORADORES

### DIAGNOSTIC ANALYSIS OF MANUAL INTEGRATION FOR NEW EMPLOYEES

Alex Ferreira Novaes<sup>1</sup>

#### Resumo

O presente artigo teve por objetivo analisar quais são as principais informações disponibilizadas aos novos funcionários nos manuais de integração de seis empresas, sendo duas multinacionais e quatro nacionais. O objeto de estudo foi o Manual de Integração. A metodologia de pesquisa adotada para a análise foi a *ex-post facto*, como fonte primária das investigações. Para o embasamento teórico buscou-se a pesquisa literária como fonte secundária, através de livros, revistas especializadas e sites da internet. Conclui-se que o objetivo de todos os manuais é informar ao novo funcionário a filosofia da organização e sua cultura organizacional de modo a solidificar a relação entre ambos. As empresas pesquisadas contemplam quase todas as informações listadas por Tachizawa (2006), exceto, a descrição detalhada do cargo. Este documento é a ficha profissiográfica e acredita-se constar na ficha individual de cada ocupante de cargo.

**Palavras Chaves:** cultura organizacional, socialização, integração.

#### Abstract

This article aims to analyze what are the main information available to new employees in manual integration of six companies, two of four national and multinational. The study object was Handbook on Integration. The research methodology used for the analysis was *ex-post facto*, as a primary source of research. For the theoretical foundation sought to literary research as a secondary source, through books, journals and websites. We conclude that goal of all manuals is to inform the new employee with the organization's philosophy and organizational culture in order to solidify their relationship. The companies surveyed include almost all information listed by Tachizawa (2006), except the detailed job description. This document is professional record and is believed to be on the record of each individual occupant of the office.

**Keywords:** organizational culture, socialization, integration.

#### Introdução

Suprir a organização com pessoas competentes é o intuito de todo o Gestor de Recursos Humanos, mas, sabe-se que esta não é uma tarefa fácil. A área funcional de Recursos Humanos é multidisciplinar, contingencial e muitos processos são executados para atender eficientemente tanto a empresa quanto aos funcionários. Os processos que fazem parte do subsistema de Suprimentos de Recursos Humanos são: recrutamento, seleção e integração ou socialização.

Após responder ao recrutamento o candidato que está habilitado passa pelo processo seletivo e, quando aprovado em todas as etapas deste, é admitido. Ao ser

<sup>1</sup> Especialista em Metodologia do Ensino Superior. Licenciatura em Informática. Tecnólogo em Redes de Computadores, Bacharelado do Curso de Administração e docente de Cursos de Graduação e Pós Graduação

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

---

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. E-mail: alex.novaes@unifil.br

admitido, começa uma nova etapa em sua vida profissional, na qual deverá conhecer os procedimentos de trabalho, normas da empresa, sua cultura, valores, enfim, tudo referente ao seu labor.

O processo de integração ou socialização possibilita ao novo colaborador a adaptação ou não às normas e políticas da empresa, bem como permite à organização verificar se deseja manter o novo funcionário ou não. Visando este conhecimento mútuo, a área de recursos humanos prepara para a integração do novo funcionário, o manual de integração, com a finalidade de socializa-lo e apresentar-lhe as principais informações referentes a empresa e as normas de conduta adotadas por esta.

Este trabalho apresenta a análise de manuais de integração de novos funcionários visando responder a seguinte pergunta da pesquisa: como as empresas integram o novo trabalhador ao sistema organizacional, para que todos contribuam, dentro de suas especialidades com o desenvolvimento organizacional?

Este artigo teve por objetivo analisar quais são as principais informações disponibilizadas aos novos funcionários nos manuais de integração de seis empresas, identificadas de 1 a 6, sendo duas multinacionais e quatro nacionais; seus nomes foram omitidos por sigilo organizacional.

O objeto de estudo foi o Manual de Integração.

## **Metodologia**

A metodologia de pesquisa adotada para a análise foi a *ex-post facto*, como fonte primária das investigações. Neste tipo de pesquisa são tomadas como experimentais situações que acontecem naturalmente, ou seja, situações onde o pesquisador não tem controle sobre as variáveis e passa a ser apenas um observador dos acontecimentos (GIL, 2009).

Para o embasamento teórico buscou-se a pesquisa literária como fonte secundária, através de livros, revistas especializadas e sites da internet.

## **Administração de Recursos Humanos**

A Administração de Recursos Humanos – ARH é uma área funcional, que tem como um dos objetivos agregar pessoas às organizações, através de Subsistema de Suprimentos de Recursos Humanos, que visa atrair a atenção de candidatos para

participarem de processos seletivos, desta forma escolhendo os candidatos habilitados para ocuparem os postos vagos na organização.

De acordo com Gil (1994, p. 13) “a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

A ARH é uma área multidisciplinar, envolve conceitos de Medicina do Trabalho, Sociologia, Psicologia, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, etc.

Para Chiavenato (2002) esta multidisciplinaridade de conhecimentos faz com que sejam respeitados estes campos de conhecimentos e suas técnicas, quando executadas a seu serviço.

Esta área funcional deve acompanhar as mudanças impostas pela globalização e ajustar-se aos ditames da filosofia organizacional. Deste modo, suas políticas e procedimentos são contingenciais, uma vez que age de acordo com a situação e a contingência, bem como com a quantidade e a qualidade destes recursos.

Não há leis ou princípios para a Administração dos Recursos Humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da ARH, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento (CHIAVENATO, 2004, p. 25).

Por este motivo, o gestor de recursos humanos precisa se atentar ao crescimento da organização para estruturar a área, embora todos os procedimentos a serem desenvolvidos pela ARH sejam iguais, independentemente do tamanho da empresa e da quantidade de pessoas que a compõe. À medida que aumentam os processos, mais profissionais especializados se fazem necessários para atender à demanda imposta a esta área funcional.

## **O Processo de Integração de Recursos Humanos**

Após ter participado do recrutamento e seleção em uma empresa, se aprovado, o candidato passa a fazer parte do quadro funcional da organização.

Com a contratação, a área de recursos humanos inicia o processo de socialização, que se caracteriza em integrar o novo funcionário ao seu cargo, a cultura organizacional e ao ambiente organizacional.

Por cultura organizacional entende-se um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004, p. 121).

O processo de integração visa contemplar três aspectos importantes para o novo funcionário: acolhimento, aprendizagem e resultados.

- Acolhimento: como será recebido o novo funcionário e quem o receberá? Quem vai ensinar as questões básicas da nova empresa, os procedimentos, políticas, formulários, sistemas, locais de refeição, etc? Estas são questões básicas que remetem a aspectos importantes para a familiarização do novo empregado;
- Aprendizagem (treinamento): o treinamento no cargo, com o objetivo de propiciar conhecimentos e habilidades necessários aos métodos de trabalhos e suas peculiaridades;
- Resultados: o novo integrante deve saber quais são os resultados esperados de sua atuação como funcionário da empresa, tanto como atuante no setor em que irá trabalhar, quanto seus comportamentos e atitudes na organização como um todo.

Segundo Carvalho (1974), “o treinamento interno inicial destina-se ao empregado que acaba de entrar para a companhia e, é ministrado em dois níveis: Integração e formação no serviço”.

Já Chiavenato (2002, p. 512) afirma que “o treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”.

Deste modo, o objetivo principal do programa de integração é reduzir o tempo de adaptação e treinamento, proporcionar maior segurança na execução das atividades e estabelecer uma relação de confiança, auxiliando no relacionamento com os demais funcionários.

De acordo com Lopes (2011), dentre os objetivos da integração de novos funcionários, destacam-se os seguintes:

- Informar ao novo colaborador as regras de funcionamento, segurança e comportamento da nova empresa;
- Construir um ambiente seguro para os primeiros passos no novo "habitat";
- Dar as boas vindas de uma maneira formal e oficial;
- Criar uma imagem agradável, positiva e otimista da empresa para o novo colaborador;
- Fornecer orientações básicas sobre "o que fazemos, como fazemos, por que fazemos, para quem fazemos", enfim, "quem somos e como vivemos em nosso mundo no qual você está ingressando";
- Acelerar o processo de aprendizagem sobre o novo cargo, as novas funções e os novos processos para se obter produção e resultados o mais rápido possível.

O processo de integração valoriza a empresa, uma vez que, demonstra aos novos funcionários as conquistas e os acontecimentos adicionados a sua história e a formação da cultura organizacional, bem como valoriza o novo funcionário que agora é parte integrante do quadro laboral.

Percebe-se que há a necessidade de cada parte saber quais são os seus papéis neste contexto, o que se espera de cada um e como interagem entre si.

Deste modo, o indivíduo, ao desempenhar um determinado papel em uma organização, está sob as exigências deste papel para agir de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas.

Gibson et al. (1981) abordam o desempenho que é dividido em papéis, sendo inicialmente caracterizado no papel esperado, que diz respeito aos comportamentos esperados do ocupante do cargo, subsequentemente em papel percebido, que envolve um conjunto de atitudes e comportamentos que o ocupante de determinado cargo deve realizar e, finalmente, em papel realizado, que se refere ao comportamento que a pessoa realmente realiza, pois, o papel esperado tem relação com o papel percebido, facilitando que se atinjam os objetivos organizacionais.

De acordo Duncan (1973, p. 284), "o papel organizacional está claramente definido quando o indivíduo conhece o que dele é esperado". Quanto maior for à aproximação da representação de papéis, expressas pelas atitudes e comportamentos em relação ao que a organização espera do indivíduo e, conseqüentemente, quanto mais a organização elucidar

as formas de suprir as necessidades individuais, maior será a possibilidade de adaptação do indivíduo, bem como conformidade entre o indivíduo e a organização.

