



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC



ed.29

NOVEMBRE/2023



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

**ed.29**

NOVEMBRO/2023



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Biblioteca da EDITORA INTEGRALIZE, (SC) Brasil

International Integralize Scientific. 29ª ed. Novembro/2023. Florianópolis - SC

Periodicidade Mensal

Texto predominantemente em português, parcialmente em inglês e espanhol

ISSN/2675-5203

1 - Ciências da Administração

2 - Ciências Biológicas

3 - Ciências da Saúde

7 - Linguística, Letras e Arte

8 – Ciências Jurídicas

4 - Ciências Exatas e da Terra

5 - Ciências Humanas/ Educação

6 - Ciências Sociais Aplicadas

9 – Tecnologia

10 – Ciências da Religião /Teologia



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**Dados Internacionais de  
Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Editora Integralize - SC – Brasil**

Revista Científica da EDITORA INTEGRALIZE- 29ª ed. Novembro/2023  
Florianópolis-SC

**PERIODICIDADE MENSAL**

Texto predominantemente em Português,  
parcialmente em inglês e espanhol.  
ISSN/2675-5203

1. Ciências da Administração
2. Ciências Biológicas
3. Ciências da Saúde
4. Ciências Exatas e da Terra
5. Ciências Humanas / Educação
6. Ciências Sociais Aplicadas
7. Ciências Jurídicas
8. Linguística, Letras e Arte
9. Tecnologia
10. Ciências da Religião / Teologia



# INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC

## EXPEDIENTE

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC

ISSN/2675-5203

É uma publicação mensal, editada pela  
EDITORA NTEGRALIZE | Florianópolis - SC

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande, CEP 88032-005.

Contato: (48) 99175-3510

<https://www.integralize.online>

### Diretor Geral

Luan Trindade

### Diretor Financeiro

Bruno Garcia Gonçalves

### Diretora Administrativa

Vanessa Sales

### Diagramação

Balbino Júnior

### Conselho Editorial

Marcos Ferreira

### Editora-Chefe

Dra. Vanessa Sales

### Editor

Dr. Diogo de Souza dos Santos

### Bibliotecária

Rosangela da Silva Santos Soares

### Revisores

Dr. Antônio Jorge Tavares Lopes

Dra. Arethuzza Karla A. Cavalcanti

Dr. Tiago Moy

Dra. Gleice Franco Martins

Permitida a reprodução de pequenas partes dos artigos, desde que citada a fonte.



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC  
ISSN / 2675-5203**

É uma publicação mensal editada pela  
EDITORA INTEGRALIZE.  
Florianópolis – SC  
Rodovia SC 401, 4150, bairro Saco Grande, CEP 88032-005  
Contato (48) 4042 1042  
<https://www.integralize.online/acervodigital>

**EDITORA-CHEFE**  
Dra. Vanessa Sales

Os conceitos emitidos nos artigos são de  
responsabilidade exclusiva de seus Autores.



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC



# CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRATION SCIENCES

## NOVEMBRO – CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

<b>A PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO ÂMBITO PÚBLICO.....</b>	<b>08</b>
Autora: <b>Daiane Rebeca de Aquino</b>	
<b>Orientador: João Heli de Campos</b>	
SOCIAL PARTICIPATION IN THE PUBLIC SCOPE	
PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL ÁMBITO PÚBLICO	
<b>APLICAÇÃO DOS MEIOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>17</b>
Autora: <b>Daiane Rebeca de Aquino</b>	
<b>Orientador: João Heli de Campos</b>	
APPLICATION OF CONFLICT RESOLUTION MEANS IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION	
APLICACIÓN DE MEDIOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA.....</b>	<b>27</b>
Autor: <b>Fábio Terra Gomes Júnior</b>	
PROVISION OF CONSULTING SERVICES	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA	
<b>O DIFERENCIAL DO ATENDIMENTO CONSULTIVO.....</b>	<b>40</b>
Autor: <b>Fábio Terra Gomes Júnior</b>	
THE DIFFERENTIAL OF CONSULTATIVE SERVICE	
EL DIFERENCIAL DEL SERVICIO CONSULTIVO	
<b>A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>53</b>
Autor: <b>Fábio Terra Gomes Júnior</b>	
THE IMPORTANCE OF STUDYING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	
LA IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	

## A PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO ÂMBITO PÚBLICO

### SOCIAL PARTICIPATION IN THE PUBLIC SCOPE

### PARTICIPACIÓN SOCIAL EN EL ÁMBITO PÚBLICO

Daiane Rebeca de Aquino  
daiane\_saude@hotmail.com

AQUINO, Daiane Rebeca de. **A participação social no âmbito público.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.29, p. 08 – 15, novembro/2023. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador: João Heli de Campos**

#### RESUMO

A Administração Pública é responsável por prestar os serviços públicos à população, visando o bem da coletividade. Todos os atos públicos devem ser desenvolvidos dentro de leis e normativas legais, não podendo realizar nenhum ato sem ser devidamente motivado e precedido de autorização legal. Assim, para assegurar que tudo o que for comprado, adquirido, pago ou gasto seja realizado dentro da legalidade, temos diversos princípios que norteiam as decisões públicas que serão tomadas, e ainda não obstante temos assegurado pela Constituição Federal a participação social da população, onde através de órgãos colegiados e demais entidades, qualquer cidadão pode e deve participar dos gastos públicos, das compras públicas, das contratações públicas e dos serviços públicos realizados. Como todo ato público é realizado para o povo, nada mais coerente que o povo participe, dê sugestões, opiniões, delibere sobre as decisões públicas que devem ser tomadas pelos gestores públicos. Porém essa participação social nem sempre ocorre de forma correta e justa, pois ainda existem gestores que se recusam a incluir a participação da população nos atos públicos, indo em sentido contrário a plena definição da democracia e prejudicando a implantação de políticas públicas eficazes e que visem contribuir para o bem estar da população. Assim, quanto maior a participação social da população nos atos públicos, melhor será o resultado das ações desenvolvidas pelo Estado para o povo.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Poder Público. Participação social.

#### ABSTRACT

Public Administration is responsible for providing public services to the population, aiming for the good of the community. All public acts must be carried out within laws and legal regulations, and no act can be carried out without being duly motivated and preceded by legal authorization. Thus, to ensure that everything that is purchased, acquired, paid or spent is carried out within legality, we have several principles that guide the public decisions that will be taken, and yet we have ensured by the Federal Constitution the social participation of the population, where Through collegial bodies and other entities, any citizen can and should participate in public spending, public purchasing, public contracting and public services provided. As every public act is carried out for the people, there is nothing more coherent than the people participating, offering suggestions, opinions, deliberating on the public decisions that must be taken by public managers. However, this social participation does not always occur correctly and fairly, as there are still managers who refuse to include the population's participation in public acts, going against the full definition of democracy and harming the implementation of effective public policies aimed at contributing to the well-being of the population. Thus, the greater the social participation of the population in public acts, the better the results of the actions developed by the State for the people.

**Keywords:** Public administration. Public Power. Social participation.

#### ABSTRACTO

La Administración Pública es responsable de brindar servicios públicos a la población, buscando el bien de la comunidad. Todo acto público debe realizarse dentro de las leyes y normas legales, no pudiendo realizarse ningún acto sin estar debidamente motivado y precedido de autorización legal. Así, para garantizar que todo lo que se compra, se adquiere, se paga o se gasta se realiza dentro de la legalidad, tenemos varios principios que guían las decisiones públicas que se tomarán y, sin embargo, hemos asegurado por la Constitución Federal la participación social de la población. , donde a través de órganos colegiados y otras entidades, cualquier ciudadano puede y debe participar en el gasto público, las compras públicas, las contrataciones públicas y los servicios públicos prestados. Como todo acto público se realiza para el pueblo, no hay nada más coherente que el pueblo participando, ofreciendo sugerencias, opiniones, deliberando sobre las decisiones públicas que deben tomar los gestores públicos. Sin embargo, esta participación social no siempre se da de manera correcta y justa, pues aún existen gestores que se niegan a incluir la participación de la población en los actos públicos, yendo en contra de la plena definición de democracia y perjudicando la implementación de políticas públicas efectivas encaminadas a

contribuir al bienestar. -ser de la población. Así, cuanto mayor sea la participación social de la población en los actos públicos, mejores serán los resultados de las acciones que desarrolle el Estado para el pueblo.

**Palabras clave:** Administracion Publica. Poder público. Participación social.

## INTRODUÇÃO

O Poder Público é dividido por três esferas de poder, que são o Poder Executivo, o Poder Legislativo e o Poder Judiciário. Cada ente possui suas respectivas responsabilidades e definições, que são essenciais para o pleno desenvolvimento da vida em sociedade.

Cada ato público realizado deve estar amparado na Lei, pois diferente do particular, que pode realizar tudo desde que não lhe seja proibido, o Poder Público somente pode realizar ou executar aquilo que a Lei lhe permita.

Assim, para que haja o estrito cumprimento dos atos públicos, torna-se necessária a participação social, através de conselhos, entidades, associações, conferências, audiência pública, órgãos colegiados e políticas públicas, onde a sociedade pode e deve externar sua vontade, que deve sempre visar o bem da coletividade e não do particular. Assim, o trabalho apresenta algumas definições, conceitos e posicionamentos bibliográficos sobre a Administração Pública, o Poder Público e sobre a participação social no âmbito público.

## CONCEITO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administrar significa não só prestar serviço, executá-lo como, igualmente, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo (DI PIETRO, 2010).

Segundo Chaves e Albuquerque (2019) eles mencionam a função da Administração Pública como sendo:

Toda sociedade tem como um dos principais fundamentos a organização social, a qual, está impregnada de discursos e pensamentos, que muitas vezes não estão voltados para o bem total da coletividade, diferenciando-se em interesses de classe. Nessa esfera de conflitos e divergências da sociedade, surge a administração pública, a qual possui como principal função administrativa atender ao interesse público de forma harmônica e justa, tendo como principal prerrogativa a coletividade. (CHAVES E ALBUQUERQUE, 2019, online)

Segundo Meirelles a Administração é “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica atos de governo; pratica, tão-somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e seus agentes” (MEIRELLES, 2010).

Meirelles (2010) ainda menciona que:

[...] na administração pública essas ordens e instruções estão concretizadas nas leis, regulamentos e atos especiais, dentro da moral da instituição. Daí o dever indeclinável de o administrador público agir segundo os preceitos do Direito e da Moral administrativa, porque tais preceitos é que expressam a vontade do titular dos interesses administrativos – o povo – e condicionam os atos a serem praticados no desempenho do múnus público que lhe é confiado. (MEIRELLES, 2010, online)

O conceito de Administração Pública é bastante amplo e abarca os diversos setores da sociedade pelos quais o Estado se responsabiliza e conduz ações em prol da sociedade (CHAVES E ALBUQUERQUE, 2019).

Carvalho Filho (2012), apresenta a seguinte concepção sobre a Administração Pública:

Há um consenso entre os autores no sentido de que a expressão ‘Administração Pública’ é de certo modo duvidosa, exprimindo mais de um sentido. Uma das razões para o fato é a extensa gama de tarefas que compõem o objetivo do Estado. Outra é o próprio número de órgãos e agentes públicos incumbidos de sua execução. Exatamente por isso é que para melhor precisar o sentido da expressão devemos dividi-lo sob a ótica dos executores da atividade pública, de um lado e da própria atividade, de outro (CARVALHO FILHO, 2012, online).

É importante mencionar, que a Administração Pública, consoante a redação dos art. 37 da CF/88, se baseia nos fundamentos de dever de observância cogente das normas, bem como aos princípios na execução de seus atos (LIMA, 2022).

A atividade de administrar está ligada ao processo de decisões onde recursos são manuseados para garantir a realização de determinados planos anteriormente traçados. (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Pinto (2008) ele menciona:

A Administração Pública detém prerrogativas e sujeições, com o fito de suprir as necessidades decorrentes do interesse coletivo, o que permite, muitas vezes, em virtude da supremacia do interesse público sobre o particular, o condicionamento ou limitação do exercício de direitos e liberdades individuais.(PINTO, 2008, online)

Destacamos também a relação do direito Administrativo junto à Administração Pública, apresenta por Medeiros (2013), que assim dispõe:

A importância do Direito Administrativo pode ser percebida em nosso cotidiano pelas normas que asseguram a prestação de serviços públicos (como saúde, educação, transporte, água e luz), o uso de bens públicos (praças, ruas e telefones públicos) e a manutenção da convivência harmoniosa entre os cidadãos (exercício da polícia administrativa sobre os bens, direitos e atividades). (MEDEIROS, 2013, online)

Adotando-se o critério subjetivo ou orgânico, administração é o complexo de órgãos aos quais se confiam funções administrativas, é a soma das ações e manifestações da vontade do Estado, submetidas à direção do chefe do Estado (CHAVES E ALBUQUERQUE, 2019).

Podemos perceber a importância da administração pública na organização do Estado, o qual, no âmbito de sua administração, para atingir o bem público, exerce a manutenção da ordem interna, organizando e estruturando setores atuantes na sociedade, como também a execução de serviços para alcance do progresso da coletividade (PINTO, 2008).

Os atos da administração pública quando não regulados por lei, são feitos por discricionariedade dos componentes da administração pública, devendo seguir o princípio da proporcionalidade, ou seja, serem corretos e na medida em que foram requisitados (DI PIETRO, 2017).

Segundo Di Pietro (2005) tem-se que a Administração Pública não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento.

Portanto, entende-se que a Administração Pública ligada aos princípios administrativos, abrange todo cidadão constituído de direitos, não estando atuando apenas em setores de grande escalão do Estado, possibilitando o resguardo do funcionamento de atividades ligadas diretamente ao setor público, sendo definitivamente importantíssima na prática organizacional de qualquer Estado (CHAVES E ALBUQUERQUE, 2019).

Dessa forma, podemos compreender administração pública como sendo a estruturação que envolve todos os processos públicos realizados no território nacional, tem como principal objetivo realizar a administração e supervisão de todos os movimentos ou atividades realizadas pelos setores públicos com destaque, principalmente, a temas financeiros (LIMA, 2022).

Assim a Administração Pública deve realizar os seus atos pautados na legalidade e zelando pelo fiel cumprimento do interesse público, que deve estar acima do interesse do particular.

Quando os atos públicos são realizados dentro dos preceitos legais, temos uma sociedade harmônica, onde a população tem acesso a educação, saúde, lazer, segurança, moradia digna, e esse deve ser o objetivo do Estado, proporcionar melhores condições de vida a população.

## O PODER PÚBLICO E SUA MISSÃO

A palavra “poder” faz menção a autoridade, a capacidade, a mando, assim importante destacarmos os poderes definidos pela Constituição Federal (1988), que assim dispõe:

Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 1988, online)

Pela Constituição Federal temos três poderes que são independentes e harmônicos, que são o Poder Legislativo, o Poder Executivo e o Poder Judiciário, cada um desempenha um importante papel para a sociedade, e contribuem para a vida de forma ordenada, justa e dentro dos preceitos legais.

Ainda na Constituição Federal (1988), temos a função do Poder Público, que é a prestação de serviços públicos:

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

- II - os direitos dos usuários;
- III - política tarifária;
- IV - a obrigação de manter serviço adequado. (BRASIL, 1988, online)

A missão do Poder Público é assegurar que os serviços públicos sejam prestados à população, em consonância com as disposições legais.

Toda atividade material que a lei atribui ao estado para aquisição diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 2008).

Já Meirelles (2007) menciona que serviços públicos é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

Os serviços públicos devem ser realizados dentro de normativas legais, assegurando o cumprimento de princípios constitucionais e administrativos, zelando pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, de modo que os gastos públicos sejam respaldados pela economicidade e justiça.

## A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO ÂMBITO PÚBLICO

Participar significa intervir num processo decisório qualquer (MORÓN, 1980; DUARTE, 1996).

Participação é também uma das palavras mais utilizadas no vocabulário político, científico e popular da modernidade. Dependendo da época e da conjuntura histórica, ela aparece associada a outros termos como democracia, representação, direitos, organização, conscientização, cidadania, solidariedade, exclusão etc. (GOHN, 2019).

Para Modesto (1999) ele destaca a participação popular na Administração Pública:

A participação administrativa, ou a participação no âmbito da administração pública, considerando este sentido amplo, corresponde a todas as formas de interferência de terceiros na realização da função administrativa do Estado. Mas participação popular na administração pública é conceito necessariamente mais restrito: trata-se da interferência no processo de realização da função administrativa do Estado, implementada em favor de interesses da coletividade, por cidadão nacional ou representante de grupos sociais nacionais, estes últimos se e enquanto legitimados a agir em nome coletivo. (MODESTO, 1999, online)

A participação social deriva de uma concepção de cidadania ativa. A cidadania define os que pertencem (inclusão) e os que não se integram à comunidade política (exclusão); logo, a participação se desenvolve em esferas sempre marcadas, também, por relações de conflito e pode comportar manipulação. (MILANI, 2008).

Brito (2021) menciona as formas de participação da sociedade nas esferas de Poder, sendo no Poder Legislativo, no Poder Judiciário e no Poder Executivo:

A Constituição Federal (CF) de 1988, também conhecida como Constituição Cidadã, garante o controle social, em que a participação da sociedade nas políticas públicas é

promovida por diferentes meios. O Ministério da Cidadania determina como essa participação pode ocorrer dentro das esferas de poder:

Legislativo: os cidadãos atuam pelo voto direto, elegendo aqueles os quais eles querem ser representados. Vale lembrar que, no Brasil, a democracia é representativa. Por isso, o voto é uma das principais metodologias para demonstrar a vontade do povo.