## **A Socialização Organizacional**

A socialização organizacional constitui o processo de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. É uma etapa de iniciação para moldar o relacionamento entre o novo funcionário e a organização. Sua função primordial é apresentar a cultura organizacional para que este a assimile e a incorpore.

Alguns autores asseveram que a socialização organizacional faz parte do contrato psicológico entre o novo funcionário e organização. São as crenças do indivíduo sobre obrigações mútuas entre empregado e empregador. O contrato psicológico, nesta visão, é uma percepção subjetiva, individual das obrigações do empregado para com a organização e as obrigações do empregador para com o empregado. Outros afirmam que o processo de socialização possui dois tipos de contratos: o contrato psicológico e o contrato formal (de trabalho).

Define Gottlieb (2012) “o contrato psicológico pode ser visto como a percepção de ambas as partes do relacionamento e do que cada uma deve oferecer à outra”.

Já o contrato de trabalho consiste num documento formal onde se definem as condições, direitos e deveres que norteiam a relação entre trabalhador e empregador.

O processo de socialização é um processo bidirecional, em que cada uma das partes procura influenciar e adaptar-se a outra.

De acordo com Van Maanen (1989, p. 47), “socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores e normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização”.

Conforme evidencia Mosquera (2000), considera a socialização organizacional como um processo, dividido em dois níveis de adaptação: macro e micro, sendo que a nível macro, permite a adaptação do indivíduo à organização (Person-Organization Fit) e a nível micro, a adaptação à função que irá desempenhar (Person-Job Fit). A nível macro, através do processo de socialização, a organização assegura a continuidade dos seus valores e normas, permitindo aos novos colaboradores desenvolverem um quadro de referência que conduza ao alinhamento entre as suas características e as da organização e que o levem a responder

mais eficazmente aos desafios que o esperam. Por outro lado, o nível micro,

decorrendo deste alinhamento das características do indivíduo com a organização, este irá conhecer melhor a sua função, dando-se assim a compatibilidade entre as expectativas e competências do indivíduo e as características e exigências da nova função.

O processo de socialização organizacional vai depender das formas de comunicação, como o novo funcionário vai receber esta informação, se de modo formal, informal, individualmente ou coletivamente, etc.

A escolha das estratégias de socialização organizacional possibilitará à organização verificar se o novo funcionário assimilou ou não todo o conteúdo que lhe foi informado. Assim, sua escolha é importante para que seus gestores saibam se é possível prosseguir com o processo de socialização ou se há necessidade de reciclagem.

As práticas de comunicação mais adotadas pelas organizações podem ser aplicadas de diferentes formas no processo, escolhidas através das sete estratégias de socialização organizacional, conforme elencadas por Van Maanen (1989, p.52):

- Estratégias formais e informais de socialização;
- Estratégias individuais e coletivas de socialização;
- Estratégias seqüenciais e não seqüenciais de socialização;
- Estratégias fixas e variáveis de socialização;
- Estratégias de socialização por competição ou por concurso;
- Estratégias de socialização em série e isoladas;
- Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento.

O comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada. A socialização é um processo de adaptação que ocorre quando uma pessoa passa de fora para dentro da empresa e este passa por três estágios. Robbins (2005, p. 375), afirma que a socialização pode ser conceituada como um processo formado de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose:

- 1) Estágio da pré-chegada: a bagagem do indivíduo quanto a valores e normas de conduta;
- 2) Estágio do encontro: quando o indivíduo se depara com os valores organizacionais e as normas de conduta;
- 3) Estágio da metamorfose: quando o indivíduo começa a mudar de acordo com os valores da organização e as normas de conduta.

Conforme descreve Van Maanen (1989, p.56), “este processo pode ocorrer formalmente, agindo na preparação do indivíduo para ocupar um determinado status e, de maneira informal, preparando uma pessoa para desempenhar um determinado papel na organização”. A maneira formal comumente utilizada pelas empresas para socializar o indivíduo ocorre através do Manual de Integração.

## **Manual de Integração**

É um documento formal apresentado em forma de cartilha, revista, apostila ou livreto, onde o novo funcionário encontrará as informações sobre a empresa, sobre os seus direitos, deveres e obrigações.

Conforme Lacombe (2005, p. 68) “a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 140) “quando os funcionários ingressam na organização, antes de iniciarem suas atividades é necessário integrá-los a sua cultura de maneira a condicionar as práticas predominantes na organização”.

Ao elaborar um manual de integração há a necessidade de informar sobre a empresa, como foi fundada, como está a sua estrutura organizacional, sua missão, visão de futuro, seus principais valores, normas de conduta, direitos, deveres e obrigações.

Para Tachizawa (2006), um bom programa de integração deve constar todas as informações sobre a empresa tais como: sua história, missão, visão e valores; desenvolvimento e organograma; produtos e serviços oferecidos pela organização; os direitos e deveres pessoais; as atividades sociais, plano de benefícios e serviços; as normas e regulamentos internos; normas de proteção e segurança no trabalho; o cargo a ocupar e a natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção; quem são seus supervisores e superiores; e, a descrição detalhada do cargo.

Para Chiavenato (1986) o treinamento de integração deve conter informações relativas: à empresa (como história, desenvolvimento e organização); ao produto ou serviço; aos direitos e deveres do pessoal; aos termos do contrato de trabalho; às atividades sociais de empregados (benefícios e serviços); às normas e regulamentos internos; às noções sobre a proteção e segurança do trabalho; ao cargo a ocupar (natureza do trabalho,

horários, salários, oportunidades de promoção); ao supervisor do novo empregado (apresentação); e, à descrição detalhada do cargo.

A confecção de um manual de integração é bastante particular, sempre decorrente da filosofia da empresa, advinda dos seus fundadores e, por este motivo, única, observando os pontos em comuns quanto ao conteúdo informativo, conforme recomenda Martini:

Deve-se disponibilizar no manual a missão, a visão, os valores, a história, os produtos, os clientes, enfim toda informação para que se possa conhecer a empresa. Informações do tipo: benefícios, regras de conduta, direitos, deveres e noções de segurança no trabalho também devem constar, para que possamos amenizar e, pensando positivamente, evitar possíveis acidentes no ambiente organizacional. É valioso também colocar, no manual, mensagens de motivação no final e no início, uma palavra positiva e de boas-vindas do diretor, superintendente, fundador, ou seja, o representante mais significativo da empresa (MARTINI, 2005).

O importante é saber que não existe um modelo único, uma receita para confeccionar um manual de integração, mas as informações principais devem ser listadas e enumeradas. Na confecção deste deve-se levar em consideração que cada empresa é única, sua gestão decorre da filosofia dos fundadores e tudo depende da missão da empresa, visão de futuro e dos valores por ela adotados, para após serem elaboradas as políticas gerais da organização e, posteriormente as de ARH, por conseguinte, as pertinentes aos processos de integração de novos funcionários.

Ressalta-se que é muito importante que a empresa desenvolva um processo de acompanhamento do empregado, através das chefias imediatas, para que o novo empregado possa corrigir os desvios, quando estes acontecerem.

## **Acompanhamento do novo funcionário**

A gerente da área de atuação do novo funcionário deve constantemente acompanhar o seu desenvolvimento e observar o seu desempenho. Todas as vezes em que notar alguma discrepância ou “Gap”, deverá demonstrar a maneira correta de executar o trabalho.

Para a área de Recursos Humanos, o *Gap* significa uma lacuna entre as competências operacionalizadas nos quadros e aquelas que a empresa precisa desenvolver, é o chamado “*gap* de competências”. Discrepância é a diferença entre o desempenho ideal e o desempenho real, isto é, quando se executa uma atividade existe um padrão de desempenho considerado o ideal, a discrepância é quando o desempenho real está muito aquém do ideal. Portanto, cabe ao gerente da área onde o novo funcionário está trabalhando, identificar quais as competências que deve treinar, desenvolver e acompanhar. (BISPO, 2005)

Vale ressaltar que a competência possui três dimensões indissociáveis: conhecimentos, habilidades e atitudes, ou comportamentos.

O gerente também deve proporcionar o aconselhamento a fim de facilitar a execução do trabalho. O processo de acompanhamento dos novos funcionários exige do gerente da área grande habilidade em ouvir e persuadir, para que possa atingir os objetivos organizacionais.

## **Análise diagnóstica de Manuais de Integração.**

Os Manuais de Integração foram analisados seguindo a roteiro indicado por Tachizawa (2006), por contemplar a missão, visão e valores.

Os Manuais de Integração analisados são de seis empresas, sendo duas multinacionais e quatro nacionais, identificadas da seguinte forma:

- Empresa 1 – multinacional;
- Empresa 2 – multinacional;
- Empresa 3 – nacional;
- Empresa 4 – nacional;
- Empresa 5 – nacional;
- Empresa 6 – nacional.

Sua classificação, quanto ao porte da empresa, está de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM) (2012) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2012), conforme descrita abaixo:

### **Indústria:**

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

### **Comércio e Serviços**

- Micro: até 9 empregados
- Pequena: de 10 a 49 empregados
- Média: de 50 a 99 empregados
- Grande: mais de 100 empregados

Identificação	Porte: indústria	Porte: comércio/serviços	Número de empregados	Ramo de Atuação
Empresa 1	Grande		1.800	Balanças
Empresa 2	Grande		15.000	Alimentos
Empresa 3	Grande		7.800	Calçados
Empresa 4		Grande	238	Supermercado
Empresa 5	Média		165	Confecções
Empresa 6		Grande	145	Distribuidora de alimentos

Fonte: Novaes

Quadro 01- Classificação das empresas quanto ao porte, número de empregados e ramo de atuação.