Judiciário: participação em um júri popular para julgar crimes dolosos contra a vida.

Executivo: ingresso em conselhos e comitês de políticas públicas. Os conselhos podem ser populares – como as associações de bairro – e institucionais. Eles ainda podem ser consultivos (poder público é consultado a fim de obter opiniões para aprimorar a organização da administração pública), participativo (maior envolvimento e participação na tomada de decisão, com medidas de monitoramento do Estado) e deliberativo (trabalho conjunto com o poder público, com decisões de aprovação ou veto nas tomadas de decisões e participação ativa em políticas públicas). (BRITO, 2021, online)

A participação pode ser observada nas práticas cotidianas da sociedade civil, quer seja nos sindicatos, nos movimentos ou em outras organizações sociais, quer seja nos discursos e práticas das políticas estatais, situados no campo das ações das instituições participativas, com sentidos e significados completamente distintos. (GOHN, 2019).

A Lei n. 8.142 (1990) dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde, contribuindo para a participação da sociedade na gestão da saúde:

O Sistema Único de Saúde (SUS), de que trata a Lei n° 8.080, de 19 de setembro de 1990, contará, em cada esfera de governo, sem prejuízo das funções do Poder Legislativo, com as seguintes instâncias colegiadas:

I - a Conferência de Saúde; e

II - o Conselho de Saúde.

§ 1° A Conferência de Saúde reunir-se-á a cada quatro anos com a representação dos vários segmentos sociais, para avaliar a situação de saúde e propor as diretrizes para a formulação da política de saúde nos níveis correspondentes, convocada pelo Poder Executivo ou, extraordinariamente, por esta ou pelo Conselho de Saúde.

§ 2° O Conselho de Saúde, em caráter permanente e deliberativo, órgão colegiado composto por representantes do governo, prestadores de serviço, profissionais de saúde e usuários, atua na formulação de estratégias e no controle da execução da política de saúde na instância correspondente, inclusive nos aspectos econômicos e financeiros, cujas decisões serão homologadas pelo chefe do poder legalmente constituído em cada esfera do governo.

§ 3° O Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass) e o Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (Conasems) terão representação no Conselho Nacional de Saúde.

§ 4° A representação dos usuários nos Conselhos de Saúde e Conferências será paritária em relação ao conjunto dos demais segmentos.

§ 5° As Conferências de Saúde e os Conselhos de Saúde terão sua organização e normas de funcionamento definidas em regimento próprio, aprovadas pelo respectivo conselho. (BRASIL, 1990, online)

As práticas participativas e suas bases sociais evoluem, variando de acordo com os contextos sociais, históricos e geográficos. (MILANI, 2008).

Observa-se que a maioria das análises não apresenta caminhos para uma agenda que indique formas de superação das desigualdades sociais no plano econômico, porque a questão vai além da vontade do ato de participar, protestar, ou ser incluído em uma instituição

participativa, como ativista ou beneficiário de algum programa ou projeto social. (GOHN, 2019).

Assim, nem sempre basta a vontade de participar, pois muitas vezes essa é restringida e podada pelos gestores públicos, que não querem a participação da população nos atos públicos.

Os estudos mencionaram a baixa competência dos usuários para exercerem o papel de conselheiros enquanto representantes de uma comunidade, sendo essencial fomentar vínculos com os diferentes indivíduos e grupos para uma representação legítima (BUZQUIA, 2023).

E além, da falta de participação, temos a falta de competência dos que exercem o papel participativo, pois de nada adianta participar se não houver capacidade para discutir, apresentar propostas e decidir sobre pautas públicas.

Por isso, a participação social deve ser precedida de pessoas capacitadas e com sério interesse no bem comum, para que as decisões tomadas possam refletir a vontade do povo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou a definição de Administração Pública, bem como algumas considerações relevantes sobre esse tema e sobre o Poder Público, sua função, seus objetivos e atuações.

O Poder Público é dividido em três esferas, Judiciário, Legislativo e Executivo, onde cada poder desempenha suas respectivas funções.

A titularidade dos serviços públicos é do Estado, e ele deve contratar terceirizados ou executar diretamente os serviços públicos, não cabendo ao particular executar qualquer tipo de serviço público, salvo se este for contratado para tanto.

Porém, em que pese o particular não possa executar serviços públicos, qualquer cidadão pode participar dos atos públicos, e essa participação pode ser desenvolvida de várias formas, através de sindicatos, conselhos, órgãos deliberativos, conferências, audiências públicas, ou seja o cidadão tem garantia constitucional de participação social.

E essa participação é fundamental para externar as vontades populares, é o momento de fiscalizar, acompanhar, gerir, deliberar sobre decisões públicas que impactam diretamente na vida das pessoas, porém essa participação não pode ser desprovida de conhecimento, pois se assim o for não terá objetivo.

## REFERÊNCIAS

- BUZQUIA, S. P., Junges, R., Lopes, P. P. da S., Nied, C., & Gonçalves, T. R.. (2023). Participação social e Atenção Primária em Saúde no Brasil: uma revisão de escopo. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/DmJfByh5D7GXMpkd7cdfwph/#>. Acesso em: 30 out. 2023.
- BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 30 out. 2023.
- BRASIL. (1990). Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18142.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18142.htm). Acesso em: 30 out. 2023.
- BRITTO, Danielle. (2021). Participação social: o que é e qual a sua importância? Disponível em: <https://www.politize.com.br/participacao-social/>. Acesso em: 30 out. 2023.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 25 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2012.

- CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Ítalo Patrick Patrick Rodrigues. (2019) Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43713/29716>. Acesso em: 30 out. 2023.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. Direito Administrativo. Editora Atlas, São Paulo. 21. ed. 2008.
- \_\_\_\_\_. Direito Administrativo. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. Direito administrativo. 30.ed. Rev, atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.
- DUARTE, David. Procedimentalização, Participação e Fundamentação: para uma concretização do princípio da imparcialidade administrativa como parâmetro decisório. Coimbra, Ed. Almedina, 1996.
- GOHN, Maria da Glória. (2019). TEORIAS SOBRE A PARTICIPAÇÃO SOCIAL: desafios para a compreensão das desigualdades sociais. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/Lc4THRCyDjMdgWmHHJhpdzb/#>. Acesso em: 30 out. 2023.
- LIMA, Júlio César Falcão. (2022). O controle externo na administração pública. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-controle-externo>. Acesso em: 30 out. 2023.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 34. Ed. Malheiros Editores, São Paulo, 2007.
- \_\_\_\_\_. Direito Administrativo Brasileiro. 36. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.
- MEDEIROS, Lu, MARRARA, Tiago, RAMOS, Milena Neves, PAULA, Roberta de. V. Munhoz, Vanessa. Princípios básicos da Administração Pública: poderes, deveres, direitos e responsabilidade. SP. :FEAUSP, 2013.
- MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. RAP-Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 551-579, maio/junho. 2008.
- MODESTO, Paulo. Participação popular na administração pública. Mecanismos de operacionalização. Jus Navigandi, Teresina, ano, v. 6, 1999. Disponível em: <https://scholar.google.pt/citations?user=lrbgSfYAAAAJ&hl=pt-BR&noisra>. Acesso em: 29 out. 2023.
- MORÓN, Miguel Sánchez. La Participación del Ciudadano en la Administración Pública. Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1980.
- PINTO, Alexandre Guimarães Gavião. Os Princípios mais relevantes do Direito Administrativos. Revista da EMERJ, v. 11, n. 42, 2008.

**APLICAÇÃO DOS MEIOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**APPLICATION OF CONFLICT RESOLUTION MEANS IN THE CONTEXT OF PUBLIC  
ADMINISTRATION**  
**APLICACIÓN DE MEDIOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL MARCO DE  
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Daiane Rebeca de Aquino**  
**daiane\_saude@hotmail.com**

AQUINO, Daiane Rebeca de. **Aplicação dos meios de resolução de conflitos no âmbito da administração pública**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.29, p. 16 – 24, novembro/2023. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador: João Heli de Campos**

### **RESUMO**

A resolução de conflitos é uma disposição de grande relevância no âmbito jurídico, para isso muitas são as normativas legais existentes que resguardam a possibilidade de transação, conciliação, mediação e negociação extrajudicial. É isso se deve ao fato de que os conflitos infelizmente nunca se acabam, sempre alguém vai entender que seu direito foi violado de alguma forma, e ainda temos a Administração Pública que é uma das maiores fontes de conflitos, pois é a detentora de receitas, como impostos, tarifas, emolumentos, e despesas públicas, que muitas vezes não são pagas pelos contribuintes, então a possibilidade de negociação amigável é um meio necessário e eficaz, tanto para o particular, quanto para o ente público. Quando a resolução de conflitos sai do papel e toma forma, quando ela realmente acontece, observamos o cumprimento dos Princípios da Legalidade e da Eficiência. É necessário despender esforços para uma negociação, mas todo o esforço é recompensado, e na negociação não é diferente, quando se propõe a transação temos um diálogo entre as partes envolvidas, e é claro que deve haver uma concessão entre essas partes, mas as vantagens de uma transação vão muito mais além do que as desvantagens. Assim destaca-se a celeridade na resolução dos conflitos, menos custos envolvidos, pacificação entre os envolvidos, busca pela harmonia e aumento da dignidade do ser humano, princípios essenciais para uma vida digna e justa.

**Palavras-chave:** Conciliação. Administração Pública. Resolução de Conflitos.

### **ABSTRACT**

Conflict resolution is a provision of great relevance in the legal sphere, for this reason there are many existing legal regulations that protect the possibility of transaction, conciliation, mediation and extrajudicial negotiation. And this is due to the fact that conflicts unfortunately never end, someone will always understand that their right has been violated in some way, and we still have the Public Administration which is one of the biggest sources of conflicts, as it is the holder of revenue, such as taxes, tariffs, fees, and public expenses, which are often not paid by taxpayers, so the possibility of friendly negotiation is a necessary and effective means, both for the private individual and for the public entity. When conflict resolution gets off the ground and takes shape, when it actually happens, we observe compliance with the Principles of Legality and Efficiency. It is necessary to expend efforts for a negotiation, but all the effort is rewarded, and in negotiation it is no different, when a transaction is proposed we have a dialogue between the parties involved, and of course there must be a concession between these parties, but the advantages of a transaction go much further than the disadvantages. This highlights the speed in resolving conflicts, fewer costs involved, pacification between those involved, the search for harmony and increased dignity of the human being, essential principles for a dignified and fair life.

**Keywords:** Conciliation. Public administration. Conflict resolution.

### **RESUMEN**

La resolución de conflictos es una disposición de gran relevancia en el ámbito jurídico, por ello existen muchas normas jurídicas existentes que protegen la posibilidad de transacción, conciliación, mediación y negociación extrajudicial. Y esto se debe a que los conflictos lamentablemente nunca terminan, siempre alguien entenderá que su derecho ha sido vulnerado de alguna manera, y todavía tenemos a la Administración Pública que es uno de los mayores focos de conflictos, ya que es la titular de ingresos, como impuestos, aranceles, tasas y gastos públicos, que muchas veces no son pagados por los contribuyentes, por lo que la posibilidad de una negociación amistosa es un medio necesario y eficaz, tanto para el particular como para la entidad pública. Cuando la resolución de conflictos despegue y toma forma, cuando realmente sucede, observamos el cumplimiento de los Principios de

Legalidad y Eficiencia. Es necesario hacer esfuerzos para una negociación, pero todo esfuerzo tiene recompensa, y en la negociación no es diferente, cuando se propone una transacción tenemos un diálogo entre las partes involucradas, y por supuesto debe haber una concesión entre estas partes. , pero las ventajas de una transacción van mucho más allá de las desventajas. Se destaca la rapidez en la resolución de conflictos, los menores costos que involucran, la pacificación entre los involucrados, la búsqueda de la armonía y la mayor dignidad del ser humano, principios esenciales para una vida digna y justa.

**Palabras clave:** Conciliación. Administración Pública. La resolución de conflictos.

## INTRODUÇÃO

A conciliação, a transação, a mediação são medidas de composição amigável entre aqueles que tenham algum débito ou uma situação divergente, que necessite de intermediação para pôr fim a situação conflitante. É uma medida necessária e eficiente que gera benefícios às partes envolvidas, como a celeridade na resolução do conflito, menor onerosidade, ou seja menos gastos envolvidos, pois quanto mais prolongada a situação conflitante, mais juros, correções, mora e demais despesas processuais ou legais, acabam encarecendo e dificultando a negociação pelo aumento gradativo dos valores.

As legislações resguardam com muita ênfase a situação da mediação de conflitos, de composição amigável, de transação há longa data, mesmo assim constantemente nos deparamos com novas disposições legais que enaltecem esse instituto e obrigam determinados entes a primeiro buscarem a transação amigável, através de várias maneiras, para somente esgotadas todas as possibilidades de negociação, em caso extremo, que sejam as vias legais acionadas.

A Administração Pública é uma das maiores geradoras de conflitos na atualidade, pois é detentora de impostos, contribuições de melhorias, taxas e demais emolumentos que caso o particular não realize o seu respectivo pagamento, se tornam dívidas ativas e posteriormente dívidas ajuizadas, em juízo.

Por esse motivo, os Tribunais vivem abarrotados de processos incalculáveis em quantidades e valores, muitos não atingem êxito, com o pagamento do débito e geram gastos cada vez maiores, tanto para a Administração Pública, quanto para o devedor (contribuinte). Diante dessa incontestável situação que é constante e crescente, a possibilidade da Administração Pública realizar composições amigáveis com o contribuinte é sem dúvida uma solução que contribui tanto para quem deve, quanto para o ente público que recebe o débito e põe fim a uma situação, sem gerar maiores despesas.

Construir sistemas eficientes para a prevenção, gestão e resolução de conflitos efetiva os princípios basilares da Administração Pública (BASTOS; CASTRO, 2023).

Assim, o objetivo do trabalho é demonstrar as previsões legislativas no ordenamento jurídico brasileiro com relação às possibilidades de transações amigáveis e as possibilidades de resoluções de conflitos tanto com o particular, como com o ente público.

E essa metodologia de trabalho, embarcada na legislação, gera uma melhora significativa na gestão pública e a torna mais acessível e justa, tornando assim relevante o presente trabalho.

## A IMPORTÂNCIA DOS MEIOS CONSENSUAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Os meios consensuais têm sido de suma importância na resolução amigável de conflitos, e isso gera benefícios tanto para a população que busca resolução de sua pendência, quanto para a Administração Pública, que de forma rápida e ágil consegue por fim a sua situação conflitante.

A utilização dos métodos autocompositivos de resolução de conflitos, em especial a conciliação e a mediação, tem se revelado cada vez mais um aparelhamento benéfico à pacificação social, elemento basilar para o funcionamento de um Estado constitucional democrático (SANTOS, 2017).

Segundo Didier (2013) mais que um meio eficiente e econômico de resolução de litígios, a solução pacífica é um significativo instrumento de desenvolvimento da cidadania, ao passo que os próprios interessados são os responsáveis pela elaboração da decisão que virá a regular suas relações.

O histórico apresentado revela que a autocomposição está presente no sistema jurídico pátrio há bastante tempo, o que faz sentido, tendo em vista a necessidade de mecanismos que estimulem a civilização de uma sociedade tão tendente ao litígio. Na verdade, é essa uma questão inerente à humanidade, tão suscetível às disputas e aos conflitos desde os primórdios (SANTOS, 2017).

A busca pela paz e harmonia sempre foi um marco importante dos legisladores, inclusive a própria Constituição Federal (1988), em seu artigo 98 menciona a conciliação:

Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados criarão:  
I - juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau; [...] (BRASIL, 1988, online)

Ainda para acentuar a importância da conciliação foi publicada a Lei n. 13.140 (2015), que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

Parágrafo único. Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios:

- I - imparcialidade do mediador;
- II - isonomia entre as partes;
- III - oralidade;
- IV - informalidade;
- V - autonomia da vontade das partes;
- VI - busca do consenso;
- VII - confidencialidade;
- VIII - boa-fé.

§ 1º Na hipótese de existir previsão contratual de cláusula de mediação, as partes deverão comparecer à primeira reunião de mediação.

§ 2º Ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação. (BRASIL, 2015, online)

A redução de litígios inclui, por evidente, os litígios entre os integrantes do Estado e destes contra o Estado, ao passo que se relacionam fortemente com a vida dos indivíduos. Aos nossos olhos, talvez a pretensão dentro dessa reflexão não só é ressaltar a extensa litigiosidade para com o Poder Público, mas também como esse aspecto deflagra uma responsabilidade estatal ainda maior com a pacificação social, visto que é um grande participante desse campo de disputas (SANTOS, 2017).