De acordo com o quadro, com relação ao porte das empresas, a Empresa 2 é que possui o maior número de funcionários, seguida pela Empresa 3 e Empresa 1, sendo que a Empresa 5 é considerada de médio porte. As empresas no ramo comércio/serviços, sendo a Empresa 4 e a Empresa 6, também ficaram classificadas como de grande porte.

## Empresa 1

É um manual completo que contempla quase todas as informações citadas pelo autor, complementando com a Universidade Corporativa, estendida aos colaboradores, revendedores, representantes, oficinas técnicas autorizadas ou agentes indicadores. A Universidade Corporativa possui estrutura física completa e seus cursos dividem-se em duas categorias: presenciais e à distância. Outro item que consta no manual de integração é a informação sobre Participação nos Lucros/Resultados (PLR), que é pago duas vezes por ano, nos meses de abril e outubro, desde que haja lucro e os indicadores eventualmente acordados sejam atingidos. O Slogan é: “Criando valor para os funcionários”. Itens que não constam no Manual: missão, visão, valores e a descrição detalhada do cargo.

## Empresa 2

Este manual é bem completo, contempla também quase todas as informações. É um manual bem simples, mas bem compreensível por parte dos colaboradores. São 25 fábricas do grupo e 15.000 funcionários. Percebe-se que a área de recursos humanos é muito bem estruturada. A empresa incentiva o voluntariado de seus colaboradores para ações sociais, possui uma fundação criada em 1987, atendendo a vários programas e estes são alinhados às estratégias globais da companhia de Criação de Valor Compartilhado. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

## **Empresa 3**

Este manual é quase completo também, o slogan é: “Tem gente atrás da máquina”. Nele é descrita a filosofia da empresa com os seguintes valores: equidade, justiça, crescimento justo e honestidade. É empresa com grande contingência feminina, motivo pelo qual há uma estrutura muito boa nas creches. Também há uma escola para formar os colaboradores do setor operacional, no primeiro e segundo graus. Com relação aos benefícios, a empresa fornece auxílio funeral, assistência social aos familiares do funcionário, bem como bolsa de estudos para ensino superior e profissionalizante. Neste manual, cada item descrito indica o correspondente artigo da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) que o normatiza, como forma de mostrar ao funcionário que os direitos e deveres ali constantes estão respaldados pela legislação trabalhista. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

## **Empresa 4**

Este manual de integração contém também um código de ética; seu título é Manual do Colaborador e Código de Ética. Editado de forma conjunta, elenca as normas, deveres e obrigações dos colaboradores e apresenta o código de ética que se estende a todas as pessoas com quais a empresa se relaciona. Neste código estão implícitos os valores da empresa, que é uma empresa familiar. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

## **Empresa 5**

Neste manual são contempladas as informações sobre a fundação da empresa, que é uma empresa familiar, missão, visão, valores, produtos fabricados, normas gerais, deveres, direitos dos funcionários, enfim, é quase completo. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

## **Empresa 6**

O manual desta empresa também é quase completo. A empresa é considerada de grande porte por ser uma empresa de comércio. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

## **Análise e Comentários**

Ao analisar os Manuais de Integração das empresas desta pesquisa, observa-se que os gestores da ARH se preocupam em demonstrar aos novos funcionários a filosofia da empresa e principalmente sua cultura organizacional através das normas, valores e

políticas, que são compartilhadas para que este as assimile e as incorpore no cotidiano de trabalho.

Como a ARH é contingencial, viu-se através destes seis manuais diferentes modos de apresentação, mas todos procuram de forma simples, levar ao conhecimento do novo funcionário o que a empresa espera dele e como deve se comportar, seja no trabalho, seja com as normas, no trato com o cliente, fornecedores, enfim, com toda a cadeia de relacionamentos da empresa.

A empresa que possui uma Universidade Corporativa oferece cursos presenciais e à distância como forma de possibilitar aos membros da organização conhecimentos técnicos, trata-se de uma importante ferramenta de trabalho que aprimora as habilidades e, que dissemina as tecnologias empregadas nos processos produtivos.

Outro item bastante importante é a PLR – Participação nos Lucros/Resultados, por se tratar de uma ferramenta motivadora, que tem por finalidade instigar os colaboradores ao atingimento dos objetivos e metas organizacionais, tendo como prêmio o rateio dos lucros.

Por fim, a descrição detalhada do cargo foi o item que não constou em nenhum dos manuais analisados. Trata-se da ficha profissiográfica do cargo ou do desenho do cargo. Este documento geralmente consta na ficha individual do ocupante do cargo. Ressalta-se que esta ficha serve de guia para recrutamento, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários e muitas outras informações, por este motivo é restrita ao ARH.

## **Considerações finais**

Concluiu-se que as empresas pesquisadas contemplam quase todas as informações listadas por Tachizawa (2006), exceto, a descrição detalhada do cargo. Este documento é a ficha profissiográfica e acredita-se constar na ficha individual de cada ocupante de cargo.

Ratifica-se o que é descrito pelos renomados autores, acerca do fato da ARH agir de acordo com a contingência, pois é possível elaborar-se um manual de integração, tendo a empresa dez, cem ou quinze mil funcionários. O intuito é apresentar aos novos funcionários quais são os comportamentos que a empresa espera que eles tenham, expondo, para isso, a cultura, filosofia e normas gerais da organização através do manual de integração.

Os processos de integração e socialização das pessoas na organização contribuem de uma forma incalculável para o funcionamento adequado das empresas. É por meio da socialização e integração dos colaboradores na organização, que estes vão passar a se sentir parte integrante da mesma.

Tendo a intenção de amenizar o impacto do primeiro dia de trabalho é uma forma de fazer com que o novo funcionário reduza a ansiedade e o medo que geralmente acomete o principiante.

Como é um processo de adaptação à organização, visa também tornar o contrato psicólogo e o contrato formal mais favorável a este relacionamento, estreitando os laços entre empregado e organização, proporcionando o conhecimento entre ambos.

Cada empresa tem seus próprios métodos de socialização e integração dos seus colaboradores, deste modo, quaisquer que sejam adotados pela organização, é necessário que estes apresentem de modo claro aos colaboradores a empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS

BISPO, P. Termos e siglas num só lugar. Disponível em:  
<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Materia/4202/termos-e-siglas-num-so-lugar.html>.  
Acesso em: 21 mai. 2014.

CARVALHO, A. V. de. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo: Pioneira Editora, 1974.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

DUNCAN, R. B. Multiple decision - making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness. **Human Relations**, New York, v.26, n.3, p.273-291, 1973

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

GOTTLIEB, L. S. N. **A relevância do contrato psicológico para as relações de trabalho contemporâneas**. Disponível em: <http://era.org.br/artigo/a-relevancia-do-contrato-psicologico-para-as-relacoes-de-trabalho-contemporaneas/>. Acesso em: 21 mai. 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, S. **Integração de novos colaboradores**: um evento ou um processo permanente e coletivo? Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/integracao-de-novos-colaboradores-um-evento-ou-um-processo-permanente-e-coletivo/60295/>. Acesso em: 21 mai. 2014.

MARTINI, S. F. B. **Desmistificando a integração de novos funcionários**. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html). Acesso em: 21 mai. 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Relação Anual de Informações Sociais**. RAIS. Brasília: Base de Dados Estatísticos, 2012. CD ROM.

MOSQUERA, P. **Integração e acolhimento**. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), **Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas** (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH, 2002.

ROBBINS, S. R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 2012.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. Coleção FGV Negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional**. In FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. (pp. 45-62). São Paulo: Atlas, 1989.

## A PRÁTICA DE VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO POR PARTE DO COLABORADOR

### THE PRACTICE OF VIOLATION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BY THE EMPLOYEE

Zuleide Maria Janesch<sup>1</sup>

#### Resumo

Este artigo teve como objetivo identificar quais motivos levaram os agentes organizacionais a detectar a quebra do Contrato Psicológico por parte do colaborador e em que tipo violação houve a necessidade de dispensá-lo. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, obtida através de entrevista estruturada como fonte primária e como fonte secundária, obtida através da literatura para embasamento teórico. Concluiu-se que o Contrato Psicológico foi violado por incongruência, quando um colaborador e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa.

**Palavras chaves:** empregado; empresa; comprometimento.

#### Abstract

This article aims to identify reasons led organizational agents to detect the breaking of Psychological Contract by the employee and what kind violation was necessary to dismiss him. The methodology used was the case study, obtained through structured interviews as the primary source and a secondary source, obtained from the literature for theoretical background. It was concluded that the psychological contract has been violated by incongruity, when an employee and agent of the organization profiled different understandings of promise.

**Keywords:** employee; company; commitment.

#### Introdução

O relacionamento entre as organizações e seus colaboradores tem sido, há muito tempo, objeto de estudo por parte da Administração de Recursos Humanos, no intuito de alinhar as necessidades individuais das pessoas com as da organização. Nesse contexto, o “Contrato Psicológico” é tema de extrema importância, porque permite compreender esse relacionamento a partir da ótica das pessoas envolvidas e, conseqüentemente, melhorar o entendimento entre empregado e organização, de modo a prolongar a permanência do indivíduo na empresa. Todavia, nem sempre é possível manter a permanência do empregado na empresa, em razão de violações cometidas por uma das partes em relação à outra. Por esta razão pergunta-se quando os agentes organizacionais detectam que há a quebra do Contrato Psicológico por parte do empregado e em que tipo violação há a necessidade de dispensá-lo?