Ainda Wambier e Talamini (2016) afirmam que a conciliação, a mediação e a arbitragem possibilitam a uma composição célere e menos onerosa entre as partes:

Os métodos extrajudiciais de solução de conflitos, são aqueles, como o próprio nome denuncia, que prescindem da atuação do Poder Judiciário para que o litígio entre as partes seja dirimido. Tais métodos, em especial a conciliação, a mediação e a arbitragem, possuem como vantagem, em muitos casos, possibilitar uma verdadeira composição da lide, de forma mais célere e menos custosa, tanto emocional quanto financeiramente. (WAMBIER E TALAMINI, 2016, online)

Para Watanabe (2011) a solução de conflitos é uma forma de pacificação:

A incorporação dos meios alternativos de resolução de conflitos, em especial dos consensuais, ao instrumental à disposição do Judiciário para o desempenho de sua função de dar tratamento adequado aos conflitos que ocorrem na sociedade, não somente reduziria a quantidade de sentenças, de recursos e de execuções, como também, o que é de fundamental importância para a transformação social com mudança de mentalidade, propicia uma solução mais adequada aos conflitos, com a consideração das peculiaridades e especificidades dos conflitos e das particularidades das pessoas neles envolvidas. (WATANABE, 2011, online)

Para que ocorra um contexto de diálogo e de soluções negociadas, demanda-se da Administração – assim como do particular - uma postura aberta a possíveis revisões de entendimentos previamente firmados, em que todos os interesses em jogo sejam ponderados e levados em conta na construção de solução (EIDT, 2023).

Destarte, a solução de conflitos remete a uma situação harmônica e de pacificação, onde possibilita a transformação na vida das pessoas envolvidas que buscam encerrar uma situação que muitas vezes tiram a sua paz, pois ninguém entre em uma dívida, porque quer ficar devendo, mas sim por outras situações que o impediram de liquidar seus débitos ou o impossibilitaram de resolver a situação conflitante.

Assim, resolver problemas não é uma situação simples de fácil resolução, mas é sim a forma mais justa e correta de se ter a pacificação entre os envolvidos.

## **NOVOS PARÂMETROS LEGAIS PARA A RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS**

Para Souza (2012), a mediação “pode ser definida como a intervenção construtiva de um terceiro imparcial junto às partes nele envolvidas, com vistas à busca de uma solução pelas

próprias partes”. É de se frisar que a Administração Pública brasileira, desde sempre, esteve autorizada a transacionar em seus negócios jurídicos (CUÉLLAR e MOREIRA, 2018).

Lima (2019) menciona fatores relevantes da Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça:

Tivemos então, em novembro de 2010 a aprovação da Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça que trata de forma taxativa os objetivos da Resolução/125 CNJ relacionados abaixo:

- I) Institui a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, por meios adequados à sua natureza e peculiaridade;
- II) Disseminar a cultura da pacificação social e estimular a prestação de serviços autocompositivos qualidade (art. 2º);
- III) Reafirmar a função de agente apoiador da implantação de políticas públicas do CNJ (Art. 3º)
- IV) Incentivar os tribunais a se organizarem e planejarem programas amplos de autocomposição (art. 4º) [...] (LIMA, 2019, online)

A legislação que ampara a mediação são a Constituição da República Federativa do Brasil – 1988; Código de Processo Civil – Lei nº 13.105/2015; Lei de Mediação – nº 13.140/2015; Resolução 125/2010 CNJ (LIMA, 2019).

Ainda Daniel e Silva (2023) mencionam as inovações promovidas pela Lei. 13.655/2018, que dispõe sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público:

Dentre as novidades trazidas pelas alterações promovidas pela Lei n. 13.655, de 2018, está a inclusão do art. 26 no referido Decreto-Lei para prever a possibilidade da celebração de compromisso com os interessados com o objetivo de “eliminar incerteza, insegurança jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público”. No mesmo dispositivo, em seu parágrafo único, estão consignados os objetivos do compromisso a ser celebrado, a saber, buscar “solução jurídica proporcional, equânime, eficiente e compatível com os interesses gerais”. (DANIEL E LIMA, 2023, online)

As legislações buscam consubstanciar aspectos legais à casos concretos, objetivando a resolução dos conflitos, mas quando as normativas não se adéquam as disposições legais, a transação, a conciliação, a negociação não deve ser objeto de interrupção de negociação, e este é o posicionamento apresentado por Santos (2017):

O primeiro ponto nessa discussão é que a lei não deve tratar e autorizar cada caso passível de transação, ou em que termos ela se dará. Aliás, nem se pode esperar que a transação dependa desse tipo de rigor. Há inúmeras circunstâncias em que é possível se realizar negociação, e é praticamente inviável esperar que todas elas tenham prévia regulação. Qualquer lei que porventura surja para tratar da matéria deve ater-se às bases mínimas, e não apresentar uma previsão certa acerca das diversas situações em que poderia haver negociação. Até porque, mesmo quando a transação for útil, a inexistência ou a obscuridade da norma podem lhe ser obstáculos, diante da legalidade administrativa. Na verdade, regulações legais específicas da matéria seriam prejudiciais ao uso da autocomposição, já que é pautada na fluidez dos diálogos, na autonomia das partes, e nas amplas possibilidades de negociação. Em outras palavras, é impertinente afirmar que a lei deve condicionar sempre a transação à uma autorização prévia e específica, pois isso engessaria o instituto. (SANTOS, 2017, online)

Sem qualquer exagero, pode-se afirmar que a mediação envolvendo a Administração Pública tornou-se assunto legislativo banal, ordinário, integrado na aplicação cotidiana do princípio da legalidade (CUÉLLAR e MOREIRA, 2018).

Ainda Cuéllar e Moreira (2018) mencionam a disposição legal contida no Novo Código de Processo Civil (Lei n.º 13.105/2015), sobre a mediação e a conciliação:

Por fim, mas não menos importante, é de se sublinhar que o Novo Código de Processo Civil – CPC (Lei nº 13.105/2015) prestigia com firmeza o dever de mediação e conciliação como técnicas para a solução de litígios – inclusive daqueles de que façam parte qualquer órgão ou entidade da Administração Pública (tanto no polo ativo quanto no passivo) e determina que, antes mesmo de apresentada a defesa em qualquer processo, as partes sejam intimadas para audiência prévia de conciliação ou de mediação (art. 334), o que acontecerá também como antecedente à audiência de instrução e julgamento (art. 359). (BRASIL, 2015, online)

A conciliação como forma de negociação e resolução de conflitos ganhou amparo legal em várias legislações, sendo uma forma célere e menos onerosa de se resolver conflitos, e este consenso também se estende ao âmbito público, onde as vantagens na composição amigável entre as partes são importantes para uma solução pacífica e democrática na sociedade.

## **AS RESOLUÇÕES DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O número de conflitos entre a Administração Pública e os particulares vem crescendo cada vez mais, resultado de um Estado ineficiente e de uma Justiça que não mais consegue, dentro do modelo tradicional, empregar respostas adequadas à solução pacífica das controvérsias (SANTOS, 2017).

A autocomposição exprime, portanto, uma técnica eficiente para o cumprimento do interesse público legislativamente cometido à Administração brasileira (CUÉLLAR e MOREIRA, 2018).

Aponta-se para o surgimento de uma Administração pública dialógica, a qual contrastaria com a Administração pública monológica, refratária à instituição e ao desenvolvimento de processos comunicacionais com a sociedade (OLIVEIRA E SCHWANKA, 2009). A celebração de acordos em substituição a atos administrativos unilaterais tem sido uma das tônicas do Direito Administrativo atual. A atuação unilateral e hierarquizada começa a dar lugar a uma atuação baseada na consensualidade e na contratualização das decisões (DANIEL e SILVA, 2023).

Um tema recorrente, inserido nos movimentos reformadores e modernizadores do Estado é o emprego em larga escala de métodos e técnicas negociais ou contratualizadas no campo das atividades perpetradas pelos órgãos e entidades públicas (OLIVEIRA E SCHWANKA, 2009). Os métodos de autocomposição endoprocessual devem ser enxergados como ferramentas preferenciais, sendo nesse prisma promovidos e aprimorados pelo próprio Judiciário (SANTOS, 2017).

Sobre a resolução de conflitos Lima (2019) menciona positivos aspectos sobre essa necessária e eficiente mediação:

Ora, estamos diante de um método inteligente, moderno, e atual para desafogar o judiciário brasileiro trazendo algo mais, qual seja, a satisfação verdadeira das partes que, se entenderem que, se um ceder um pouquinho o outro também, teremos então duas partes satisfeitas; a nova boa política do ganha-ganha, claro, sempre lembrando da mudança de paradigmas da sociedade que se faz primordial, porém, com educação, boa-fé, moral, ética e os bons costumes podemos chegar lá. (LIMA, 2019, online)

Lembrando ainda a economia que trará tanto para o judiciário, quanto para as partes, seja financeira, seja emocional, diminuído altíssimos níveis de stress, energia e ansiedade das partes dos servidores públicos, e o reflexo que trará em uma sociedade inteira.

À Administração é assegurada a competência para a autotutela de seus interesses, a ela cabe a respectiva autocomposição (CUÉLLAR e MOREIRA, 2018). Essa é a ideia da transação: além do particular, o ente público, e, por conseguinte, a sociedade, também terão vantagens. É uma simples questão de compensação e coerência negocial, que leva à harmonia de interesses (SANTOS, 2017).

Ainda Cuéllar e Moreira (2018) mencionam que a mediação não é contrária ao interesse público e é sim autorizada a composição pela própria Lei:

Por isso, é importante reiterar que o interesse público não impede a realização de mediação. Ao contrário: conforme previsto expressamente em vários diplomas legislativos, regulamentares e contratuais, o interesse público autoriza, senão determina, a tentativa de composição consensual de controvérsias envolvendo a Administração Pública – e a mediação é apenas uma das técnicas postas à disposição pelo princípio da legalidade. O que importa dizer que, dentre os deveres legislativamente imputados ao administrador público, está aquele de envidar os melhores esforços para atingir a solução consensual de eventuais conflitos de interesse, inclusive por meio da mediação. (CUÉLLAR E MOREIRA, 2018, online)

É preciso que haja alternativa que possa viabilizar que em situações de menor complexidade ou menor potencial ofensivo ao interesse público, a decisão possa ser pela celebração de acordo substitutivo de sanção unilateral (DANIEL e SILVA, 2023).

A resolução consensual deve ser enxergada como método eficiente na própria tutela do interesse público, uma vez que a transação também pode ser uma forma de boa-administração e de proteção de diversos direitos postos à Constituição (SANTOS, 2017).

Meirelles (2005) menciona o dever da administração em ser eficiente, há uma exigência de que a atividade administrativa seja realizada com presteza, perfeição e rendimento funcional.

A Administração Pública possui uma gama inesgotável de conflitos, cada vez mais pessoas buscam seus direitos e para ser alcançar uma gestão pública eficiente exige-se esforço e determinação, onde a autocomposição, o diálogo, a mediação, a transação, devem ser primordiais em qualquer conflito existente, por isso a legislação garante a Administração Pública o dever de buscar primeiramente a resolução amigável, e se assim o fizer, teremos uma gestão pública eficiente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos a busca pela resolução de conflitos tem ganhado um lugar acentuado na legislação brasileira, e cada vez mais são publicadas novas regulamentações sobre o tema. O que se busca com tantas normativas é ressaltar a importância da transação, da conciliação, da mediação ou da resolução de conflitos como forma primordial de negociação.

Assim, tanto o particular quanto o ente público, quando buscam formas ou maneiras de transacionar amigavelmente, estão atingindo o ápice dos preceitos legais, como a paz social e harmônica, segurança jurídica, eficiência, e o resultado é o pleno alcance da democracia.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, Ísis Boll de Araujo; CASTRO, Maíra Lopes de. (2023) Design de sistemas de diálogos e de disputas: uma forma de prevenção, gestão e resolução de conflitos pela administração pública para o novo mundo. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 2023, 13.2. Disponível em: <https://www.jus.uniceub.br/RBPP/article/view/8423>. Acesso em: 03 nov. 2023
- BRASIL (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 31 out. 2023.
- BRASIL (2015). Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13140.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13140.htm). Acesso em: 31 out. 2023.
- BRASIL (2018). Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018. Inclui no Decreto nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público.
- CUÉLLAR, Leila; MOREIRA, Egon Bockmann. (2018) Administração Pública e mediação: notas fundamentais. *Revista de Direito Público da Economia – RDPE*, Belo Horizonte, ano, v. 16, p. 119-145, 2018. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4241820/mod\\_resource/content/1/cu%C3%A9llar%2C%20leila%3B%20moreira%2C%20egon%20bockmann%20-%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20....pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4241820/mod_resource/content/1/cu%C3%A9llar%2C%20leila%3B%20moreira%2C%20egon%20bockmann%20-%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20....pdf). Acesso em: 02 nov. 2023.
- DANIEL, Felipe Alexandre Santa Anna Mucci; SILVA, Cristiana Maria Fortini Pinto e. (2023). Os acordos substitutivos de atividade sancionatória unilateral em contratos da Administração Pública no Brasil. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/bW6JySGhnFHjq8WM9LWWTVH/#>. Acesso em: 02 nov. 2023.
- DIDIER, Fredie. Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual Civil e Processo de Conhecimento. 15. ed. Salvador: JusPodivm, p. 2017, 2013.
- EIDT, Elisa Berton. (2023). Autocomposição na administração pública: o desenvolvimento da consensualidade por meio das câmaras administrativas de prevenção e resolução de conflitos. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/251094/PDPC1701-T.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 nov. 2023.
- LIMA, Eglys Ruth. (2019). Métodos autocompositivos. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/metodos-autocompositivos/586742365>. Acesso em: 02 nov. 2023.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005. p. 808. Atualizado por Eurico de Andrade Azevedo; Délcio Balestero Aleixo; José Emmanuel Burle Filho. 96.
- OLIVEIRA, Gustavo Justino de; SCHWANKA, Cristiane. A administração consensual como a nova face da administração pública no século XXI: fundamentos dogmáticos, formas de expressão e instrumentos de ação. *Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo*, v. 104, p. 303-322, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67859>. Acesso em 01 nov. 2023.
- SANTOS, Alexandre Fernandes. Aplicação dos meios de resolução consensual de conflitos no âmbito da administração tributária. Natal, RN, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/51507/2/AlexandreFS\\_Monografia.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/51507/2/AlexandreFS_Monografia.pdf) Acesso em: 31 out. 2023.
- SOUZA, Luciane Moessa de. Meios Consensuais de Solução de Conflitos Envolvendo Entes Públicos: negociação, mediação e conciliação na esfera administrativa e judicial. Belo Horizonte: Fórum, p. 55, 2012.
- WAMBIER, Luiz Rodrigues; TALAMINI, Eduardo. Curso avançado de processo civil: teoria geral do processo. 16. ed. reform. e ampl. de acordo com o novo CPC. v. 1. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. p. 114, 2016.
- WATANABE, Kazuo. (2011) Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/Nucleo/ParecerDesKazuoWatanabe.pdf>. Acesso em: 31 out. 2023.



**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA**  
**PROVISION OF CONSULTING SERVICES**  
**PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

Fábio Terra Gomes Júnior  
fabioterrag@hotmail.com

<https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

JÚNIOR, Fábio Terra Gomes. **Prestação de Serviços de Consultoria**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.29, p. 25 – 37, novembro/2023. ISSN/2675 – 5203.

### RESUMO

Neste trabalho buscamos demonstrar o funcionamento do ciclo da consultoria. Gerado com base em estudos que nos auxilia e nos introduz ao tema, explica-se a importância e todo o processo padrão para se atingir a eficiência quando se propõe fazer um trabalho de consultoria empresarial. Verifica-se, então, os diversos aspectos relacionados ao tema Consultoria em qualquer tipo de empresa, seja pequenos empreendimentos até multinacionais. Explana-se também o papel do consultor, tanto o de agente de mudanças quanto o de gestor de crises, citando suas principais características. Busca-se destacar a importância do consultor nas organizações, como agente externo, mostrando a forma que o mesmo impacta na eficácia e eficiência organizacional. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de cunho teórico bibliográfico, através da qual busca-se demonstrar os motivos e razões que levam as organizações a buscarem esse serviço, junto a consolidação dos seus objetivos.

**Palavras-chave:** Consultoria. Empresarial. Indústria. Atendimento.

### ABSTRACT

In this work, we seek to demonstrate how the consulting cycle works. Generated based on studies that help us and introduce us to the subject, it explains the importance and the entire standard process to achieve efficiency when you propose to do business consulting work. There are several aspects related to the Consultancy theme in any type of company, be it small enterprises or multinational ones. The role of the consultant is also explained, both as a change agent and as a crisis manager, citing its main characteristics. It seeks to highlight the importance of the consultant in organizations, as an external agent, showing how it impacts organizational effectiveness and efficiency. The methodology used was a theoretical-bibliographic research, which seeks to demonstrate the reasons and reasons that lead organizations to seek this service, together with the consolidation of their goals.

**Keywords:** Consulting. Business. Industry. Service.

### RESUMEN

En este trabajo buscamos demostrar el funcionamiento del ciclo de consultoría. Generado en base a estudios que nos ayudan y nos introducen en el tema, explica la importancia y todo el proceso estándar para lograr la eficiencia al momento de proponer realizar un trabajo de consultoría empresarial. Están, entonces, los diversos aspectos relacionados con el tema de la Consultoría en cualquier tipo de empresa, desde las pequeñas empresas hasta las multinacionales. También se explica el papel del consultor, tanto como agente de cambio como gestor de crisis, citando sus principales características. Se busca resaltar la importancia del consultor en las organizaciones, como agente externo, mostrando la forma en que impacta en la eficacia y eficiencia organizacional. La metodología utilizada fue una investigación teórico bibliográfica, a través de la cual buscamos demostrar los motivos y razones que llevan a las organizaciones a buscar este servicio, junto con la consolidación de sus objetivos.