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia Urbana, Especialista em Direito e Gestão Ambiental, Especialista em Administração de

# CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

---

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

Recursos Humanos, Graduada em Administração, Docente de Cursos de Graduação e Pós Graduação do Centro Universitário Filadélfia. E-mail: zuleide.janesch@unifil.br.

Desse modo, no escopo de se obter maiores conhecimentos a respeito do Contrato Psicológico, buscou-se encontrar na literatura as definições e conceitos que levassem ao entendimento sobre o assunto. Encontrou-se diversos estudos na esfera internacional e poucos estudos a nível nacional, fato que pode ser considerado, ao mesmo tempo, uma limitação à realização deste estudo, mas também motivação para que outros trabalhos venham a ser elaborados sobre o tema.

O objetivo principal do presente artigo foi identificar quando os agentes organizacionais detectaram que houve a quebra do Contrato Psicológico por parte do empregado e em que tipo violação houve a necessidade de dispensá-lo.

## Metodologia

Para embasamento teórico optou-se pela pesquisa secundária através de livros, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos e sites da internet. Por se tratar de um estudo cujo objetivo é analisar apenas uma organização, constatou-se que o mais adequado é o estudo de caso, conforme descreve Ponte:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (PONTE, 2006, p. 02)

A pesquisa primária foi elaborada com os instrutores de uma empresa pública federal, denominada Empresa X, referência na capacitação de profissionais destinados às suas atividades, sendo a única empresa pública brasileira autorizada a oferecer treinamentos especializados para os profissionais de sua área de atuação.

Para a condução do estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo-se em vista que os instrutores da unidade em estudo eram sete, sendo cinco habilitados para avaliar nove estagiários. Elaborou-se uma entrevista estruturada com a intenção de saber quais foram os motivos que ocasionaram o rompimento do contrato psicológico por parte dos agentes organizacionais.

## Conceitos e definições de Contrato Psicológico

Não há uma única definição para Contrato Psicológico, cujo conceito ainda se encontra em construção, mas, diversos autores o definem enfocando aspectos como: contrato implícito, acordo psicológico, expectativas do indivíduo, crenças individuais, expectativas mútuas, crenças em promessas, percepções, um conjunto idiossincrático de expectativas recíprocas, etc.

Embora não haja um conceito único sobre o tema, todos os autores

pesquisados descrevem Contrato Psicológico a partir da relação entre indivíduo x organização. Isto significa dizer que o construto ainda está em construção.

Segundo Ferreira (2007), ainda não existe um consenso sobre a definição de Contrato Psicológico, por este motivo elaborou uma tabela cronológica sobre as definições de vários autores, que vão desde Argyris até Millward e Brewerton.

Na esfera organizacional, Argyris (1960) foi o primeiro que tomou como objeto de análise e explicitou o termo “contrato psicológico”, para referir-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que estão dentro e acima do contrato de emprego formal (ANBREU e SILVA, 2006, p. 94).

Para Schein (1982, p. 18) “A ideia de contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização”.

De acordo com Rousseau (1989, p. 123), em uma definição contemporânea, o Contrato Psicológico é “um contrato de crenças individuais nos termos e condições de um acordo recíproco de troca entre o indivíduo e a sua organização”.

Para que haja efetivação do Contrato Psicológico é preciso contato entre as partes. “O contrato psicológico é um conjunto de expectativas formadas pelos indivíduos e ele se efetiva entre indivíduo e organização a partir do momento em que há um contato entre as partes” (MENEGON, 2004, p. 26).

Segundo França (2006, p. 11) “o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”.

Para Kotter (1973, p. 92), Contrato psicológico significa "um contrato implícito entre um indivíduo e sua organização, que especifica o que cada um espera dar e receber na relação".

Para Kidder e Buchholtz (2002) apud Menegon e Casado (2006, p. 126): o Contrato Psicológico é um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado ‘deve’) e aos direitos (o que o empregador ‘deve’).

Há vários conceitos e definições sobre o Contrato Psicológico, sendo que os primeiros estudos desenvolvidos datam de 1960, por Argyris, que denominou Contrato Psicológico a relação indivíduo x organização. Rosseau (1989) é considerada a pesquisadora que modernizou o conceito sobre Contrato Psicológico, pois desenvolveu estudos mais

aprofundados sobre este tema, elaborando um modelo onde se pode identificar os tipos de contratos psicológicos.

Os contratos psicológicos estabelecem a ligação dos indivíduos à organização, regulando o seu comportamento e possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Como demonstrado, as definições e os conceitos sobre os construtos referentes ao Contrato Psicológico estão em formação e ainda podem ser modificados ao longo dos anos, sempre de acordo com os enfoques do pesquisador.

## Tipos de Contratos Psicológicos

O tipo de contrato psicológico deriva dos conceitos que influenciam os indivíduos nas organizações. Basicamente existe a necessidade de compreender o construto que leva aos vários tipos de contrato.

O modelo intitulado 2 x 2, elaborado por Rosseau (2000), com duas dimensões de horizonte temporal: curto e longo prazo; e duas dimensões do desempenho: especificado e não especificado.

Por horizontal temporal entende-se a duração da relação de emprego – curto e longo prazos –, e condição de desempenho refere-se aos pré requisitos de desempenho, que é a condição para a existência da relação de emprego (desempenho específico e não específico).

Duração	Termos de desempenho	
	Específicos	Não específicos
Curta Duração	Transacional	Transicional
Longa Duração	Balanceado	Relacional

(adaptado de ROSSEAU, 2000).

Quadro 1 - Tipos de Contrato Psicológico

Estes contratos psicológicos possuem as seguintes características:

Tipos de contrato	Características
Relacional:	Duração previsivelmente longa, sem data de fim prévia.
Transacional:	Duração curta ou com data e fim pré-estabelecida.
Balanceado:	Resulta da conjugação do contrato relacional e o contrato transacional.
Transicional:	Reflete a quebra ou ausência de um acordo entre as partes.

(adaptado de ROUSSEAU, HUI e LEE, 2004).

Quadro 2 – Características dos tipos de contrato

Relacional: arranjo de emprego de longa duração ou sem final especificado, baseado em confiança e lealdade mútuas. As recompensas são vinculadas ao pertencimento e

à participação na organização, sendo pouco condicionadas à performance.

Balanceado: arranjo dinâmico e sem um final determinado, condicionado pelo sucesso econômico da organização e por oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira para o funcionário. Ambas as partes contribuem grandemente para a aprendizagem e o desenvolvimento mútuos. As recompensas têm por base a performance e as contribuições para com vantagens trazidas à empresa, especialmente diante de demandas relacionadas às pressões de mercado. Transacional: arranjo de duração curta ou limitada, focado mais fortemente na troca econômica; as obrigações são específicas e estreitas e o envolvimento do trabalhador com a organização é limitado. Transicional: não é exatamente uma forma de contrato, mas um estado cognitivo que reflete as consequências da mudança organizacional e as transições que apresentam diferenças do arranjo de trabalho previamente estabelecido (ROSSEAU, 2000, p. 04).

Rosseau (2000) elaborou um modelo, sendo possível identificar os deveres dos empregados e os deveres dos empregadores, quando se refere ao contrato psicológico transacional, e também referente ao comportamento do empregado e da organização, quando ocorre a quebra ou ausência de um acordo entre as partes, sendo possível detectar se haverá a permanência no emprego ou a saída da organização.

Percebe-se então que o contrato psicológico transicional é o que resulta na quebra ou ausência de um acordo entre as partes e que leva a saída da empresa, sendo que o mais favorável ao empregado e à empresa é contrato psicológico balanceado (equilibrado), que é o resultado dos contratos relacional e transacional.

Conforme anteriormente descrito por Rosseau (2000), contrato transicional não é exatamente uma forma de contrato, mas um estado cognitivo que reflete as consequências da mudança organizacional e as transições que apresentam diferenças do arranjo de trabalho previamente estabelecido.

Com as características de cada tipo de contrato psicológico identificadas é possível saber se o empregado permanece ou se sai da organização. O contrato transicional reflete a quebra ou a violação do contrato por uma das partes e o resultado possivelmente será a saída da empresa.

Quando ocorre a violação dos contratos psicológicos, a confiança dos empregados em seus empregadores diminui, assim como também diminui as intenções de permanência em seus empregos, a satisfação profissional que possuem tanto em relação as suas atividades quanto com as organizações (MILHOMEN, 2010, p.43).

Guest (2004) apud Correia e Mainardes (2010), desenvolveu um modelo através do qual é possível compreender a formação do contrato psicológico, bem como identificar os fatores contextuais divididos em individuais e organizacionais. As políticas da empresa e as práticas de recursos humanos, o papel dos gestores, as relações de trabalho, a cultura e o clima organizacional. O contrato psicológico em si, com as promessas recíprocas. O estado do

contrato psicológico, o cumprimento do acordo, a justiça percebida e a confiança e as consequências comportamentais e atitudinais.

Segundo os autores acima citados, os motivos que levaram Guest (2004) a desenvolver um modelo, foram as mudanças ocorridas nas organizações em decorrência da globalização, com a finalidade de estudar as causas e consequências, visando melhorar a relação de trabalho. Este modelo é denominado: Modelo Integrativo do Contrato Psicológico.