**Palabras clave:** Consultoría. Negocio. Industria. Servicio.

### INTRODUÇÃO

A função de consultoria vem se expandindo em todo o mundo, é comum que em momentos de crise, profissionais que se encontram sem trabalho, recorram ao ato de empreender como forma de sustento, muitos desses profissionais, que faziam parte de áreas com alta capacitação, encontram na consultoria uma forma de se manter atuante no mercado.

Acontece que muitos desses profissionais são técnicos, sendo especialistas em áreas específicas faltando conhecimentos e perfis necessários para a consultoria. Gerando

vulnerabilidade quanto aos princípios que envolvem a atividade, sendo que nesses casos, o consultor não tem qualificações apropriadas para desempenhar essa função.

Dessa forma, devido ao aumento de consultores, tem-se crescido o número de casos de consultores sem qualificação para desempenhar a função, fazendo com que as empresas-clientes tenham a contratação de mão-de-obra desqualificada.

O serviço de consultoria participa das inúmeras transformações do mundo organizacional moderno, Neves (1998) diz que a última década do século XX ficou marcada pela aceleração das mudanças nas organizações.

Este artigo foi pensado de forma a criar uma estrutura que permita o encadeamento das informações. Assim, temos uma apresentação inicial da prática da consultoria com base em métodos, que traduz de forma geral o processo de melhoria contínua que todos os consultores deveriam buscar concretizar. Para que o ciclo (de melhoria) aconteça, é necessário que tenham um planejamento das atividades realizado de forma estruturada e adequada ao escopo e magnitude da consultoria, para, na sequência, passar à prestação do serviço, sendo este realizado conforme planejado. Ainda na fase de planejamento, o consultor deve identificar quais são os controles necessários para o acompanhamento das atividades de consultoria, buscando assegurar a eficiência e eficácia do processo.

Uma consultoria de sucesso somente será possível se o principal responsável (o consultor) estiver ciente do seu papel como agente de mudança nas organizações e estiver preparado para enfrentar problemas.

## **CONCEITO DE CONSULTORIA**

Consultoria é um tema que vem ganhando destaque, sendo objeto de estudo em diversas frentes. Assim o tema acaba gerando controvérsias, principalmente por se tratar de profissão não regulamentada e exigir do consultor muito profissionalismo e ética devido à alta vulnerabilidade quanto aos princípios de controle e filosóficos.

A função da consultoria é a de identificar as origens dos problemas, propondo soluções, buscando resolver as dificuldades e atender as necessidades de uma organização. O termo consultoria provém do latim *consultare*, cujo significado é aconselhar, sendo essa a função do serviço de consultoria. A consultoria é um processo iterativo, entre um agente de mudanças externo ao problema, cuja função é a de aconselhar e auxiliar os executivos e profissionais da área, internos ao problema, a tomarem decisões.

Segundo o Institute of Management Consultants, consultoria é o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificados para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Já a definição de Djalma Oliveira (2003) consultoria empresarial é um processo iterativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar as pessoas nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

A definição dada por Crocco e Guttman (2008) diz que consultoria é um processo iterativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de

opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisões mais adequadas ao atendimento das necessidades da organização.

A necessidade por consultoria vem aumentando nos últimos tempos, as organizações buscam melhoria de processos, mas também se preocupam com fatores externos, entre os motivos das empresas buscarem consultoria podemos citar, por exemplo, globalização, evolução tecnológica, pensamento de futuro, responsabilidade ambiental, conhecimento sustentado, etc. No Brasil, o crescimento se deve ao aumento da competitividade industrial, em decorrência do crescimento do parque industrial e a necessidade de atualização do conhecimento, das técnicas e metodologias de gestão empresarial.

## **O PAPEL DO CONSULTOR NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações necessitam constantemente da prestação de serviços de profissionais especializados para resolver problemas de natureza técnica ou gerencial em determinados temas, conhecidos como consultores, que utilizam metodologias para atingir seus objetivos.

Para Campos (2004), uma empresa sempre necessitará de consultores, pois são agentes que trazem conhecimento sobre matérias específicas. Esse pensamento é corroborado por Bloch (2001), que define o consultor como uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem o direito de produzir mudanças ou programas de implementação.

O consultor tem dois papéis primordiais: o papel do consultor como gestor de crises e como agente de mudança.

O primeiro papel, o de gestor de crises, deixa fácil de entender porque as empresas, de modo geral, recorrem à consultoria somente quando todas as alternativas se esgotaram. Assim o consultor, no geral, chegará à empresa no meio de uma crise.

Quanto ao segundo papel, o de agente de mudança, ele está diretamente relacionado ao primeiro, pois não haverá uma solução para a “crise” se não houver uma mudança, seja de processo, de pessoas ou de ambas, que deve ocorrer de forma estruturada, sob controle. Toda ideia vendida e/ou colocada em prática deve levar a uma mudança. Nenhuma empresa irá contratar uma consultoria para simplesmente deixar as coisas como estão.

Consultoria empresarial é um processo interativo de um consultor externo ou interno a uma empresa que tem a responsabilidade de auxiliar as pessoas nas tomadas de decisão, mas tendo o controle indireto da situação, o consultor tem influência sobre a empresa, mas não controla diretamente seus processos.

Atividades organizacionais que aparentemente são simples nem sempre são de fácil assimilação para quem vive diariamente elas e não consegue enxergar o que necessita ser modificado. Num segundo plano saber agir de forma pertinente nessas situações é um processo ainda mais delicado. Em muitos casos, tem-se dificuldades em apontar, em seu quadro interno de colaboradores, profissionais capazes de colocar em prática as mudanças que necessitam.

Portanto, a consultoria figura como opção para que as ideias sejam colocadas em prática da melhor maneira e que o resultado dos procedimentos seja plenamente satisfatório. Os consultores trabalham como aliados das companhias, com o objetivo de apurar os problemas que as empresas trazem e quais são as melhores opções para que elas alcancem níveis elevados de crescimento e destaque no mercado.

## **O PROFISSIONAL DE CONSULTORIA**

Não tem como criar um perfil de competência para consultores, não nos moldes tradicionais do que se entende por um “perfil de competência”, como aqueles usados em descrições de cargos. Porém é possível destacar algumas características necessárias para facilitar a prática da consultoria.

Para se tornar consultor, deve-se ter formação/especialização no assunto em que deseja atuar, além de experiência profissional. Também deve ter habilidades interpessoais como saber ouvir, saber negociar, dar opinião, saber colocar as ideias em palavras, e ter as habilidades de consultoria, tendo domínio no andamento das fases da consultoria.

É importante também, que o consultor, além de especialista em um assunto, seja generalista, isto é, que domine outras áreas do conhecimento organizacional.

## **CONSULTOR E ADMINISTRADOR**

Os primeiros profissionais na história da Consultoria Empresarial surgiram em decorrência dos cursos de Administração de Empresas que foram organizados nas universidades americanas nas últimas décadas do século XIX, fazendo com que se acreditasse que o consultor deveria obrigatoriamente vir do campo de Administração de Empresas.

A formação na área de Administração de Empresas faz com que os profissionais tenham uma visão de passado, presente e futuro organizacional, por ser uma formação ampla e ter bases generalistas, consiste em um foco amplo do presente, dando capacitação para avaliar tendências do futuro. Podendo, o administrador, atuar como executivo com uma visão abrangente ou em setores como marketing, finanças, produção, recursos humanos, comércio exterior (XAVIER, 1998).

Com essa visão, foi definido que os profissionais formados em Administração, baseado no conhecimento adquirido durante o curso, estavam mais aptos a exercerem a consultoria, porém nada impede que profissionais de outras áreas (engenharia, economia, mecânica, etc.) seja consultor. É necessário apenas que detenha alguma experiência no seu ramo de atuação, aliada a práticas e vivências da Administração, principalmente no que diz respeito à tomada de decisão. Sendo assim, a ideia de que o consultor deve, obrigatoriamente, ser alguém da área administrativa não mais se justifica. Os desafios empresariais estão aumentando. Atualmente as empresas, mesmo que detenham conhecimentos, perdem o controle dos seus negócios, trabalham com margens mais comprimidas, experimentam competição intensa, lidam com alterações em leis e regulamentos, além de fragmentarem seus negócios ou apresentarem dificuldades de competir no ambiente virtual. O principal diferencial do consultor será a capacidade de ele conduzir a empresa a alcançar seus objetivos, com o comprometimento de todos os envolvidos.

## **A FUNÇÃO DO CONSULTOR**

A função de consultor é a de um profissional que fez uma escolha sobre sua atividade profissional, não uma pessoa que usa seu tempo vago para aconselhar empresários ou um profissional. É, então, pensado em como o profissional pode adquirir um nível de competência

que possibilite ser chamado de “consultor” e seus clientes reconhecerem, de fato, que este profissional é confiável para aquilo que ele promete.

Alguns autores de renome descrevem quais são as principais atividades de um consultor. Seguindo as ideias de Drucker (1976) o consultor é aquele que identifica as necessidades e sugere as mudanças. Já para Mocsányi (1997) ser consultor é uma forma especial de exercer a própria profissão. E para Bloch (2001) é quando uma pessoa está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.

Conforme Bloch (2001), num sentido mais amplo, o termo consultoria define qualquer ação que você adota em relação a um sistema do qual você não faz parte. Assim, acima de tudo, para se falar sobre algo é necessário que se saiba do que se está falando, e, para lidar com pessoas, é necessário ter algumas habilidades interpessoais como ouvir, apoiar, sugerir ou criticar suavemente – que possam basicamente manter um relacionamento.

## **CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA)**

Segundo Resende (2000), a competência é um atributo que melhora a capacidade de atuação das pessoas e das organizações, aumentando as possibilidades de êxito. Desta forma, a competência se torna o pré-requisito fundamental para um consultor obter sucesso.

Para se atingir a competência em qualquer ramo, são necessários três ingredientes: conhecimento, habilidade e atitude. Partindo dos princípios defendidos por Crocco e Guttman (2008) é possível delinear melhor como se pode atingir o nível de competência necessário.

O conhecimento tem duas bases nas quais deve ser construído: conhecimentos comuns e qualificações específicas. No primeiro caso, os aspectos comuns a qualquer consultor envolvem: Sustentação conceitual e prática; Raciocínio lógico; Inteligência empresarial; Tratamento da informação; Administração do tempo; entre outras.

Já as qualificações específicas, são referentes aos trabalhos realizados que lhe trouxe um inventário de trabalhos e que conduziram o consultor a um portfólio de conhecimentos. O conhecimento do consultor vem das experiências adquiridas em cargos anteriores, acumulando um inventário de experiências, de modo a atribuir valor de satisfação na realização da experiência profissional.

Consideramos as Habilidades como conhecimentos específicos possíveis de serem colocados em prática. Eles resultam de entendimento, informação, prática e aptidão. Podem-se agrupar as habilidades em cinco grupos necessários ao sucesso do consultor: Habilidades Técnicas; Comunicação; Relacionamento humano; Administração; Motivação.

A atitude é o diferencial mais importante da competência do consultor. O consultor demonstra quando exterioriza valores, juízos, emoções e os envolve junto aos conhecimentos, tornando possível perceber as suas atitudes. As atitudes fundamentais aos consultores são: Interatividade; Proatividade; Racionalidade; Valores consolidados; Comprometimento; etc.

## **ÉTICA DO PROFISSIONAL DE CONSULTORIA**

Quando a função do profissional é a de estabelecer relação de alto impacto com seus clientes, e envolvem altos valores para empresas é necessário que se priorize a honestidade e a

ética nesses relacionamentos. É exatamente este o caso das intervenções da Consultoria. É através da ética que se constrói para o cliente o diagnóstico, identifica-se o real problema, analisa-se e interpreta-se um conjunto de diferentes variáveis.

Segundo Crocco e Guttman (2008): O consultor relaciona e interage com o cliente de forma individual e por meio de seus grupos sociais. Em qualquer caso, as relações serão arbitradas pelos valores e princípios de cada indivíduo e do grupo social. Para cada caso, as condutas aparentes mostram que princípios e valores são essenciais ou secundários.

Comportamento ético é aquele capaz de gerar, por parte da empresa em relação ao consultor, sentimentos de confiabilidade, respeito, independência e parceria.

Respeito com o posicionamento do consultor que deve se manter neutro em relação às decisões tomadas. Independência em relação aos fatos analisados e aos pareceres emitidos, dizer o que precisa ser dito para quem precisa ouvir e, por fim, a formação da parceria que se manifesta pela satisfação da empresa com os resultados alcançados e com o desejo de realizar novos trabalhos.

## **PROCESSO DA CONSULTORIA**

Para que o ciclo (de melhoria) aconteça, é necessário que se tenha realizado um planejamento das atividades de forma estruturada e adequada ao escopo da consultoria, para, na sequência, passar à prestação do serviço, sendo este realizado conforme planejado. Ainda na fase de planejamento, o consultor deve identificar quais são os controles necessários para o acompanhamento das atividades de consultoria.

O processo de consultoria pode seguir um fluxo mínimo, o fluxo estabelecido sistematiza um conjunto de atividades que se entendem como minimamente necessárias para a prestação de serviços de consultoria. Esse fluxo segue: Identificação da demanda; Análise da demanda; Elaboração e análise da proposta; Desenvolvimento da solução; Planejamento da execução; Execução; Análise crítica; Ações de melhoria; Resultado e Encerramento.

## **IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA**

A identificação e a análise de demanda são etapas do processo de consultoria fortemente relacionadas com as questões de mercado, sendo influenciado por fatores tais como segmentação de mercado, definição de portfólio, políticas de preços, etc. Todas essas questões podem direcionar as práticas de identificação e análise de demanda.

A identificação da demanda pode ocorrer de forma proativa, quando se busca a demanda do cliente, ou de forma reativa, quando somos demandados pelo cliente, pode ser decorrente de uma nova prospecção ou de algum serviço executado anteriormente. Não existe uma forma “certa” e uma forma “errada” de se fazer, são decorrentes do conjunto de fatores relacionados ao portfólio, segmentação, políticas empregadas pelo consultor.

Identificar demandas de forma eficaz é fazer isso na quantidade certa, de maneira que o volume de trabalho resultante não esteja nem acima nem abaixo daquele que é possível realizar. Então a eficácia do processo de identificação de demanda pode ser avaliada pela relação entre as horas disponíveis de cada consultor e as horas ocupadas em atividades de consultoria.

## ANÁLISE DA DEMANDA

Realizar análise de demanda significa responder a uma pergunta simples: “O que o cliente quer?” Essa pergunta, que é simples na sua formulação, geralmente não é simples na sua resposta, afinal nem sempre o cliente sabe o que quer.

A empresa-cliente chama o consultor quando aparecem sintomas de que algo não está indo bem na empresa, e isso for aparente, quando ocorre uma queda de produtividade, insatisfação do cliente, aumentos nos custos, isso se a empresa tiver algum controle sobre esses fatores, o que geralmente não tem. A maioria das empresas só vai perceber que algo não está bem quando houver uma queda (significativa) no faturamento.

Quando alguém chama o médico, o chama em decorrência dos sintomas e não pela causa, da mesma forma a empresa chamará o consultor pelos sintomas e não pela causa, ou seja, o cliente realmente não sabe o que quer, e não é papel dele saber. Cabe ao consultor saber a causa da “doença” e, principalmente, qual será o remédio, o procedimento a ser seguido. Por isso a importância de um bom diagnóstico.

As informações vitais dependem do propósito: se é elaborar uma proposta comercial que será posteriormente encaminhada para o cliente, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria ou estabelecer uma solução, o que se conclui é que existem vários níveis de diagnóstico que podem ser realizados por meio de uma simples conversa até uma avaliação in loco de práticas, processos e sistemas. Uma vez munido das informações necessárias, o passo seguinte é avaliar a condição de atendimento.

Importante observar que a análise preliminar realizada antes de a organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente, no caso da consultoria, apresenta algumas características singulares. Que seriam: O produto é intangível; O desempenho do processo é fortemente afetado pelo fator humano; A avaliação dos resultados pode ser difícil.

Felizmente, existem algumas questões objetivas que podem e devem ser consideradas na análise da capacidade de atendimento. Conheça a seguir quais são.

a) Capacidade instalada: Assim como na manufatura, as máquinas possuem uma capacidade máxima de produção, o consultor também terá sua capacidade máxima de atendimento, que é medida em horas.

b) Estado da arte atual: O estado da arte considera dois pontos fundamentais. O primeiro é relacionado ao conhecimento específico do assunto a ser abordado na consultoria. O outro aspecto a ser considerado é o grau de maturidade desse conhecimento, ou seja, ele já foi aplicado antes.

Uma vez resolvidas essas questões, pode-se dizer ao cliente: há condições de lhe ajudar a encontrar uma solução, ou infelizmente não é possível ajuda.

## ELABORAÇÃO E ANÁLISE DA PROPOSTA

A elaboração da proposta ocorre após a análise da demanda (diagnóstico) e da definição de qual solução será oferecida ao cliente. Em situações mais simples, a definição da solução pode ocorrer na própria elaboração da proposta.

A elaboração da proposta deve ser vista como um planejamento inicial para a realização da atividade, tendo um nível de detalhamento suficiente para servir de roteiro para a execução do serviço e/ou base para elaboração de planejamento mais detalhado, quando for o caso, e também permitir a formação do preço de venda.

Definem-se os elementos básicos de uma proposta como sendo:

a) Objetivo: O objetivo deve descrever a atividade que será realizado, deve ser sucinto e claro o bastante para que o cliente perceba qual será o principal benefício da consultoria.

b) Resultado esperado: O resultado esperado deve ser definido sempre na ótica do cliente, iniciando pelo mais relevante. Em situações em que o resultado depende não só da consultoria, mas também de ações da própria empresa, é necessário que as condições para avaliação dos resultados sejam bem estabelecidas.

c) Atividades a serem desenvolvidas: Ao descrever as atividades o consultor deve procurar passar para o cliente uma visão geral de tudo que será realizado, de maneira que o cliente consiga perceber o volume total de trabalho que será demandado.

d) Condições de pagamento: O importante é passar uma ideia de investimento, e não de custo. Procurar relacionar o valor da proposta com os resultados a serem alcançados, por isso a importância de estabelecer resultados que possam ser quantificados de alguma forma, o importante é que o cliente perceba que o valor a ser pago terá retorno.

Existe uma relação entre a elaboração de propostas, a análise de demanda e a análise da condição de atendimento a essa demanda, sendo a elaboração de propostas uma “saída” desses processos. Assim, pode-se medir o desempenho desses processos por meio de Indicadores de Desempenho associados à emissão de propostas.

Elaborar bem uma proposta é saber identificar quais são as informações necessárias para dar ao cliente uma visão clara do que se está propondo fazer (solução), quanto tempo será necessário, quais os resultados que serão alcançados ao final da consultoria, como esses resultados serão avaliados e, claro, qual a relação custo-benefício.

Caso o cliente a aprove, a proposta deve ser a base para o planejamento da execução da consultoria.

## **DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO**

Após a análise da demanda e a consequente conclusão de que há condições necessárias para a prestação do serviço de consultoria e a elaboração da proposta, deve-se desenvolver uma solução, processo que, às vezes, é feito antes mesmo da elaboração da proposta.

O que segue deve ser considerado em função da magnitude do desenvolvimento da solução proposta, que pode ser um desenvolvimento de pequeno porte, por exemplo, a adaptação (customização) de algo existente. Ou um desenvolvimento de maior porte, como a formatação de um novo serviço. Ou mesmo a execução de um serviço já formatado só que em grande escala, envolvendo diversas empresas, ou unidades de uma mesma empresa, com a participação de vários consultores.

No primeiro caso (pequeno porte), após a análise inicial da situação (tempo e custos associados ao desenvolvimento), pode-se aguardar a aprovação da proposta pelo cliente para iniciar o desenvolvimento. Já no segundo caso (maior porte), esse desenvolvimento deve ser

considerado de forma explícita na proposta, deixando claro para o cliente seu impacto na execução do serviço. Quando o próprio desenvolvimento for o objeto da proposta, então você terá um pré-desenvolvimento para fins de dimensionamento de tempo e recursos necessários.

Todo desenvolvimento precisa ter claramente estabelecidas as suas entradas e saídas. No processo de consultoria essa definição ocorre na etapa de identificação e análise de demanda, na qual as entradas correspondem aos requisitos do cliente, ou de uma forma mais objetiva, a uma descrição da demanda identificada. As saídas são definidas em termos dos resultados a serem alcançados para o atendimento à demanda identificada e o desenvolvimento em si corresponde à descrição de como o resultado será alcançado.

Outros dois pontos-chave no desenvolvimento de soluções são a verificação e a validação. O primeiro corresponde à análise e aprovação do que foi desenvolvido pelo consultor (saída), e o segundo, à análise e aprovação do que foi desenvolvido pelo cliente. Nesse caso, quando necessária, essa aprovação deve estar prevista na própria proposta, podendo inclusive ser um item condicionante para o início dos trabalhos.

## **PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO**

Planejar a execução da consultoria passa necessariamente pelo domínio do que será feito. Esse domínio do método de execução pode ser obtido por meio de capacitações, de execuções assistidas, com a orientação de um consultor mais experiente, etc.

No entanto, existe um aspecto que até consultores experientes acabam negligenciando. Mesmo que o método seja o mesmo, a empresa não é a mesma. Uma consultoria sobre o mesmo tema em diferentes empresas poderá apresentar variações no método, mesmo que pequenas.

Dois aspectos que podem influenciar o método de execução de uma consultoria são o porte e o segmento da empresa-cliente:

**Porte:** Empresas de micro e pequeno porte geralmente possuem poucos colaboradores, que acabam acumulando várias funções. Então, quando a consultoria a uma empresa de micro ou pequeno porte, deve considerar que não terá a disponibilidade das pessoas e que, conseqüentemente, terá que assumir determinadas atividades, como coletar dados e elaborar formulários, planilhas e relatórios, o que implica em maior tempo de consultoria.

**Segmento:** Vários segmentos, como alimentos e telecomunicações, são fortemente regulamentados, o que pode levar a mudanças nas práticas de execução da consultoria. Já em outros, como o têxtil e o vestuário, não há variações muito significativas entre processos produtivos de diferentes empresas, o que pode levar a uma padronização na prática da consultoria.

## **EXECUÇÃO**

Aqui é definido o que e como o consultor irá fazer, as respostas a essas perguntas inicia-se na proposta comercial encaminhada ao cliente, onde foi definido as macro etapas da consultoria (método), bem como os prazos de execução e os resultados. A partir dessas informações será necessário realizar um planejamento mais detalhado que deverá ser validado com o cliente, incluindo qualquer alteração.

O como fazer deve ser definido no planejamento. Assim, a consultoria deve seguir o que foi planejado. O planejamento deve ser o input para a execução, e a avaliação dos resultados obtidos na execução deve ser o input para a avaliação do planejamento, e quando necessário para o replanejamento.

Toda execução deve ser precedida de um bom planejamento. Este pode ficar restrito à elaboração da proposta, para os casos mais simples, ou pode demandar a elaboração de um planejamento mais estruturado, caracterizando em alguns casos um “desenvolvimento de solução”.

Um Fator Crítico de Sucesso (FCS) é qualquer fator que possa comprometer de forma crítica o sucesso da consultoria, por exemplo, o perfil de competência do consultor sempre será um FCS, pois sem um perfil adequado, dificilmente você chegará a bons resultados.

Para identificar qual ou quais são os FCS's associados à atividade que o consultor desenvolverá, o consultor deve pensar “no que pode dar errado”, identificando as possíveis causas das falhas que chegarão aos FCS's.

Outra questão importante é que toda consultoria tem início, meio e fim, sendo, por definição, um projeto, assim, todos os fundamentos relacionados à gestão de projetos podem ser aqui aplicados.

## ANÁLISE CRÍTICA

Como se pode avaliar o resultado do que foi feito? “Não se gerencia o que não se mede. Não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia” William Edwards Deming (1990).

Medição do desempenho pode ser compreendida como a técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades do negócio. A eficiência vai tratar da relação entre a utilização econômica dos recursos, levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o resultado de um processo onde as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas (NEELY et al., 1995).

A partir da definição anterior, propõe-se que o sistema de medição para avaliação do desempenho da consultoria seja composto por um conjunto de variáveis que estejam relacionadas aos seguintes parâmetros: eficiência; eficácia; atendimento das expectativas; e satisfação.

Pode-se concluir que indicador é um conjunto de padrões de medida capazes de dar uma ideia de estado determinado ou planejado ou de seu desvio passível de mudanças e oscilações (CROCCO E GUTTMANN, 2008). Segundo os autores, pode-se constatar que o indicador é uma medida que proporciona ao consultor estabelecer as formas, padrões e valores de avaliação sobre o que se pretende como resultado da consultoria. Por exemplo, se uma empresa está elaborando a sua Missão organizacional, esta tarefa poderá ser medida em termos do tempo consumido, das consequências da divulgação da missão no mercado ou dos esforços internos para sua comunicação.

Os indicadores de desempenho que serão utilizados para a avaliação da consultoria devem ser definidos (e validados) no planejamento. Existem dois momentos de avaliação, que são: avaliar o desempenho do processo de consultoria e avaliar os resultados gerados. Para avaliar o desempenho do processo de consultoria, pode-se ter como base o cronograma de

execução, considerando se as etapas foram realizadas, se foram dentro do prazo, se teve atrasos significativos, os motivos e impactos, se os resultados foram alcançados, etc.

Existem algumas razões para a avaliação dos resultados da consultoria ser uma atividade complexa: Nem todos os resultados são tangíveis e mensuráveis; Os resultados não dependem somente do consultor; Alguns resultados precisam de tempo superior ao da execução da consultoria para serem percebidos.

Apesar desses e outros obstáculos, medir de alguma forma o desempenho do trabalho se torna essencial.

Uma boa prática pode ser a realização de reuniões periódicas com o cliente para apresentar o andamento da consultoria (o que já foi feito e o que ainda falta fazer) para obter a percepção do cliente com relação ao que está sendo realizado.

Para o monitoramento de um projeto de consultoria (e para outros tipos de projetos também) é interessante associar a cada Fator Crítico de Sucesso identificado um Indicador de Desempenho. Como exemplo, considere um projeto no qual, além do consultor, participam mais três ou quatro pessoas da empresa, nesse caso, a comunicação entre eles provavelmente não será um FCS. Já para o caso de um projeto no qual há uma equipe de consultores envolvidos com vários grupos de pessoas em diferentes plantas de uma mesma empresa, então a comunicação provavelmente será um FCS e conseqüentemente deverá ser monitorada.

## AÇÕES DE MELHORIAS

Sempre existe uma maneira melhor de realizar ou produzir algo. Este princípio é conhecido por Melhoria Contínua.

Nos processos de melhoria, as consultorias em processos costumam iniciar com o mapeamento dos processos (modelagem), tirando um “raio-x” dos processos da forma como eles estão sendo executados no período atual.

Como resultado da utilização de ferramentas adequadas para cada necessidade e uma boa técnica para realização desse mapeamento com os colaboradores envolvidos na execução, desenha-se e faz-se um espelho do fluxo das atividades e outras informações que são inerentes a determinados processos.

Essa é uma fase bem importante, pois os colaboradores passam a revisar, não só mentalmente, mas de modo visual, como e quais processos e atividades executam.

Após chegar ao mapa que melhor represente o processo desenhado, tem-se o momento de entrar na fase de avaliação. Neste momento, é aconselhável a interação dos próprios colaboradores envolvidos nos processos, pois eles são os que mais conhecem os gargalos e erros que normalmente acontecem durante suas execuções.

Contudo, o consultor especialista também avaliará, de maneira técnica, quais pontos possuem indícios de ineficiência. E com base nisto, irá propor ações para eliminar ou mitigar cada um destes problemas.

A empresa poderá atualizar e redesenhar seus novos processos, agora passados por melhorias, padronizando e formalizando-os junto com os colaboradores. Uma das alternativas de padronizar os processos é criar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP).

A partir deste modelo, os colaboradores estarão mais suscetíveis a aceitar as mudanças, uma vez que houve a participação deles no desenvolvimento e execução da consultoria. Dessa

forma, eles se sentirão mais participativos no processo de mudança e melhoria da empresa. E consequentemente, aumentarão o senso de auto responsabilidade e autoconfiança nos seus trabalhos diários.

## **RESULTADOS, ENCERRAMENTO E LIÇÕES APRENDIDAS**

É aqui que o consultor tem sua maior fonte de aprendizado. Cada projeto de consultoria, independentemente da sua duração ou complexidade, é único. Mesmo que o escopo do projeto já tenha ocorrido dezenas de vezes. Não é só o sucesso que ensina muitas vezes o insucesso ensina ainda mais. Aprende-se mais com os erros do que com os acertos, o que não significa que se pode errar sempre, mas sim, que é possível aproveitar o erro para não errar mais.

Após cada projeto encerrado é importante fazer uma reflexão sobre o que funcionou e o que não funcionou. Se for um único consultor envolvido, isso pode ser realizado na forma de uma reflexão pessoal, mas se mais pessoas estão envolvidas, então é necessário fazer uma “reflexão” de forma mais estruturada, estabelecendo práticas de disseminação desse conhecimento para todos os interessados.

Na consultoria não existe um único caminho, uma única forma de fazer. O que existe é a necessidade de se construir o melhor caminho, a melhor forma de se fazer. E para cada situação o caminho será diferente. O que deu certo em uma empresa pode não funcionar da mesma forma em outra, por uma série de fatores. Entender quais são esses fatores, como eles podem afetar o trabalho e contornar as situações são a essência da atividade de consultoria.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar de se tratar de um trabalho de pesquisa passível de mudanças, já se faz possível apresentar os seus resultados preliminares. Este trabalho aponta algumas considerações sobre os esforços de consultoria e seus passos para obtenção de resultados.

Verificou-se ao longo do processo de pesquisa realizado, uma quantidade significativa de publicações, em livros e em artigos, que a consultoria vem ganhando espaço no mercado, e as empresas perceberam a importância de uma visão externa aos processos para a eficiência produtiva. Isso porque fornece elementos de identificação e solução dos problemas, provocando mudanças benéficas à organização.

As pesquisas indicaram um processo sequencial, ditando um passo a passo do esquema que pode ser seguido para trazer os resultados desejados, fazendo da consultoria um processo em que se deve atentar ao todo.

No contexto da consultoria, como atividade externa às organizações, foram observados conflitos, porém após a superação destes a consultoria auxilia na conquista dos objetivos. Foi possível observar ainda uma ampliação dos horizontes a partir dos próprios desejos organizacionais.

Fica aqui o espaço para novas indagações e pesquisas na temática abordada neste trabalho. O tema consultoria ainda sofrerá inúmeras mudanças no decorrer das teorias administrativas, por se tratar de tema de natureza humana, ele evolui junto com as mudanças

que as organizações sofrem, portanto é inconclusivo. Da mesma forma, este trabalho é incapaz de determinar quais serão os rumos que o tema tomará com as mudanças das organizações.

## REFERÊNCIAS

- BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- BONAPARTE/FLAHERTY, Peter Drucker: Filosofia & Métodos, São Paulo, Pioneira 1976;
- CAMPOS, V. Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- DEMING, W. Edwards; Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- GUTTMANN, Erik; CROCCO, Luciano. Consultoria empresarial. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MOCSÁNYI, Dino Carlos. Consultoria: O que fazer, Como vender? São Paulo: Gente, 1997;
- NEELY, A. et al. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Production Economics. n. 4, p. 80-116, 1995.
- NEVES, Geraldo Moreira. Gerência Administrativa. Rio de Janeiro SENAC, 1998;
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Manual de Consultoria Empresarial. São Paulo: Atlas, 2003.
- RESENDE, Enio, O Livro das Competências. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000;
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Você S. A., São Paulo, STS, 1998;

## O DIFERENCIAL DO ATENDIMENTO CONSULTIVO

### THE DIFFERENTIAL OF CONSULTATIVE SERVICE

### EL DIFERENCIAL DEL SERVICIO CONSULTIVO

Fábio Terra Gomes Júnior  
fabioterrag@hotmail.com

<https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

JÚNIOR, Fábio Terra Gomes. **O diferencial do atendimento consultivo**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.29, p. 38 – 50, novembro/2023. ISSN/2675 – 5203.

#### RESUMO

O presente trabalho procura descrever, de forma sistemática, clara e concisa, uma gestão de atendimento ao cliente, entregando soluções customizadas, alinhadas às premissas e diretrizes da empresa atendente. Essas premissas têm como base a promoção de ganho de escala, garantia da qualidade do produto, agilidade do tempo-resposta ao cliente, fortalecimento do relacionamento das empresas com seus clientes e a sustentabilidade dos contratos, respeitando os valores Institucionais. O principal objetivo deste estudo é demonstrar a relevância do processo da venda consultiva como ferramenta estratégica de negociação e fidelização. Para tanto, buscou-se entender mais profundamente as competências do processo da venda, seus conceitos, a satisfação e comportamento do cliente diante a esta metodologia. Com isso, através desta metodologia possibilitar a atuação para maior probabilidade de efetivação da venda, além da relação de confiança duradoura.

**Palavras-chave:** Vendas. Consultiva. Atendimento. Necessidade.

#### ABSTRACT

This paper seeks to describe, in a systematic, clear and concise way, a customer service management, delivering customized solutions, aligned with the premises and guidelines of the serving company. These premises are based on promoting gains in scale, guaranteeing product quality, speeding up customer response time, strengthening the relationship between companies and their customers and the sustainability of contracts, respecting Institutional values. The main objective of this study is to demonstrate the relevance of the consultative selling process as a strategic tool for negotiation and loyalty. Therefore, we sought to understand more deeply the competencies of the sales process, its concepts, customer satisfaction and behavior in relation to this methodology. With that, through this methodology, allow the action for a greater probability of effecting the sale, in addition to a lasting relationship of trust.