Através do Modelo de Guest (2004) pode-se também identificar se as promessas são cumpridas, gerando uma consequente permanência no emprego ou a saída da organização.

## **Fatores contextuais**

Ao se investigar os indivíduos, alguns fatores sofrem influências quando se buscam respostas sobre o contrato psicológico, a idade, o gênero, a educação, etnia, nível hierárquico, tipo de trabalho. Quanto aos fatores contextuais referentes à organização, identifica-se o setor de atividade, o tamanho da empresa, proprietários, estratégia de negócio.

## **Política e Práticas de RH**

Em tempos de mudanças, as organizações precisam encontrar o que as diferenciam das empresas concorrentes, tendo o diferencial e sendo reconhecido pelos clientes, isto faz com suas políticas sejam voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais, através dos recursos humanos.

Por este motivo há a necessidade de elaborar normas e guias de ação que permitam agregar pessoas com qualidade, para poder posteriormente mantê-las e retê-las na organização. Sendo a Administração de Recursos Humanos (ARH) o elo entre patrão e empregados, cabe a ela este papel, através de seus gestores, ou seja, mediar o entendimento sobre o que a organização espera de cada indivíduo, por seu turno mediar entre o que o empregado espera da organização.

A ARH requer, necessariamente, a conjunção de duas realidades: empresas e pessoas. A ARH está preocupada em fazer com que o relacionamento entre empresas e pessoas seja excelente. Isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam e permite que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração. A interação entre empresas e pessoas é o assunto mais importante da ARH (BRANDÃO, 2010).

Kissler (1994) apud Gervásio (2013, p. 09) é da opinião que se as organizações tratassem com seriedade o Contrato Psicológico no relacionamento com os seus funcionários,

sairiam beneficiadas e ganhariam vantagem competitiva sobre a concorrência, dada a sua importância.

Boa parte dos autores que aborda o assunto afirma que o contrato psicológico começa no recrutamento, quando o indivíduo se sente atraído para participar de um processo de seleção. Dizem que o indivíduo se sente atraído pelo que a empresa representa a ele em termos de trabalho, salário, status e, que deste modo responde ao chamamento do recrutamento.

A empresa, ao proceder ao processo seletivo, encontra nos currículos recebidos os atributos necessários para que o candidato seja avaliado e, futuramente, passe a integrar os quadros funcionais da organização.

Diversos autores argumentam que o contrato psicológico entre empresa e indivíduo já se formou, uma vez que, ambos já possuem expectativas em relação ao outro.

Quando aprovado no processo seletivo e admitido, este indivíduo passa a fazer parte do quadro funcional, momento em que o contrato legal é efetivado, dando continuidade ao contrato psicológico.

O contrato formal é contrato respaldado pela legislação trabalhista que prevê obrigatoriamente, deveres e direitos de ambas as partes. O mesmo acontece com o contrato psicológico, onde há uma reciprocidade de deveres e obrigações, não de forma escrita e legal, mas no imaginário das duas partes. “O ponto central aqui é a crença de que uma promessa foi feita e o indivíduo toma em consideração essa promessa, criando-se, assim, um conjunto de obrigações recíprocas entre as duas partes” (ROSSEAU, 1989, p. 123).

Para Machava (2010, p. 02):

O Contrato Psicológico se estabelece quando as expectativas individuais e organizacionais influenciam-se mutuamente, daí a sua importância, na medida em que o nível de expectativa apresentado pela organização interfere na percepção que o indivíduo possa ter no andamento da sua realidade de trabalho. Concordando que estas percepções acabam por afetar o desempenho e a relação que os trabalhadores desenvolvem com os diversos agentes organizacionais.

Os agentes organizacionais podem ser gerentes, gestores, supervisores, instrutores habilitados em cargos específicos, que contribuirão para que o desempenho dos colaboradores possa estar de acordo com os objetivos traçados pela organização, ou poderão também afetar o desempenho e a relação com os colaboradores.

Os estudos no âmbito do Contrato psicológico têm sido conduzidos em grandes empresas (ROUSSEAU, HUI e LEE, 2004), nas quais os gestores intermediários têm sido

considerados como representando a parte empregadora. Estes gestores intermediários gerenciam o desempenho dos seus colaboradores, motivando-os e incentivando-os. Por este motivo eles estão em posição de conferir promessas aos colaboradores. Por outro lado, os colaboradores tendem a ver as ações dos gestores intermediários como ações da própria organização. Neste sentido, pode-se considerar os gestores intermediários como os melhores representantes do empregador e uma fonte de influência significativa do Contrato Psicológico dos colaboradores.

O gestor de recursos humanos tem a missão de intermediar e buscar formas de manter em harmonia este contrato psicológico, possibilitando às partes a manutenção da confiança e sentido de justiça.

Segundo Gervásio (2013) os conteúdos dos contratos praticados pelas organizações são deveras importantes, pois levam a diferentes resultados comportamentais individuais e organizacionais, como a satisfação e a implicação organizacional.

Leiria e Cunha (2006) apud Gervásio (2013) partilham a mesma opinião, identificando uma maior confiança, motivação e empenhamento dos empregados no seu trabalho.

O comprometimento, a satisfação, os comportamentos de cidadania organizacional e a intenção em ficar na organização, mostram que a justiça é percebida e a confiança mantidas, trazendo benefícios a ambas as partes, principalmente à organização. Estas são as consequências atitudinais. Assiduidades, desempenho, comportamento de cidadania organizacional e intenção em ficar na organização, são consequências comportamentais.

Para Chiavenato (1999, p. 12), os processos de manter pessoas criam as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários.

Embora a área de recursos humanos se esforce para manter as pessoas nas organizações com as políticas direcionadas aos processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários, ainda assim há um contingente que não permanece na empresa, devido aos resultados percebidos com a quebra ou violação do contrato psicológico.

## **Quando há a quebra ou violação do contrato psicológico?**

De acordo com Machava (2010) para a quebra do contrato psicológico há a necessidade de dois fatores básicos, que são a negação e a incongruência. Negação, quebra de

promessa e incongruência ocorrem quando um empregado e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa.

Para Rosseau (1995) a percepção do quanto o violador do contrato tem de controle das circunstâncias depende das informações disponíveis às vítimas e quanto mais acreditável for a explicação do evento menos as pessoas considerarão a quebra como culpa da empresa. Para ela, a quebra do contrato psicológico dá-se quando há a violação de três tipos: inadvertência, perturbação e quebra/renegação.

a) Inadvertência: é uma violação que ocorre quando ambas as partes numa relação têm capacidade e vontade de cumprir com as condições do seu contrato, mas uma interpretação errada acaba por levar uma das partes a agir de um modo estranho.

b) Perturbação: é uma violação que ocorre porque as condições impedem a uma das partes de cumprir com os termos e condições, ainda que tenha a vontade de fazê-lo.

c) Quebra/renegação: ocorre quando as partes têm capacidade de cumprir com os termos e condições do seu contrato, mas não o fazem por falta de vontade.

As reações podem ser manifestadas com diversos tipos de comportamentos, tais como: voz, lealdade, saída e negligência.

Vários autores citados por Machava (2010) afirmam que a violação do Contrato Psicológico é um fator importante na relação entre o empregado e empregador, de tal forma que a sua violação implica consequências em variáveis importantes para o desempenho do indivíduo e da organização.

Deste modo, as percepções de não cumprimento do contrato psicológico têm impacto nos comportamentos dos empregados, reduzindo a confiança destes, a satisfação profissional, as intenções de permanecer na empresa e o comprometimento, refletindo no desempenho organizacional.

## **Processo de Admissão**

A admissão de novos empregados ocorre através de processo seletivo público, isto é por concurso. Após a aprovação, os candidatos são chamados em ordem de classificação, passam por exames médicos e avaliações psicológicas e, se aprovados em todas as modalidades de exames solicitados, começam seu treinamento como estagiários. Os investimentos são realizados na qualificação de sua mão de obra, divididos em 10 meses de estágio remunerado

em um curso de 2.400 h/a e, posteriormente, mais 4 meses na unidade

onde será lotado o estagiário, podendo este estágio ser prorrogado por mais 30 dias, para definitivamente ser habilitado ao cargo, isto é, admitido com efetivação do contrato legal.

O treinamento na unidade é *on the job training* - (OJT), ou seja, no local de trabalho, trata-se de uma metodologia pedagógica simples, eficaz, que parte das seguintes premissas: é um tipo de treinamento interno com instrutores internos, habilitados pela empresa e credenciados por ela; o estagiário é treinado em seu habitat onde se sente seguro e mais disposto a aprender; a aprendizagem é absolutamente vivencial; permite maior integração da teoria à prática; aprendem fazendo.

## **Processo de avaliação dos estagiários**

O processo de avaliação executado pelos instrutores foi elaborado através de fichas padronizadas, que foram os instrumentos que permitiram pontuar as habilidades técnicas, comportamentos e/ou características pessoais dos estagiários.

Após a avaliação esta ficha foi assinada pelo estagiário, pelo avaliador e mais um membro da equipe do turno de trabalho e encaminhada para a gerência da unidade.

Uma vez por semana os avaliadores se reuniam com o gerente da unidade para fornecer o feedback sobre o treinamento.

## **Habilitação ao cargo – admissão ao quadro funcional – contrato formal (Legal)**

De acordo com os avaliadores, foram habilitados inicialmente 4 estagiários dentro do prazo de 4 meses, sendo prorrogado o prazo do estágio por mais 30 dias para os 5 estagiários remanescentes, dos quais foram considerados aptos somente 3, ou seja, dos 9 estagiários recebidos pela empresa apenas 7 foram contratados, dois foram dispensados.