**Keywords:** Sales. Advisory. Service. Need.

#### RESUMEN

El presente trabajo busca describir, de forma sistemática, clara y concisa, la gestión del servicio al cliente, entregando soluciones personalizadas, alineadas con los supuestos y lineamientos de la empresa prestadora. Estos supuestos se basan en promover ganancias de escala, garantizar la calidad de los productos, la rapidez en el tiempo de respuesta a los clientes, fortalecer la relación entre las empresas y sus clientes y la sostenibilidad de los contratos, respetando los valores Institucionales. El objetivo principal de este estudio es demostrar la relevancia del proceso de venta consultiva como herramienta estratégica de negociación y fidelización. Por ello, se buscó comprender más profundamente las competencias del proceso de venta, sus conceptos, la satisfacción del cliente y el comportamiento frente a esta metodología. Con ello, a través de esta metodología, se puede actuar para una mayor probabilidad de concretar la venta, además de la relación duradera de confianza.

**Palabras clave:** Ventas. Consultivo. Servicio. Necesidad.

#### INTRODUÇÃO

A venda/atendimento consultivo é uma metodologia de venda que tem como foco o aumento da percepção do valor através do real entendimento das necessidades da empresa-cliente, garantindo a satisfação dos mesmos. Através da venda consultiva torna-se, assim, mais efetivo e sinérgico o relacionamento duradouro entre empresa atendente e empresas-clientes.

A eficácia da prática da venda consultiva está condicionada aos seguintes aspectos: clientes satisfeitos em grande escala; aumento da fidelização dos mesmos; percepção da excelência da qualidade no atendimento e elevação da lucratividade.

As organizações que praticam a metodologia da venda consultiva focam seus esforços na busca do atendimento atual, profundo e futurista de seus clientes, excluindo desta forma, as metodologias ainda usuais no processo da venda única e/ou somente no presente. O consultor-vendedor coloca-se como um verdadeiro parceiro do cliente e busca desenvolver uma relação de confiança, tendo como objetivo além de efetivar a venda, fidelizar através de vendas futuras.

Segundo ESPM (2014). Atualmente nos deparamos com consumidores mais exigentes, detentores de maior conhecimento, porém, carentes de informações técnicas e que sejam de fontes confiáveis; que tragam segurança, clareza técnica, confiabilidade e certeza da melhor escolha. Mesmo que atualmente com as tecnologias digitais se tendo acesso às informações em tempo real, a venda consultiva pode contribuir na organização e fundamentar tais informações. Por isso torna-se uma ferramenta estratégica nas negociações com clientes atuais e futuros. No modelo da venda para apuração das necessidades do cliente, o consultor-vendedor assume um papel ativo na relação de compra e venda, fazendo uma avaliação das informações apresentadas pelo cliente, suas expectativas e reais necessidades. Para Kotler e Armstrong (2003) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de opções de produtos e marcas, preços e fornecedores”.

No sentido de contribuir para esses resultados, o grande desafio das equipes que exercem a função de mercado, ou seja, o relacionamento e a atuação com o cliente e atendimento às empresas é aumentar os níveis de qualidade desse relacionamento e atendimento à clientes, por meio da abordagem consultiva, prática que deverá ser exercida por todas as áreas envolvidas na interação com as empresas. Assim, o Atendimento Consultivo é um insumo fundamental para o fortalecimento da cultura de Mercado. O sucesso da Metodologia está fundamentado na sinergia e corresponsabilidade entre as equipes de mercado e técnicas, fomentando atitudes que levam a eficiência e eficácia na execução do trabalho e principalmente gerar uma percepção positiva perante os clientes, gerando entrega de produtos e serviços com qualidade e adequados às suas necessidades.

## **ATENDIMENTO CONSULTIVO**

Para Las Casas (2005), vendas é a prática da indução em troca de algo como mercadorias ou serviços por dinheiro. Dessa forma, caracterizando-se no encontro da lei da oferta e procura. Já segundo Levy e Weitz (2000), “o processo de vendas é o conjunto de responsabilidade dos vendedores para facilitar a decisão de compra do cliente”.

A sofisticação do mercado em relação ao assunto Atendimento Consultivo vem crescendo com muita força nos últimos 20 anos (LAS CASAS, 2005). Não basta apenas entender as necessidades do cliente, é necessária uma gama imensa de conhecimentos e de pré-requisitos do profissional para alcançar a excelência no atendimento consultivo.

De acordo com Las Casas (2005), a venda consultiva é o meio de vendas no qual a proposta de valor do consultor-vendedor vai além da que contém o produto e/ou serviço, inclusive, da que se possa construir em torno de uma solução. Nesse modelo de relação mais próxima e de confiança, o consultor-vendedor transmite ao seu cliente informações adicionais

às suas expectativas, reforça a missão de sua empresa em ajudá-lo no necessário e constrói um relacionamento duradouro com benefícios mútuos.

A venda consultiva tem como objetivo oferecer além do produto/serviço, uma visão sistêmica em torno do que se está à venda. A negociação passa a ser uma consultoria aplicada no durante e pós-venda. Dessa forma o cliente recebe uma série de informações baseada no seu mercado. Sendo assim, fica estabelecido um grau de confiança maior e o marketing de relacionamento duradouro com eficiência e eficácia.

A venda consultiva está baseada numa direção metodológica conforme explica Thull (2007), no qual oferece um conjunto de técnicas e ferramentas ao vendedor profissional. Com isso, a utilização correta contribui no desenvolvimento do processo da venda de maneira coordenada. Além do processo de compra do potencial cliente, qualificando adequadamente uma oportunidade de negócio, controlando as variáveis do processo comercial e minimizando o risco de perda da oportunidade de venda. Assim, a proposta da venda consultiva permite alinhar-se com a força de vendas e a estratégia de orientar o cliente.

Segundo Futrell (2003), as características que devem possuir as empresas que podem obter maior ganho ao fazer uso do modelo de venda consultiva ou colaborativa como ferramenta para incrementar a sua produtividade comercial são:

- a) O tempo decorrido desde o momento de um interesse inicial por parte de um potencial cliente até a compra pode ser amplo, flutuando a partir de um mês, sendo um processo de venda mais moroso e extenso em termos de tempo;
- b) O processo de venda implica na participação de várias pessoas, tanto por parte do comprador, como por parte do vendedor. Geralmente, implica na justificativa ante um comitê de compras e uma junta diretiva;
- c) O comprador precisa minimizar o risco, já que os produtos ou serviços que está a adquirir são de alto envolvimento, o qual é sinônimo de alto risco. Portanto, o vendedor deve contar com as ferramentas e argumentos para mostrar ao comprador que o risco é mínimo e/ou controlável.

Mais que a compra de um bem ou serviço, a expectativa do comprador é do desenvolvimento de um relacionamento comercial que lhe permita adquirir uma série de benefícios que melhorem os seus resultados de negócio. Isto implica que o comprador estará muito atento à qualidade do serviço e a assessoria que o seu fornecedor pode oferecer. O vendedor deverá demonstrar a sua real capacidade de comportar-se como um consultor para o seu cliente. Para Cobra (2007), a venda consultiva pode ser aplicada com muito sucesso na venda de commodities. Para isto a empresa deve ter uma estratégia clara de centralização no cliente e conhecer perfeitamente o valor do desenvolvimento nos relacionamentos em longo prazo com os seus melhores clientes. O seu interesse é o desenvolvimento dos seus clientes e o sucesso dos mesmos, dessa forma a empresa também terá o seu sucesso assegurado.

## **CICLO DE ATENDIMENTO**

O objetivo principal do Ciclo de Atendimento Consultivo é tornar os processos da gestão das áreas de mercado e técnicas mais ágeis, seguros e sustentáveis, estreitando o relacionamento entre áreas da organização com as indústrias de forma padronizada.

O processo de relacionamento com o cliente, no foco da abordagem consultiva, deve ser compreendido e tratado por meio das atividades, listadas abaixo, que estão contidas no ciclo de atendimento, sendo: Pré-análise e prospecção de informações (Planejar); Abertura e abordagem ao cliente (Abordar); Identificação das necessidades do cliente (Investigar); Elaboração da proposta de solução (Elaborar); Aprovação da proposta e formalização (Fechar); Acompanhamento e pós-venda com prospecções futuras (Acompanhar).

## **PLANEJAR**

A primeira etapa consiste na preparação do profissional para abordar o cliente. Deve ter os conhecimentos e informações necessárias devidamente coletadas e tratadas para se obter o máximo de impacto positivo na visita. John Wooden (2011, “Jogando para vencer”) afirma que “Quando você fracassa ao planejar, planeja o fracasso”. Ao planejar se fica preparado para futuras objeções e para fechar a negociação com mais naturalidade e confiança. Planejar é conhecer a empresa e ter as informações corretas, sendo necessário levantar uma síntese das análises internas e externas, ou seja, identificar elementos sobre a gestão interna da empresa e relacioná-las com os elementos externos como concorrência, legislação, etc.

Planejar depende particularmente do preparo do profissional para que, durante a visita, consiga sanar as objeções que surgem no decorrer da negociação. Importante anotar as prováveis objeções e respectivas respostas, fazendo um Mapeamento de Oportunidades. Em negociações, as pessoas estabelecem prioridades para a solução de problemas e tomada de decisão. Nesse sentido, o profissional precisa estar preparado quando ocorrerem situações adversas, sendo as principais são relativas à:

- Preços – Entender qual o valor potencial do Produto/Serviço. É importante compreender que em toda decisão de compra existe uma dinâmica relacionada ao custo x benefício. Kotler (2000) diz que o valor para o cliente é a diferença entre o valor total e o custo total para o cliente.
- Empresa – Histórico de atendimentos realizados pela empresa. O cliente pode questionar sobre serviços mal executados no passado. É importante o vendedor exaltar que há desenvolvimento constante para evitar que acontecimentos ruins se repitam.
- Tempo – Também haverá constantemente objeções relativas ao tempo, procurando adiar decisões. Por isso, é importante ter a informação de quem é a responsabilidade de tomada de decisão e determinar prazos claros.

Assim é tratadas algumas objeções mais comuns, facilitando as ações do profissional perante o cliente. Na relação entre pessoas é complexo prever reações, entretanto, com a preparação adequada, pode-se minimizar surpresas e obter resultados melhores.

O complemento das principais informações deve estar em um material de apoio, no qual o profissional faz anotações e se prepara para a visita, o Mapeamento de Oportunidades. Este instrumento irá acompanhá-lo como suporte antes e durante a visita.

Para o planejamento faz-se necessário identificar todas as informações para o preparo da visita. Ter os dados da empresa sempre atualizados, principalmente das pessoas responsáveis pela empresa-cliente. O mapeamento das oportunidades traz as informações a serem preenchidas para que se faça uma boa abordagem consultiva e esteja preparado para a visita.

No mapeamento das oportunidades deve constar o Histórico Empresarial que é de suma importância para visualizar o cenário passado e presente da organização. Informações financeiras, visão, missão e valores, políticas de qualidade e ambiental, infraestrutura, organograma, objetivos estratégicos, principais clientes e fornecedores funcionários, além das informações de interesse do consultor, ou seja, as informações que darão a base para investigar as necessidades e demandas no decorrer do relacionamento, a maioria delas é possível encontrar em sites institucionais da empresa ou em sites especializados. Assim se consegue ter uma visão do presente e tendências dos setores em que as empresas a serem visitadas estão inseridas. Também se faz necessário conhecer os principais concorrentes da empresa-cliente. Conhecer o mercado em que o cliente está inserido prepara o profissional a responder objeções das mais variadas. Conhecer a empresa e o meio em que ela está inserida traz segurança e confiabilidade por parte do cliente que saberá que o profissional é uma pessoa preparada para atendê-lo.

Procurar conhecer o representante da empresa cliente, o interlocutor, saber o nome, cargo, e-mail, telefone, consulta de histórico profissional. Esse tipo de informação facilita o diálogo com ele e aumenta a chance de criar empatia.

Assim o profissional irá fazer um pré-levantamento com prováveis objetivos a serem perseguidos, que guiarão a visita ao cliente, ou seja, ter uma clara visão das possibilidades de negócio, serviços que deveriam estar na grade de investimento do cliente. É necessário ter em mente que o profissional preparado para o Atendimento Consultivo tem como principal papel entender e atender as necessidades da Indústria.

## **ABORDAR**

Costuma-se dizer que a primeira impressão é a que conta. Esse é o momento do primeiro contato e visita. Cabe uma reflexão sobre a forma de iniciar ou reiniciar um Atendimento Consultivo, detalhes e características para que a apresentação pessoal e da empresa a qual o profissional representa tenham uma percepção positiva. No primeiro contato, a abordagem, é importante que alguns passos sejam seguidos, de forma clara e profissional, como os seguintes questionamentos: Qual é o objetivo desse atendimento? O que se pretende realizar e obter no contato? Quais as oportunidades identificadas para se fazer o contato? Como se deve fazer para que o contato seja percebido como agregador de valor? Os contatos responsáveis estão qualificados?

Os primeiros contatos devem ser planejados de forma minuciosa, seja pessoalmente ou por telefone, estabelecendo primeiramente o que deseja falar, informar e saber. Até mesmo o tempo de contato deve ser, de certa forma, cumprido pois é precioso. Kotler e Keller (2012) defendem ser necessário despertar no cliente a confiança e a credibilidade a partir do primeiro contato, portanto, nos primeiros atendimentos.

Existem algumas formas de se fazer o primeiro contato com o cliente. É muito simples o roteiro a ser seguido para obter um pré-compromisso ou agendamento de uma visita.

Primeiramente o vendedor-consultor já deverá estar preparado, com as informações previamente levantadas no processo do Planejar. Um método para que se saiba quem é a pessoa a qual deve-se fazer o contato é definir quem na empresa é responsável pelos investimentos, quem tem autoridade para decidir, quem utiliza o produto/serviço e quem tem influência no processo, trazendo vantagens como: Otimização do tempo; Melhoria do “foco” de vendas em

cada negócio; Aumento do envolvimento das pessoas de cada cliente; Melhor conhecimento da empresa e do negócio do cliente; Enriquecimento das informações e detalhes de cada negócio. Assim, o sucesso de “parceria” e do desenvolvimento de um projeto depende do conhecimento e do relacionamento que o responsável pelo Atendimento Consultivo construir com essa pessoa ou grupo.

Posterior, durante o contato, deve se apresentar, apresentar a empresa, dizer o objetivo e o tempo estimado do contato, sempre perguntando a disposição para ouvi-lo, de forma educada e simpática. Explicar por que deseja transmitir as informações e agendar uma reunião. Assim define o objetivo do contato, indicando o que a empresa poderá fazer por ele. Não deixe dúvidas. Assim se cria a atenção devida, desperta o interesse e o desejo pelo futuro relacionamento e promove uma ação, que é a visita.

Grönroos (2009 apud GORSKI, 2012) acredita que o relacionamento se estabelece quando o consumidor tem consciência da natureza do vínculo. Para que isso aconteça, a preocupação inicial da empresa deve ser a de prestar um serviço de qualidade e oferecer um atendimento capaz de gerar valor para o cliente.

Após a preparação e execução do contato com o cliente, vem a preparação para a visita. Nesse caso deve-se ter em mãos as informações do Mapeamento de Oportunidades e também é recomendável um material de apoio sobre o PORTFÓLIO da empresa. Ter preparado um bom material institucional, evitando levar muita coisa, preferencialmente apenas uma pasta institucional.

Dentre as principais orientações para abordar está a de qualificar o contato, segmentando de qual departamento da empresa pertence, e principais informações pessoais. Também, orientar-se quanto ao trato com o cliente, sendo educado e objetivo evitando que o interlocutor possa se incomodar com o tempo, desatenção e inquietação com relação à conversa. Importante entender que na abordagem se preparará o campo para a visita, demonstração de atitudes positivas como cordialidade, educação e de um tom prestativo causam impressões positivas e despertam o interesse para o próximo contato;

Respeitar o tempo proposto para a duração da conversa, seja ligação ou reunião, é muito importante. Caso ultrapasse o tempo estipulado dizer que o tempo solicitado terminou e pedir permissão para prosseguir ou reagendar um novo contato.

## **INVESTIGAR**

O mercado está cada vez mais desafiador nas relações comerciais. Não basta apenas um bom relacionamento interpessoal para que se definam as negociações, é necessário um conjunto de aspectos e características para que ocorra um desfecho comercial positivo. Um desses aspectos é o momento de investigar as necessidades e desejos do cliente. Assim, vendedores-consultores são mais eficazes durante o estágio de investigação quando realizam um planejamento robusto de informações importantes a respeito da empresa-cliente.

Traduzir o problema em demanda é a concretização de um bom planejamento antes da visita e sobretudo uma investigação muito bem conduzida. A investigação deverá estar alinhada nas soluções que a empresa oferece, aos produtos e serviços de seu portfólio. Evitar passar para a próxima etapa até que as necessidades do cliente estejam perfeitamente claras, bem como

todas as dúvidas que impeçam uma tomada de decisão de compra pelo cliente perfeitamente equacionadas. Deve-se pensar quais as soluções que a empresa oferece ao cliente. Nessas soluções estão os produtos e serviços que poderão atender as demandas dos clientes, de forma customizada. Assim se está de fato preparado para o momento da visita.

A visita é o momento de levantar todas as informações possíveis, orientadas pelas soluções que a empresa oferece. É importante neste momento ter formas e técnicas de como questionar adequadamente o cliente. Isso dá uma dinâmica coerente e intensa para entender as necessidades do cliente.