Sendo considerados habilitados, os documentos pessoais foram encaminhados para a unidade central do Estado que pertence a cidade de lotação, para posteriormente ser encaminhado para Brasília, cidade sede da empresa, para o registro geral e envio de carteira de habilitação.

## **Análise dos resultados**

Com base nas informações referentes aos procedimentos de avaliação e dos itens avaliados, perguntou-se aos avaliadores:

Quais foram os motivos que os levaram a quebra do contrato psicológico com os dois estagiários?

Os avaliadores foram unânimes em dizer que o contrato psicológico foi quebrado pelos estagiários, uma vez que a empresa cumpriu de todas as formas as suas promessas:

- Forneceu treinamento específico de 2.400h/a durante dez meses;
- Forneceu treinamento no local onde o estagiário estava lotado, por 4 meses e posteriormente mais 1 mês;
- Todos os membros da equipe veterana se dispuseram a ministrar aos estagiários um treinamento extra, personalizado, de duas horas por dia, sendo que para isto foi disponibilizado um local específico;
- Fizeram exaustivas reuniões de acompanhamento e atenderam as reivindicações quanto a ter mais paciência com os estagiários.

Com relação aos estagiários dispensados, quais foram os comportamentos sinalizados que não permitiram a permanência na empresa?

- Dois avaliadores disseram que foi o baixo desempenho na execução do trabalho;
- Dois avaliadores disseram que foi falta de comprometimento para com a organização;
- Um avaliador disse que foi o baixo nível de atenção na execução das tarefas.

## **Quanto ao desempenho dos avaliados**

Os estudos científicos referentes ao desempenho no trabalho têm sido desenvolvidos através das análises sobre o comportamento organizacional. Com estes estudos, o desempenho profissional está associado ao comportamento do indivíduo, ao seu grau de motivação e ao contexto de atuação.

A palavra desempenho, para Bergamini e Beraldo (1988, p. 36), “significa ação, atuação, comportamento” e sua qualificação se dá quanto à sua eficiência e sua eficácia.

Ainda Bergamini e Beraldo (1998, p. 37) um desempenho eficiente é “produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa”. A eficácia do desempenho se relaciona “ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando, conseqüentemente, o resultado esperado”.

Os indicadores de desempenho utilizados pelos avaliadores foram os indicadores chave de desempenho endereçados para a análise e controle do corpo gerencial da organização, sendo feita a medição baseada no trabalho executado durante o turno. As avaliações de desempenho

foram baseadas na execução do trabalho, pois, já foram definidos

os padrões para que os trabalhadores pudessem compreender o nível de desempenho que se esperava que eles atingissem.

Segundo os avaliadores havia baixo desempenho técnico/operacional de acordo com o que é proposto pelos padrões da organização, motivos que os levaram a dispensá-los.

## **Quanto ao comprometimento dos avaliados**

O comprometimento no trabalho é uma competência extremamente valorizada nas empresas e remete para a conexão institucional entre uma pessoa e uma organização.

De acordo com Mowday et al (1979) apud Bastos e Menezes (2010, p. 299),

Descreveram que trabalhadores comprometidos são aqueles que possuem um desejo de se manter como membro da organização. A partir dessa caracterização, um dos indicadores de avaliação do comprometimento organizacional seria o desejo de permanecer na organização, sendo esse desejo um constituinte do comprometimento.

Para Bastos (1994, p. 89) na esfera científica, “o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”. O comprometimento pode também ser correlacionado com o desejo de permanecer na organização, pelo que a organização oferece ao indivíduo.

Segundo os avaliadores, o comprometimento é uma relação muito forte entre um indivíduo identificado e envolvido na organização e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: disposição em exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e forte desejo de se manter membro da organização. Tais fatores não foram identificados nos dois estagiários dispensados.

## **Baixo nível de atenção na execução da tarefa**

A atenção é estudada na Psicologia, uma vez que muitos aspectos relacionados a ela fazem parte da cognição, as respostas dadas pelo indivíduo, ou seja, é concentração da atividade psíquica, um estado que predispõe o indivíduo a responder a uma parte ou aspecto do ambiente em lugar de fazê-lo em relação a outro. Por seu turno, também estudada especificamente na Psicologia Organizacional, como fonte de informações tanto sobre o comportamento dos indivíduos quanto informações sobre o processo organizacional.

Goulart e Sampaio (1998, p. 13) definem a Psicologia Organizacional como "campo de aplicação dos conhecimentos oriundos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, com vistas a promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho".

Segundo Colmenero et al (2001) apud Braga (2007, p. 02) a atenção é como um mecanismo de processamento de informações que percebe estímulos, permitindo ativação ou inibição de processos mentais e tornando possível uma ponte entre a memória e as respostas dos indivíduos aos estímulos.

Para este avaliador, o fator mais importante neste tipo de trabalho é a atenção, pois um segundo pode resultar em perdas de vidas humanas, sendo necessário que o executor da tarefa possua atenção concentrada (os executores das tarefas devem manter-se atentos o tempo todo às suas tarefas) e difusa (diferentes tarefas são executadas mais ou menos simultaneamente, exigindo do executor a capacidade de mudar rapidamente o foco da atenção). Estes fatores foram observados mediante trabalho executado, tanto no que se refere ao trabalho individual quanto ao trabalho em equipe e ambos não possuíam os níveis mínimos de atenção necessários.

## **Considerações finais**

Através do referencial teórico pode-se identificar quais são os tipos de quebra dos Contratos Psicológicos, identificando-se que os Contratos Psicológicos foram quebrados por incongruência, quando um empregado e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa, bem como houve a violação do contrato do tipo quebra/renegação, isto é, quando as partes tiveram capacidade de cumprir com os termos e condições do seu contrato, mas não o fizeram por falta de vontade.

Os agentes organizacionais que avaliaram os estagiários entenderam que estes não fizeram justiça ao que a empresa lhes proporcionou, quebrando deste modo o Contrato Psicológico.

Os agentes organizacionais, ao avaliarem os estagiários, analisaram que não poderiam habilitá-los pelo fato destes não merecerem confiança executada durante o trabalho pelo baixo nível de atenção na execução das tarefas.

Os agentes organizacionais ratificaram que a empresa forneceu todas as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desempenho do trabalho dos estagiários e que estes não corresponderam com o que a eles foi oferecido.

Com relação ao comprometimento para com a organização, os avaliadores concluíram que as pessoas comprometidas procuram se engajar com as atividades, de forma que criam

vínculos com a organização, o que não sentiram nos estagiários, o “vestir a camisa da empresa” não foi demonstrado por eles.

Quanto ao desempenho individual e grupal, que é construído e reconstruído no contexto organizacional diariamente, os avaliadores disseram que o rendimento no desempenho das tarefas, a proficiência na realização de atividades formalmente consideradas parte do cargo e as atividades que contribuem para o sistema técnico operacional estavam abaixo do esperado.

O baixo nível de atenção na execução da tarefa foi considerado pelos avaliadores como o item mais importante, por que vidas humanas dependem da atenção do executor da operação que precisa de atenção concentrada em determinados momentos e atenção difusa em outros momentos, o que estava bem longe do que era praticado pelos estagiários.

## Referências

AMPARO SOBRINHO, J. B. do. **Contratos psicológicos de docentes de ensino superior de instituições públicas e particulares: um estudo comparativo.** 109 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, 2013.

ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. da. Contratos Psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento** - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. Disponível em <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10229/7287>. Acesso em 18 jun. 2014.

BASTOS, A. V.; MENEZES, I. G. **Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a10v15n3.pdf>. Acesso em 18 jun. 2014.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 1988.

BRAGA, J. L. **Atenção concentrada e atenção difusa: elaboração de instrumentos de medida.** 2007. 74 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

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

CORREIA, R.; MAINARDES, E. W. **O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento.** Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/6509/5324>. Acessado em 15 jun. 2014.

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

FERREIRA, A. P. V. G. **Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**. 2007. 212f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) Área de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho, Portugal, 2007.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

GERVÁSIO, L. M. de B. **A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor do retalho Um estudo exploratório comparativo**. 160 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração. Leiria: Portugal, 2013.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. (Orgs). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

KOTTER, J. P. **The psychological contract: managing the joining up process**. California Management Review, v.15, nº 3, p.91-99, 1973.

MACHAVA, L. J. **O Contrato Psicológico nas Organizações – O caso da EDM**. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/7539/1/5052.pdf>. Acesso em 16 jun. 2014.

MENEGON, L. F. **Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **A influência dos traços de personalidade na formação dos contratos psicológicos**. 2010. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA, USP, São Paulo, 2010.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n.2, p. 125-135, abr/maio/jun. 2006.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, 2009.

MILHOMEM, G. B. de A. **Fatores que contribuem para a construção do contrato psicológico: estudo de caso em uma empresa estatal**. 115f. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010. Disponível em [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/16488/16488\\_1.PDF](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/16488/16488_1.PDF). Acessado em 15 jun. 2014.

PONTE, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. **Quadrante**, 3(1), 3-18. (re-publicado com autorização). Disponível em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf>. Acesso 16 jun. 2014.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee**

**Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, 121-139, 1989.

\_\_\_\_\_. **Psychological contracts in organizations:** understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

\_\_\_\_\_. **Psychological Contract Inventory Technical Report:** Version 2. Disponível em [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf). Acesso em 11 jun. 2014.

ROUSSEAU, D. M.; HUI, C.; LEE, C. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. **Journal of Applied Psychology**, 89 (2), 311- 321, 2004.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

## O PAPEL DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA PREVENÇÃO DO FECHAMENTO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

THE ROLE OF BUSINESS STRATEGY IN PREVENTION OF CLOSURE OF SMALL ENTERPRISES

Prof<sup>a</sup> Orientadora: Denise Dias de Santana<sup>1</sup>  
Acadêmica: Aliádina da Cruz Perdigão<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo faz uma reflexão sobre a alta taxa de mortalidade precoce nas pequenas empresas que acaba prejudicando o seu importante papel no desempenho para o desenvolvimento econômico e social do país, deixando de gerar novos empregos e de até colaborar para que o país tenha uma economia mais próspera. A maioria dos novos empreendimentos não completa os primeiros dois anos de atividade. Desta maneira, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar os principais fatores causadores da mortalidade das pequenas empresas bem como verificar qual o papel de uma estratégia empresarial para a prevenção do fechamento.

**Palavras-chave:** Estratégia; Fechamento; Empresas de Pequeno Porte.

### ABSTRACT

This article is a reflection on the high rate of early mortality in small business that ends up harming their important role in performance to the economic and social development of the country, failing to generate new jobs and to contribute to the country has an economy more prosperous. Most new ventures do not complete the first two years of activity. Thus, the aim of this work is to identify and analyze the main factors causing mortality of small businesses and to verify the role of a business strategy for the prevention of closing.

**Keywords:** Strategy; Closing; Small Businesses.

### Introdução

A abertura de empresas vem crescendo de forma acelerada, mas sem planejamento adequado faz com que muitas pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades todo ano. Em 2009, de acordo com o Governo Federal (2012), o número de empresas abertas chegou a 680.881. Já em 2010, este resultado cresceu 100%, chegando à constituição de 1.370.464 novas empresas.

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração-Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Filadélfia (2002), graduação em Educação Física pela Faculdade de Educação Física do Norte do Paraná (1990), especialização em Gerenciamento de Recursos Humanos e Marketing Interno pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina (1998) e especialização em Gestão e Estratégia Empresarial pelo Centro Universitário Filadélfia (2004). Atualmente é professor Titular do Centro Universitário Filadélfia.

<sup>2</sup> Acadêmica do 4º ano do Curso de Administração da Unifil – Centro Universitário Filadélfia.

Os estados que se destacaram no número de constituições em 2010 foram: São Paulo (346.651), Rio de Janeiro (136.922), Minas Gerais (122.878), Bahia (108.487) e Rio Grande do Sul (85.805). O número de cancelamento, ou encerramento, de empresas nos anos em referência também são impressionantes, aproximadamente 215 mil CNPJ's foram cancelados, o que significa uma variação de 5,4% entre os anos de 2009 e 2010. Os dados de 2011 ainda estão sendo consolidados, mas a expectativa do ministério é que o volume de constituição se mantenha ou ultrapasse o resultado de 2010 (GOVERNO FEDERAL, 2012).

Atualmente, a empresa de pequeno porte é um segmento importante dos pequenos negócios, e encontra-se em estágio de desenvolvimento mais avançado. As EPP's – Empresas de Pequeno Porte – atuam como elo fundamental no encadeamento produtivo, podendo ser compradores de produtos e serviços de microempresas e também fornecedoras para médias e grandes empresas (SEBRAE, 2012).

O universo das EPP's em 2010, representou 14,9% num total de 2.938.695 da base de declarantes do Simples nacional – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, representando 438.513 empresas deste segmento. O índice de EPP's em 2010 representou um crescimento de 39% em relação a 2009.

As regiões sul e sudeste representam três quartos da fatia deste segmento, 51% e 24%, respectivamente. Em números absolutos o estado de São Paulo é o mais importante, com pouco mais de 132 mil empresas de pequeno porte, que representa 30% do total.

Uma particularidade de classificação das EPP's, de acordo com a nova legislação do simples nacional, foi a alteração de faturamento anual máximo que mudou de 240 mil para 360 mil/ano, mudança que beneficiou na questão tributária 143.915 empresas, que migraram de EPP para ME – Microempresa.

Desse modo, as Empresas de Pequeno Porte são um público bastante diferenciado tanto pelo empreendedor individual, quanto das microempresas, o que faz com que sejam necessárias estratégias, produtos e tratamento diferenciado no atendimento a esse segmento.

## Administração Estratégica

### Definição

O planejamento estratégico é atualmente algo muito comentado, e nas organizações de uma maneira geral, tem sido uma ferramenta da administração com uma variedade de interpretações. Ele se tornou uma base da alta administração das empresas, dando possibilidades da empresa visualizar previamente suas possíveis ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Foi verificado que existem várias definições de estratégia cada autor define de uma forma. De acordo Mintzberg et. al. (2006), estratégia está subtendida desigualmente. A constatação dessas variadas definições levam as pessoas deslocarem para esse tema complexo mostrando cinco definições de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Wright, Kroll e Parnell (2000), descreve a estratégia à posição mais alta da administração para atingir firmemente os propósitos gerais de uma organização, como é mostrado abaixo em três pontos de vantagens:

1. A elaboração da estratégia (desenvolvimento da estratégia);
2. Execução da estratégia (colocar a estratégia em ação);
3. Controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua efetivação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Administração estratégica é um termo amplo que abrange não somente a administração dos estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir a: 1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; 2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; 3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; 4. formular estratégias ( no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam (a organização com oportunidades de ameaças do ambiente; 5. implementar as estratégias; e 6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar os objetivos gerais da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24).

Já para Oliveira (2007) a administração estratégica é uma administração do futuro, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, ou seja, um sistema de planejamentos com normas, que tentam visualizar uma situação futura que uma empresa deseja atingir, e tendo um controle posterior perante os fatores ambientais, do mesmo modo a organização e a

direção dos bens empresariais, de uma maneira a desenvolver com a realidade ambiental e com a evolução das relações interpessoais.

Em Mintzberg et al (2006) encontramos a definição de estratégia como plano, padrão, posição e perspectiva; completada pela definição de Wright, Kroll e Parnell (2000), que diz que estratégia refere-se aos planos e objetivos gerais da alta administração.

Neste contexto a fala de Zacarelli (2004) torna-se bastante interessante quando diz que estratégia pode ser aprendida o que reforça os objetivos desse trabalho: que estratégias podem ser usadas para prevenir o fechamento precoce das empresas.

Diante das definições expostas esta reflexão apodera-se de uma definição impar, no que diz respeito à coesão de todas: é uma importante ferramenta da administração, abrange não somente a determinação da missão e os objetivos da organização, mas também o contexto de seus ambientes internos e externos. É estruturada, sistêmica e intuitiva e pode ser usada para prevenir o fechamento precoce das empresas.

## **A Importância de um Planejamento Estratégico**

Segundo Oliveira (2006), o crescimento da empresa faz crescer a complexidade de seus processos, o que exige um maior número de decisões de longo-prazo e de longo (que implicam investimentos). A escassez de recursos obriga a opções e renúncias, buscando a melhor relação custo-benefício dos investimentos. O crescimento da competição exige a renovação do “espírito empreendedor” dos primeiros dias na empresa. Assim sendo, é necessário um conhecimento da administração estratégica para um maior entendimento no mundo de negócios.

## **Principais Motivos Que Levam Ao Fechamento Precoce Das Pequenas Empresas**

Entre os principais motivos do fechamento de pequenas empresas, podemos citar a falta de planejamento como uma das principais causas. Sem se realizar um plano de negócio, empresários começam a operar e se aventuram frente à concorrência, e casos como estes fazem com que as estatísticas do fechamento de pequenas empresas seja cada vez maior.

Presentemente em qualquer segmento, o estudo das perspectivas que alcancem o futuro negócio, é fundamental para a subsistência das empresas recém-abertas. Deve-se procurar saber quem será o público-alvo, custos fixos e variáveis, fornecedores,

concorrência e localização adequada. O empreendedor evidentemente terá uma possibilidade maior de sucesso quanto maior for seus conhecimentos sobre o seu ramo de atividade.

A mortalidade nas micro e pequenas empresas é uma questão de grande preocupação nas organizações, tornando-se assim motivo para pesquisas. Para compreender melhor essa questão é necessário descobrir os fatores responsáveis dessa mortalidade.

O Brasil registra os maiores índices de pessoas com iniciativa empreendedora, porém, a longevidade e a qualidade dos empreendimentos ainda estão muito longe de ser destaque. Os motivos de falências mais frequentes estão ligados à falta de planejamento, tanto antes de iniciar o negócio, quanto ao longo da vida da organização. O foco no curto prazo leva a empresa a erros importantes e não permite antever fatos que poderão mudar o comportamento do consumidor nos seus desejos ou nos seus orçamentos. A ausência de uma cultura de inovação, num mercado onde os clientes estão cada vez mais ávidos por novidades, pode ser determinante para a decadência de uma empresa, principalmente de pequeno porte.

De acordo o estudo feito pelo SEBRAE (2012) os dois primeiros anos são cruciais para uma empresa. De cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 continuam em atividade após os primeiros dois anos de existência. A taxa de sobrevivência de 73,1% das micro e pequenas empresas se refere àquelas que nasceram em 2006 e estão há pelo menos dois anos completos em atividade, já que as que abriram as portas em 2005 tinham 71,9% de sobrevivência.

A pesquisa mostra que as indústrias são as que mais obtêm sucesso. De cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas nos dois anos seguintes. Em seguida, aparecem comércio (74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%) (SEBRAE, 2012).