No início da visita, a forma de questionamentos pode ser determinante. Primeiro deve-se ter uma conversa mais introdutória, o que muitos chamam no mercado de “quebra-gelo”. Elas são carregadas em contexto pessoal. Abordar situações abrangentes e iniciais, apenas para que a sintonia seja estabelecida.

As perguntas devem ser pré-planejadas e adequadamente inseridas no decorrer da conversa. Questões sobre a satisfação do modelo atual, necessidades de mudanças, periodicidade e planejamento estratégico da empresa devem fazer parte da conversa. Com o apoio do Mapeamento de Oportunidades se pode seguir de forma clara esse caminho.

As perguntas abertas, de exploração e confirmação indicam quando o profissional precisa entender qual solução o cliente busca, identificar melhor as necessidades ou expandir a investigação. Além disso, a própria experiência do profissional deve ser levada em consideração na condução da identificação da demanda.

Ainda no decorrer da investigação é necessário que o profissional possa determinar o que é prioritário para o cliente, quais necessidades mais urgentes e as que possam ser programadas no horizonte de médio e longo prazo. Neil Rackham (2009) traz um ponto de vista em como classificar as prioridades ou os estágios dos problemas. Ele coloca como implícitas e explícitas as vontades e necessidades dos clientes. Cabe ao profissional classificar em ordem de prioridade, no decorrer da investigação, as demandas identificadas. A demonstração parte de situações que estão quase perfeitas, ou seja, que podem ser analisadas mais profundamente no futuro até as mais explícitas ou urgentes, de execução imediata. Esta escala gera valor na negociação e uma melhor precificação das demandas na elaboração da proposta-projeto.

O papel de quem que vai oferecer soluções ao cliente é procurar sempre oportunidades para ambos, de forma que se consiga alcançar as metas e melhorar os resultados do seu cliente. Muitas vezes apenas uma observação na fábrica já gera informações importantes, portanto é de extrema importância observar todos os detalhes no cliente.

A observação é importante, mas é necessário confirmar o que se foi observado, isso é realizado com perguntas, principalmente abertas que proporcionem maior diálogo para conhecer melhor as necessidades da empresa-cliente.

E, assim, confirmar se as informações que foram recebidas estão corretas. O vendedor-consultor deve analisar o quanto a informação lhe é realmente útil para desenvolver o atendimento. Ao ter dúvidas deve-se pesquisar novamente a empresa-cliente, nunca terminando a pesquisa com incertezas.

Para que o método de atendimento consultivo seja efetivo é necessário criar um cenário e condições para que a percepção do cliente seja a melhor possível. Tem-se alguns pontos importantes de atenção durante o relacionamento presencial, por telefone ou por e-mail, principalmente envolvendo uma boa etiqueta profissional, sendo pontual, transmitindo

credibilidade e eficiência por meio da aparência, atentando ao marketing pessoal, com uma forma de vestimenta condizente com a empresa que representa. Capacidade de influenciar positivamente o grupo, tendo uma visão sistêmica, espírito de equipe, integridade como valor a ser seguido em todos os momentos.

A atenção dispensada e a consideração dada ao cliente demonstram a seriedade e o compromisso do profissional. Ouvir com atenção, evitar interrompê-lo com situações fora do contexto. Ouvir os assuntos polêmicos e argumentar com educação. Manter a privacidade do cliente, mantendo a visita com um cunho profissional apenas.

Usar métricas, números, embasamentos e pesquisas para gerar confiança. Demonstrando o conhecimento a respeito do setor, mostrar dados levantados, preocupação com as necessidades e o que isso pode gerar de benefício ao longo do tempo. Não se deve “empurrar” produtos, deve-se demonstrar as soluções que resolvem os problemas da empresa-cliente.

Conhecimento do Portfólio de produtos e serviços da empresa com as características técnicas e atributos que proporcionam soluções aos clientes compreendendo os mercados e cenários, o setor de atuação da empresa e sua cadeia produtiva.

Cumprir a promessa como prazos, produtos, inclusão de especialistas na montagem da proposta técnica, transparência e ética traz o que é de mais valioso em qualquer tipo de relação de negócio – confiança e fidelização. Dizer a verdade, prometer aquilo que sabe que pode cumprir, honestidade no reconhecimento de alguma limitação, são inegociáveis.

A oferta de soluções que podem ser percebidas como benefícios pelo cliente, sempre demonstrar e falar de exemplos positivos e antecipar sugestões para melhorar o processo.

Outro ponto importante é a visão sistêmica do cliente. Muitas vezes, quando se está inserido dentro de um cliente, não se observa todos os aspectos que o envolvem. Prende-se apenas ao seu maquinário e produção. Preocupa-se com quem é o interlocutor, mas deixa de ver o negócio do cliente como um todo. O conhecimento amplo da “cadeia de negócios” do cliente é um diferencial da concorrência e tornará o vendedor-consultor um “criador de valor” aos olhos do cliente. Saber quem são os concorrentes, clientes e parceiros da empresa-cliente amplia a visão sistêmica sobre ele. Também, se faz importante conhecer todas as outras áreas da empresa-cliente e não apenas a área em que se está atendendo.

O profissional deve controlar a entrevista, deve conduzi-la, permitindo que o cliente fale, mas quando perceber que há uma dispersão sobre o assunto, buscar retornar ao foco da visita, respondendo às objeções de forma clara, caso não tenha a resposta, deve-se procurar um especialista da área, dando um prazo para retorno. O cliente precisa ter em mente que o profissional representa uma equipe composta por especialistas em diversas áreas para apoiar o crescimento da empresa-cliente.

Ao final, sempre obter um compromisso mensurável com os responsáveis identificados para prosseguir com a negociação e prazos definidos.

O Mapeamento das Oportunidades ajuda no processo de investigação colocando espaços para preencher com demandas identificadas. O intuito é de que o mapeamento de oportunidades possa buscar a identidade de interesse, ouvir mais do que falar, resumir as concordâncias, responsabilidades, prazos e descobertas, responder da melhor forma as objeções e entender a linguagem do cliente.

## ELABORAR

É o processo de analisar as oportunidades levantadas na visita e tratar de consolidar as informações do panorama setorial para subsidiar as ações que serão executadas. Nesse momento, deve-se ter todo o envolvimento das partes mercado e técnica na definição e qualificação da demanda, na análise de riscos e nas oportunidades.

Para se fazer o processo de elaboração os vendedores-consultores devem ter a vocação de fazer a entrega de valor ao cliente, pois vivenciam suas especificidades e devem atuar em prontidão de respostas e soluções de atendimento. São responsáveis pelas funções de coordenação do relacionamento com o cliente, coordenação técnica, e operação de serviços.

A proposta deve especificar todas as etapas e objetivos da negociação. Em suma, deve conter sete questionamentos de conduta que devem ser respondidos para que a elaboração da proposta ou contrato seja apresentada ao cliente. Elas cercam todas as informações necessárias para que um bom contrato seja feito.

- 1 - “O quê?” Especifica-se o que, ou qual o objetivo a ser alcançado;
- 2 - “Por quê?” Qual o real propósito de alcance da negociação;
- 3 - “Quando?” Definição clara de todo o cronograma do trabalho;
- 4 - “Com quem?” Quais os personagens envolvidos que ajudaram e participaram para que a proposta tenha êxito;
- 5 - “Onde?” Os locais a serem utilizados para executar o trabalho;
- 6 - “Quanto?” Determinação e avaliação dos orçamentos e preços;
- 7 - “Como?” Como será feito o plano, quais os passos a serem seguidos.

Durante a apresentação da proposta, tem-se o objetivo de que se faça uma apresentação da proposta de forma presencial. O principal critério não é resolver um problema apenas e sim demonstrar os benefícios e resultados que a proposta irá gerar. A apresentação vem transformar a proposta em fechamento, por isso a necessidade do profissional de Atendimento Consultivo demonstrar o resultado do trabalho a ser realizado. Considerando os objetivos a serem alcançados, a melhor forma de obter um sucesso é seguindo um processo que inclui chamar a atenção do cliente para aquilo que foi identificado na visita, despertar o interesse pelo fechamento e o desejo de conduzir a ação.

## FECHAR

Chega-se ao momento de fechar a negociação, de tal modo que a próxima declaração do cliente é que aceite ou recuse a solução proposta. Vale lembrar que a fase de fechamento da proposta precede a validação da solução que a princípio foi encontrada em conjunto com o cliente. O Atendimento Consultivo é necessariamente um processo no qual a parceria é o principal valor nas duas partes. Há o interesse no crescimento mútuo, sem precisar desvalorizar as características de cada um. Além disso, exige uma postura e atitude diferenciada do profissional, demonstrando que ofereceu a solução certa de acordo com as necessidades do cliente, mantendo uma atitude positiva, identificando o que é valioso para a relação e propondo uma experiência de alto valor agregado. Assim, o nível de sucesso também depende de como foi a apresentação da proposta e do envolvimento do profissional.

Durante a apresentação, resuma os pontos importantes para facilitar o fechamento da negociação, diminuindo o risco de o cliente pedir tempo para decidir. É normal ocorrer os chamados “sinais de compra”, ou seja, o cliente demonstrar o interesse pelo fechamento.

Para se fechar a venda consultiva é muito importante, que no fechamento, tenha demonstração das vantagens e dos benefícios que serão adquiridos ao longo do atendimento, identificados e expressados pelo cliente durante as fases da negociação. Normalmente o preço é uma das objeções de não fechamento, porém o fato de colocar os pontos positivos identificados pelo próprio cliente e o que pode gerar retorno ao longo do tempo faz o cliente pensar de forma mais racional. O importante é mostrar o valor e não apenas o preço. Sim, há uma diferença nos conceitos de Preço e Valor. O escritor Irlandês Oscar Wilde escreveu no século XVII uma de suas célebres frases: “Vivemos em uma época onde sabemos o preço de tudo e o valor de nada”! Nada mais contemporâneo. O preço é o esforço que pagamos para obter o que queremos, enquanto que a soma dos benefícios que recebemos em troca é o que representa o valor. O que oferecemos é um alto valor se comparado ao preço. Por isso o Custo X Benefício deve ser comparado de forma assertiva.

Saber negociar é essencial. O cliente tem a preferência por profissionais que sabem negociar e demonstrar valor naquilo que representam. O profissional precisa ter o domínio na orientação da proposta, atitude positiva, confiança no produto ou serviço, autoconfiança para liderar a negociação. Primeiramente apresentar a solução para depois falar em investimentos, ter uma margem de negociação e nunca depreciar a instituição que representa por meio do preço. Levar em conta que o tempo do Cliente é muito importante. Não sendo incisivo demasiadamente, respeitando o tempo das decisões do cliente.

## **ACOMPANHAR**

O acompanhamento acontecerá caso a proposta seja aceita e assinada. Se a resposta for negativa, deve-se planejar o momento de retornar ao cliente e reiniciar o processo para a identificação de novas oportunidades.

A grande importância está na entrega e no acompanhamento do que foi contratado. Ter a clara identificação dos papéis e responsáveis pela execução, para evitar não conformidades ou descumprimentos de prazos. O profissional de relacionamento é o responsável pela articulação da entrega. Porém, o acompanhamento e compromisso da entrega é dividido entre a área de mercado e os responsáveis pela parte técnica. É um trabalho em equipe no qual as duas áreas devem se comprometer com o sucesso mútuo. O profissional responsável pelo atendimento consultivo garantirá a execução dos processos, conjuntamente com o suporte técnico, além de ser o principal interlocutor com a empresa. O responsável técnico deverá dar suporte técnico na linha de negócio, respondendo pela execução dos produtos e serviços contratados daquela frente.

Um dos fatores críticos de sucesso no momento da execução e acompanhamento da entrega é o profissional ter uma visão sistêmica de todo o processo do Atendimento Consultivo. Deve-se ter conhecimento das soluções com atuação de consultor corporativo junto aos clientes.

Após a execução bem-sucedida, surge a verdadeira oportunidade para fidelização dos clientes. É o chamado pós-venda, sequência de um atendimento consultivo bem executado, gerando novas oportunidades, reiniciando o ciclo de atendimento consultivo. Portanto, no

momento em que o contrato é assinado e inicia-se a prestação do serviço, é o momento de fortalecer a confiança e estreitar cada vez mais a relação com o cliente. Mostra-se a segurança e quanto valor o cliente tem para a empresa. Ações complementares como visitas técnicas, demonstração dos relatórios de avaliação, ligações para saber o grau de satisfação, entre outras, geram novas oportunidades.

Conforme declarou Sobrinho (2015), o pós-venda é uma das armas de diferenciação mais fortes hoje no mercado, que deve ser encarada com a relevância que possui, pois cada vez mais é um elemento de fidelização de clientes e os impede de comparar seu serviço ao de outra empresa. Ainda para o autor supracitado, os serviços de pós-atendimento e pós-venda são considerados um diferencial de gestão por oferecerem garantias, consertos, manutenções, peças de reposição, orientações e informações técnicas sobre o produto depois de sua venda.

Para acompanhar é importante trabalhar em equipe com atuação articulada entre todos os responsáveis pela execução da demanda, demonstrando a devida credibilidade e cooperação. Certos valores e atitudes na condução do trabalho demonstram a qualidade da liderança, da sinergia das equipes no compromisso de respeitar as determinações do contrato, criatividade e respeito pela empresa contratante. Compartilhar com os pares e demais profissionais da área a visão sistêmica dos processos de relações com o mercado e de negócios, as soluções inovadoras criadas para o cliente e para a empresa, novas formas e metodologias de implementação e controle de procedimentos e atitudes gerenciais de sucesso.

O mercado em geral quer que o cliente seja fiel, porém, é uma certa utopia existir o cliente fiel. O que de fato deve existir em uma relação de atendimento consultivo é o profissional responsável pelo atendimento. Este sim deve fidelidade e lealdade ao cliente, mas não o inverso. Esta é a “alma” de um processo de pós-venda. O marketing de serviço, juntamente com o marketing de relacionamento, mostra que no final o que importa é a percepção do cliente.

É importante saber lidar com possíveis reclamações, se o cliente reclamar é porque o vendedor-consultor ainda não o perdeu. Nesse caso deve-se ser humilde e entender o problema, ouvir o cliente com tranquilidade e paciência, pedir desculpas pelo erro, prometer algo que será feito de forma imediata, cumprir o novo prometido, pedir maiores informações sobre o ocorrido, fazer a correção imediatamente, verificar se o erro foi resolvido buscando um feedback positivo e aprendendo com o erro.

Registrar todas as ocorrências, dados e informações do pós-venda. Essas informações serão valiosas nas relações futuras, uma vez que deverá conter informações como histórico, registro de reclamações, resultados efetivos, etc.

Pedir indicações de outras indústrias que possam ser atendidas pela empresa. Caso ocorram as indicações é muito provável que o cliente se sentiu bem atendido e seguro com os serviços disponibilizados.

O estabelecimento de critérios para continuar a comunicação ativa com o cliente por meio de visitas pessoais, telefonemas ou e-mails é importante para o pós-venda. Ter sempre um motivo para visitar, jamais ir apenas para perguntar “como vão as coisas”. Ter registradas todas as oportunidades futuras, é o link para novas visitas e contatos, ou identificar outros motivos para contatar o cliente, tais como: inovação no setor, sazonalidade da empresa, e até mesmo mostrar novas vantagens com a cooperação. Não se esquecer de que clientes satisfeitos são um

grande indicativo para novas propostas, afinal, se ele enxergou valor em uma antiga negociação, com certeza terá uma tendência ainda maior de ver valor em futuras ações.

O profissional de Atendimento Consultivo possui uma grande gama de serviços a serem oferecidos, podendo ser complementares ou não ao serviço que foi efetuado no cliente. A missão é sempre atender as necessidades dos clientes e procurar atender as demandas da empresa.

O cliente estará disposto a receber um profissional que esteja lá disposto a lhe oferecer algo novo, que o surpreenda e atenda suas expectativas. Estender o relacionamento com o cliente tem um objetivo claro, obter novos negócios. Para tanto, é preciso fazer o papel de especialistas em Atendimento Consultivo.

Para criar valor em tudo o que for feito nos clientes é fundamental:

- Estar presente no cliente;
- Avaliar constantemente o desempenho dos serviços da empresa-atendente;
- Verificar a satisfação do decisor;
- Procurar novas oportunidades de melhoria.

Saber organizar a agenda, priorizando aqueles clientes que exigem mais tempo e dão mais retorno, mas nunca deixando os clientes menores esquecidos.

Fazer um controle próximo das atividades do contrato para certificar-se de que não se está afastando dos objetivos visados.

Ressalta-se que o fechamento de uma entrega, da execução do trabalho, é a porta de entrada para uma nova prospecção, para um novo contato. Fazendo uma boa investigação é certo que haverá identificação de novos projetos e necessidades futuras, ficando sob a responsabilidade do profissional de Atendimento Consultivo o acompanhamento ao longo da história da relação entre ambos, retornando ao cliente com regularidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Metodologia de Atendimento Consultivo objetiva definir as diretrizes e características para orientar a atuação do vendedor-consultor e da empresa, de modo customizado dentro do contexto de cultura de mercado, proporcionando respostas eficientes às empresas-clientes. No atendimento consultivo, o profissional realiza contatos estratégicos de relacionamento com o executivo de alto escalão das empresas-clientes com o apoio do Gestor e da equipe do Relacionamento Corporativo atuando conforme ações e responsabilidades previstas no processo, com destaque ao papel de prospectar e qualificar demandas. Essas diretrizes proporcionam um foco no aumento da percepção de valor e satisfação dos clientes frente à atuação em Rede.