Apresentam os melhores índices as empresas da região Sudeste (76,4%). Na sequência, vêm as regiões Sul (71,7%), Nordeste (69,1%), Centro-Oeste (68,3%) e Norte (66,0%) (SEBRAE, 2012).

Equiparando o desempenho nacional com o de outros países, o índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras são superiores ao de nações como Espanha (69%), Itália (68%) e Holanda (50%), conforme dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Além do aquecimento da economia brasileira, a maior sobrevivência das empresas brasileiras deve-se principalmente ao avanço da legislação, o aumento na escolaridade dos empreendedores e o forte crescimento do mercado consumidor interno, apontou o presidente do SEBRAE Nacional, Luiz Barretto, durante o lançamento da pesquisa sobre a sobrevivência das MPEs brasileiras, em outubro de 2011. Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%) (SEBRAE, 2012). Segundo o SEBRAE (2012), outros fatores influenciam no processo de mortalidade das MPEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

Segundo dados do Departamento Nacional de Registro Comercial (DNRC), ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e Comércio Exterior (MDIC), são constituídas no Brasil em torno de 440 mil novas empresas por ano. Dessas, cerca de 80 mil empresas fecham.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), segue abaixo alguns motivos que levam os planos de negócio fracassarem:

Geralmente um plano de negócio mal elaborado pode ser consequência de um ou mais dos seguintes fatores: as metas estabelecidas pelo empreendedor não são razoáveis; as metas não mensuráveis; o empreendedor não se comprometeu totalmente com o negócio ou com a família; o empreendedor não tem experiência do negócio planejado; o empreendedor não tem ideia das possíveis ameaças ou pontos fracos do negócio; nenhuma necessidade do cliente foi identificada para o produto ou serviço em questão (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009, p.241).

Com base nas informações do SEBRAE (2007/2012), as principais dificuldades de gerenciamento e os motivos que a micro e pequenas empresas fecham estão apontados nos itens abaixo:

- a) Falhas gerenciais: Para o sucesso de uma empresa a qualidade da administração é essencial. Desta maneira, muitas empresas fecham devido às falhas gerenciais. A capacitação e experiência dos gestores são importantes para o êxito da micro ou pequena empresa.
- b) Carga tributária elevada: muitas empresas encerram suas atividades por não aguentarem a elevada carga tributária brasileira. Uma reforma tributária, desde que conduzida adequadamente, poderia diminuir significativamente a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil;

- c) Políticas públicas e arcabouço legal: Muitas empresas que fecharam as portas entendem que as políticas públicas e o arcabouço legal brasileiro dificultam a operações das empresas no Brasil;
- d) Causas econômicas conjunturais: O panorama econômico também afeta diretamente no desempenho das empresas. Logo, determinados acontecimentos da economia podem levar uma empresa a fechar;
- e) Falta de capital de giro: Capital de giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas. O capital de giro influencia diretamente o desempenho operacional das empresas, cobrindo muitas vezes mais da metade de seus ativos totais investidos;
- f) Problemas financeiros: As micro e pequenas empresas geralmente possuem recursos financeiros limitados, o que leva à necessidade de administrá-los da melhor maneira possível para otimizar os resultados da empresa. Uma administração financeira ineficiente pode levar a empresa a uma situação de insolvência e, por consequência, ao seu fechamento;
- g) Falta de crédito bancário: A dificuldade para a obtenção de crédito bancário também é uma das razões apontadas pelos empresários para o fechamento da empresa. Ora, o crédito pode ser considerado como um importante motor para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa;
- h) Concorrência muito forte. A competitividade do mercado foi apontada como uma das razões para o fechamento da empresa. Realmente, nos dias de hoje, as empresas atuam em um mercado bastante competitivo. Diante da concorrência, para sobreviver, uma empresa deve procurar desenvolver vantagens competitivas, que as destaquem dos concorrentes;
- i) Recessão econômica no país. Momentos de crise econômica, como as que estamos enfrentando nos dias de hoje, também levam algumas micro e pequenas empresas a fechar;
- j) Falta de clientes: Sem clientes uma empresa não consegue sobreviver. Assim, a falta de clientes foi apontada como a razão pelo fechamento da empresa por alguns empresários. Desenvolver estratégias de conquista e retenção de clientes é importante para o sucesso de qualquer empresa;
- k) Ponto / local inadequado: A escolha do ponto ideal é fundamental para o sucesso do negócio. Ora, você pode montar um negócio com grande potencial de sucesso,

mas ele também precisa estar localizado em um local adequado. Assim, os futuros empresários devem ter conhecimentos sobre a importância da escolha do ponto adequado para o negócio pretendido.

- l) Desconhecimento do mercado: O empresário precisa conhecer a fundo o mercado no qual pretende atuar. Assim, o desconhecimento do mercado foi apontado como uma das razões para o fechamento das empresas;
- m) Logística operacional: Nos dias de hoje, a logística é fundamental tanto em termos de custo como em disponibilidade do produto ou serviço para o cliente. Assim, problemas com a logística operacional foi apontado com uma das razões para o fechamento da empresa.

Já de acordo com Chiavenato (2008, p 15), nos novos negócios, a mortalidade prematura é muito alta, com uma variedade de riscos e os perigos. Sendo assim segue abaixo uma tabela das possíveis causas da mortalidade precoce das pequenas empresas, as causas mais comuns de falha no negócio:

**Tabela 1:** Adaptado de “Possíveis Causas da Mortalidade Precoce das Pequenas Empresas”.

Inexperiência 72%	Incompetência do empreendedor
Falta de experiência de campo	Falta de experiência profissional
Experiência desequilibrada	Fatores econômicos 20%
Lucros insuficientes	Juros elevados
Perda de mercado	Mercado consumidor restrito
Nenhuma viabilidade futura	Vendas Insuficientes 11 %
Fraca competitividade	Recessão econômica
Dificuldade de estoques	Despesas excessivas 8%
Dívidas e cargas demasiadas	Despesas operacionais
Outras causas 3%	Negligência
Capital insuficiente	Clientes insatisfeitos
Fraudes	Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato (2008, p.15).

## Estratégias Que Podem Ser Usadas Para Evitar O Fechamento

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. Existem vários fatores que talvez expliquem esse repentino interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo entre *preneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido. No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. Isso porque nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado. Uma das consequências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que ainda lhes restou de economias pessoais, fundo de garantia etc. Quando percebem, esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas altas taxas de juros. Houve ainda recentemente aqueles motivados pela nova economia, a Internet, que teve seu ápice de criação de negócios pontocom entre os anos de 1999 e 2000. Nessa época, muitos tentaram se tornar os novos jovens milionários, independentes, donos do próprio nariz. Devem ser considerados também os que herdaram os negócios dos pais ou parentes e que dão continuidade a empresas criadas há décadas (DORNELAS, 2008, p. 1).

O planejamento é um processo que nunca termina em uma empresa, ou seja, é um processo contínuo. Ele é extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, quando o empreendedor precisa preparar um plano de negócio preliminar. O plano estará finalizado quando o empreendedor conhecer o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do novo empreendimento. À medida que o empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, o planejamento continuará enquanto a administração buscar atingir suas metas de curto ou longo prazo.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), o controle estratégico fundamenta em designar em que modelo as estratégias da organização serão mais eficientes para atingir seus objetivos. É a função de o controle remodelar ou efetivar as estratégias da empresa quando os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos, tendo em vista a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009), descrevem o plano de negócio como sendo um documento que o empreendedor dispõe onde são expostos todos os elementos externos e

internos fundamentais para o início de um novo empreendimento. Antes de iniciar o plano de negócios é essencial, o empreendedor obter informações sobre mercado, operações de produção e estimativas financeiras.

Dornelas (2008) diz que através do plano de negócios o planejamento é um instrumento do empreendedor, com a qual a equipe examina as chances, detecta, busca e determina os recursos necessários ao negócio, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia o novo negócio.

## Conclusão

Com base no estudo apresentado, percebemos que é crescente o número de abertura de novas empresas a cada ano, e este grupo só aumenta o percentual de empresas de pequeno porte no Brasil. Isso de certa forma é saudável para o país, pois novos empregos são gerados, a concorrência fica mais acirrada, conseqüentemente aquece a economia do país, e fomenta o desenvolvimento de novas soluções, produtos e serviços oferecidos ao consumidor.

Entretanto, para que este resultado seja alcançado de forma eficaz, é necessário um bom planejamento e diversos estudos para que os erros apresentados neste trabalho sejam reduzidos. A estratégia tem papel fundamental no planejamento empresarial, pois diversos aspectos como ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos são analisados antes de qualquer ação.

Desta forma, desenvolvendo um bom planejamento e seguindo uma estratégia elaborada de acordo com as diretrizes da empresa, a sobrevivência das pequenas empresas passa a se destacar frente aos grandes números de mortalidade. Este resultado tende a beneficiar todas as partes, como o próprio empresário, o governo e o consumidor.

## Referências

BIAZIN, Damares Tomasin; SCALCO, . **Normas da ABNT & Aspectos Gráficos e Padronização para relatórios acadêmicos**. Londrina : Editora Unifil – 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor** . 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis . **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GOVERNO FEDERAL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph ; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia**. São Paulo: Artmet, 2006. 24p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERVICO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. As pequenas empresas do simples nacional. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 25 jul. 2012.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. ; PARNELL, John . **Administração Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 24 p.

ZACARELLI, Sergio. **Estratégia e Sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.