É fundamental para o sucesso da implantação do Atendimento Consultivo a ética e transparência nas relações entre as empresas, ou seja, a união incondicional entre as áreas de mercado e técnica na conduta colaborativa para se alcançar a excelência no atendimento consultivo. Isso gera entrega de produtos e serviços com qualidade e adequados à necessidade do cliente.

Pode-se concluir que a relevância em atender o cliente ultrapassa a simples condição de prestar uma informação ou atender a uma reclamação. Faz-se necessário entender o cliente e, de preferência, antecipar as suas necessidades. Agindo assim, a Empresa estabelecerá um importante diferencial em relação aos concorrentes. Para tanto, é preciso atentar para o que já se entendia na década de 1990, que se o atendimento ao cliente estava se transformando num poderoso diferencial competitivo, era exatamente porque se estava vivendo uma enorme crise nesta área. (SHIOZAWA, 1993)

## REFERÊNCIAS

- COBRA, Marcos. Administração de Vendas. São Paulo: Atlas, 2007
- ESPM. Vendas Consultiva. Disponível em: <https://www.espm.br/cursos/pocket-records/como-ter-mais-sucesso-em-negociação-e-vendas-pela-abordagem-consultiva/>. Acesso em: 25 Jun. 2021.
- FUTRELL, Charles M. Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GORSKI, André. O Marketing de Relacionamento e os consumidores. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-marketing-de-relacionamento-e-os-consumidores>. Acesso em 20 jun. 2021.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Vendas. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. . Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- RACKHAM, Neil. Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling. Construindo Relacionamentos de Alto Valor para seus Clientes. São Paulo. M.Books do Brasil Editora LTDA. 2009.
- SOBRINHO, Cristiano. O serviço de pós-venda como diferencial. Disponível em <<http://www.ifd.com.br/marketing/o-servico-pos-venda-como-diferencial/>>. Acesso 27 jun. 2021.
- SHIOZAWA, Ruy S. C. Qualidade no atendimento e tecnologia de informação. São Paulo: Atlas. 1993, p. 43.
- THULL, Jeff. Gestão de Vendas Complexas: como competir e vencer quando o resultado pode ser alto. RJ, Campus, 2007.
- WOODEN, John. Jogando para vencer. São Paulo. Sextante, 2008.

**A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**  
**THE IMPORTANCE OF STUDYING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**  
**LA IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Fábio Terra Gomes Júnior  
fabiottg@hotmail.com

<https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

JÚNIOR, Fábio Terra Gomes. **A importância do estudo do comportamento organizacional**. Revista International Integrate Scientific, Ed. n.29, p. 51 – 63, novembro/2023. ISSN/2675 – 5203.

### RESUMO

Neste trabalho buscamos demonstrar o funcionamento da matéria de estudo com o tema Comportamento Organizacional. Gerado com base em estudos que nos auxilia e nos introduz ao tema em seus três níveis: micro organizacional, meso organizacional e macro organizacional. Verifica-se, então, os diversos aspectos relacionados ao tema Comportamento Organizacional, tanto individuais quanto em equipe, à estrutura das organizações, à eficácia e eficiência e às teorias comportamentais humanas. Busca-se destacar a importância do entendimento das relações comportamentais nas organizações, mostrando a forma que as mesmas impactam na eficácia e eficiência organizacional. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de cunho teórico-bibliográfico, através da qual busca-se demonstrar os motivos e razões que levam os colaboradores a agirem de forma proativa em seu ambiente de trabalho, junto a consolidação dos seus próprios objetivos.

**Palavras-chaves:** Comportamento Organizacional, recursos humanos, equipes.

### ABSTRACT

In this work we seek to demonstrate the functioning of the subject of study with the theme of Organizational Behavior. Generated based on studies that help us and introduce us to the theme at its three levels: micro organizational, meso organizational and macro organizational. It is verified, then, the various aspects related to the Organizational Behavior theme, both individual and in teams, the structure of organizations, effectiveness and efficiency and human behavioral theories. It seeks to highlight the importance of understanding behavioral relationships in organizations, showing how they impact organizational effectiveness and efficiency. The methodology used was a theoretical bibliographic research, which seeks to demonstrate the reasons and reasons that lead employees to act proactively in their work environment, together with the consolidation of their own goals.

**Keywords:** Organizational behavior, human resources, teams.

### RESUMEN

En este trabajo buscamos demostrar el funcionamiento de la materia de estudio con la temática de Comportamiento Organizacional. Generado en base a estudios que nos ayudan y nos introducen en el tema en sus tres niveles: micro organizacional, meso organizacional y macro organizacional. Luego se verifican los diversos aspectos relacionados con el tema del Comportamiento Organizacional, tanto de manera individual como en equipo, la estructura de las organizaciones, la efectividad y eficiencia y las teorías del comportamiento humano. El objetivo es resaltar la importancia de comprender las relaciones de comportamiento en las organizaciones, mostrando cómo impactan en la efectividad y eficiencia organizacional. La metodología utilizada fue una investigación teórico-bibliográfica, mediante la cual buscamos demostrar los motivos y razones que llevan a los empleados a actuar de manera proactiva en su entorno laboral, junto con la consolidación de sus propios objetivos.

**Palabras clave:** Comportamiento Organizacional, recursos humanos, equipos.

### INTRODUÇÃO

Comportamento Organizacional é o estudo tanto de indivíduos como de grupos, agindo e se comportando no ambiente das empresas. Este estudo se preocupa com a influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, da mesma forma, com a influência das organizações sobre essas pessoas e grupos. Assim dizendo, podemos supor que o Comportamento Organizacional é a influência dos relacionamentos entre colaboradores (indivíduos trabalhadores de uma organização) e seu relacionamento com seu próprio trabalho.

A matéria de Comportamento Organizacional pesquisa sobre o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento nas organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento buscando promover melhorias, eficácia e eficiência organizacional. Serve para que esse conjunto (colaboradores, grupos e estrutura organizacional) trabalhem de forma harmoniosa na busca dos resultados esperados e projetados.

Essa matéria de estudo, a do comportamento humano nas organizações, é uma área formada por um conjunto de conhecimentos de diferentes áreas da ciência, como psicologia, sociologia e antropologia acompanha a evolução da sociedade, o indivíduo, como ser racional, passa sua vida observando como os outros se comportam e tentando interpretar suas ações. De acordo com Bergamini (2008), Na Grécia antiga, aproximadamente no ano de 400 a C, o filósofo Hipócrates, já considerava a existência de algumas características típicas de conduta de cada pessoa. Porém, a “teoria comportamental”, ou “behaviorismo”, teve sua consolidação na década de 1950, deixando claro sua ênfase na dimensão humana das organizações. Proveniente da evolução dos principais conceitos de outras matérias das relações humanas, entre outras contribuições, esse estudo centra esforços na tentativa de explicar como funciona o comportamento humano nas organizações. Já Siqueira (2002) diz que o estudo do Comportamento Organizacional, propriamente dito, surgiu durante a década de 1960, quando ficou definido como o “estudo do funcionamento das organizações e de suas estruturas e do comportamento de seus grupos e indivíduos”. No início dos estudos, a prioridade era separar, diferenciando o Comportamento Organizacional da Psicologia Industrial/Organizacional, para criar uma nova matéria de estudo, delimitando a atuação da matéria Comportamento Organizacional, debatendo que as atividades organizacionais diferem dos demais estudos da psicologia, devendo, portanto, formar um objeto de estudo único e não uma extensão dos conhecimentos psicológicos.

Faz-se assim, que o tema Comportamento Organizacional seja considerado uma matéria de estudo, principalmente sendo analisado e compreendido pelos executivos que estão na linha de frente das organizações. Leite e Albuquerque (2012) dizem que se tem utilizado a expressão Comportamento Organizacional indefinidamente para explicar diversas características humanas como, por exemplo: motivação, comportamentos, comunicações, poder de liderança, estruturas, processos grupais, percepções, aprendizado, conflitos, etc.

É importante, para se estudar e compreender o Comportamento Organizacional que, sobretudo, se entenda as relações que ocorrem no âmbito do trabalho, quais os fatores que constituem essas relações e como interferem no comportamento individual dos seres humanos, descrevendo quais são as razões que levam os colaboradores a se motivarem e a agirem do modo que agem, tendo estas como principais questões a se analisar sob a visão das ciências do comportamento. Igualmente importante é o dinamismo das complexas estruturas organizacionais, tanto os formais quanto os informais. Ao se estudar e entender esses elementos têm-se subsídios para tomar melhores decisões, permitindo planejar de forma clara, além e mais importante, melhorar as relações no trabalho.

Ao fazer análises do tema Comportamento Organizacional, percebe-se o quanto os colaboradores demonstram diferenças entre si, e inclusive, diferenças deles com eles mesmos. A gestão empresarial precisa considerar que as diferenças individuais devem ser analisadas tanto quando os indivíduos trabalham isoladamente quando em grupos/equipes e o Comportamento Organizacional quando relacionado às diversas estruturas e políticas

organizacionais, envolvendo estratégias, valores, culturas, filosofias, históricas, éticas, dentre diversos outros aspectos, interferem na eficácia e nos resultados organizacionais.

Esta abordagem dos fundamentos do Comportamento Organizacional, bem como do relacionamento interpessoal e intrapessoal, visa mostrar como os comportamentos das pessoas são importantes para se concretizar os objetivos de uma organização, conquistar vantagem sobre os concorrentes e garantir um desempenho organizacional positivo. Para tanto, o Comportamento Organizacional é uma matéria de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações.

## **AS DISCIPLINAS DAS CIÊNCIAS HUMANAS**

As organizações são unidades orgânicas, cujas partes são interdependentes (LEITE; ALBUQUERQUE, 2012). Os autores nos dizem que a forma de se identificar os grupos influencia a forma que eles se comportam e a medida de motivação para o trabalho. Já Appolinário (2006), explica que não se é possível analisar tanto o comportamento humano como o Comportamento Organizacional preponderantemente como se analisa as ciências nomotéticas a qual os fenômenos são analisados com grau de medição precisa e estabelecem relações de causa e efeito aplicando suas regras e leis a diferentes situações com um alto grau de previsibilidade, já as ciências humanas que estudam o comportamento humano, têm suas complexidades e variedades, com padrões difíceis de serem medidos. “Os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisa é limitada” (ROBBINS, 2005). Portanto, o estudo do comportamento humano lida com fenômenos indeterminados, fluidos e difíceis de quantificar e qualificar como, por exemplo, filosofias pessoais, valores culturais, escolhas éticas e morais e o próprio comportamento, sendo, então, limitados à explicação.

Desta forma, o Comportamento Organizacional se baseia em contribuições de estudos de outras matérias da área humana, como a sociologia (para análises da sociedade); a Psicologia (para análises do indivíduo); Psicologia social (para compreensão do comportamento humano no contexto social); a Ciência política (para a compreensão da relação do comportamento humano com o poder); e Antropologia (que estuda a evolução do comportamento humano nas diferentes culturas), portanto, baseado nos estudos já realizados por essas matérias e de diversas variáveis, é possível prever diversos tipos de conduta dos indivíduos. Dessa forma, para Bergamini (2008), “o comportamento dos indivíduos nas organizações reflete algo que particularmente é intrínseco à própria pessoa”. Sendo o que é destacado como individualidade, uma espécie de marca pessoal de cada pessoa.

Dentro de cada indivíduo (colaborador) existe uma necessidade pessoal de atingir determinados objetivos, quando esses indivíduos trabalham em equipe os objetivos se convergem em uma meta maior. Assim, segundo Bergamini (2008), “indivíduos diferentes podem, em dado momento, estar perseguindo um mesmo objetivo, porém, o seu estilo de comportamento motivacional faz com que cada um deles adote uma conduta de busca que lhe é particular, própria do tipo de organizador que dirige a estratégia de busca do objetivo motivacional”.

## **MICRO, MESO E MACRO ORGANIZACIONAL**

A análise do Comportamento Organizacional deve ser feita em três níveis que são interagentes entre si: o micro, o mesmo e o macro organizacional. “O comportamento micro-organizacional diz respeito ao espaço de inserção das pessoas na organização, seus cargos, suas carreiras e relações jurídicas” (BERGUE 2005), foi desenvolvido com base em várias subáreas da psicologia, como por exemplo, clínica, experimental e industrial. É o comportamento humano individual, sendo pessoal a ele, a forma como ele age no ambiente organizacional e envolve questões sobre suas habilidades pessoais para lidar com questões sobre motivação, obrigações, satisfação, etc.

Temos o estudo do comportamento meso-organizacional que foi desenvolvido a partir das áreas de comunicação, de psicologia social e de sociologia interacionista. É através da análise do comportamento meso-organizacional que se procura compreender o comportamento dos colaboradores em grupo ou equipes, sejam formais ou informais, abordando temas como a liderança, a socialização e a dinâmica de grupo.

E o comportamento macro-organizacional que busca o entendimento das relações entre as pessoas e a estrutura organizacional, buscando entender seu impacto no comportamento individual de cada colaborador. Partindo dos princípios da economia, antropologia, sociologia e das ciências políticas, estuda questões ligadas à estrutura e o status social, o conflito, o poder, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

Bergue (2012), diz que “o estudo do Comportamento Organizacional envolve esses três níveis que se congregam simultaneamente e interagem formando todas as relações de comportamentos no ambiente organizacional”. É importante considerar que para estudar o Comportamento Organizacional em seus três níveis deve-se começar a entender pelo seu nível mais individual (micro-organizacional) para depois destacar a as relações comportamentais da equipe e suas relações com a estrutura organizacional.

Para Robbins (2005), cada indivíduo traz consigo fatores intrínseco a si próprio. São variáveis independentes que constituem suas principais características, como a biografia, capacitação, valores, atitudes, personalidade e emoção. Essas variáveis tendem a interferir nas chamadas variáveis dependentes, alterando a capacidade produtiva afetando a eficiência e a eficácia organizacional. O autor nos diz que os colaboradores quando adentram as organizações, já trazem uma bagagem, ou seja, são indivíduos com experiência de outras situações as quais já atuaram em papéis profissionais. Para as organizações, através de seus executivos, é de extrema importância compreender a forma como cada colaborador se comportam em cada situação, respeitando seus valores, compreendendo suas atitudes e dando atenção à suas necessidades, compreendendo o que os motiva, para, assim, tomar decisões assertivas nas empresas.

Destacando esta necessidade de se compreender o colaborador como um indivíduo único, Bergue (2012), diz: “Esse nível de análise estuda o comportamento humano individual dentro de uma organização envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação”. Chiavenato (1999) diz que as limitações individuais e pessoais restringem o desempenho isolado dos colaboradores. Essas limitações são de natureza biológica, física, psicológica, ou social. Assim sendo, um indivíduo sozinho não conseguirá alcançar diversos objetivos, tendo a necessidade de ajuda de equipes e grupos, em cooperação para completar essas limitações, por isso a necessidade de se montar equipes engajadas fortemente para buscas de metas que parecem comuns a todos. Importante observar que a totalidade dos colaboradores

atuantes em determinada organização, em determinada função, têm seus próprios objetivos e expectativas em relação à essa organização.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

As organizações são entes que atendem às necessidades dos consumidores, na atual era da globalização, com fácil acesso a informação e conhecimento, enfrenta-se um cenário de mudanças rápidas que estão afetando todas as áreas de estudo e atuação, tanto das ciências quanto nos contextos sociais.

Conforme Chiavenato (1999), a atual era, chamada de Era da Informação, difere dos períodos anteriores, assim as empresas devem “ser mais adaptáveis a um ambiente de constantes incertezas, devem possuir agilidade, mobilidade e serem inovadoras para enfrentar ambientes mutantes e repletos de turbulências”. Dessa feita, entender o Comportamento Organizacional nos diversos níveis se faz de extrema importância para que as empresas invistam de forma coerente, de modo a reter e promover seus talentos humanos, além de proporcionar-lhes os meios para melhorar sua qualidade de vida, fazendo com que eles atuem de forma eficaz e eficiente.

Percebe-se como sendo o principal diferencial competitivo das organizações o talento humano, ou seja, os colaboradores em seus trabalhos em equipes. As equipes atuam fornecendo competências a organização, perfazendo, assim, seu principal ativo. Porém, a organização deve se preocupar em fornecer condições e estruturas adequadas, para que os talentos humanos possam trabalhar de forma eficaz. Destaca-se o seguinte:

Por melhores que sejam os talentos, eles somente podem trabalhar, utilizar plenamente suas competências e alcançar resultados alavancados na medida em que a empresa lhes ofereça uma organização de trabalho adequada – a estrutura ou desenho organizacional – e uma cultura organizacional democrática e incentivadora, mentalidade, impulso e comportamento. Sem isso, talento, por melhor que seja, não tem condição de prosperar. (CHIAVENATO, 2005, online).

As partes que compõem os processos do trabalho, dos relacionamentos entre colaboradores e ambientes e, de fato, os comportamentos dentro do ambiente organizacional, fazem parte dos estudos da matéria Comportamento Organizacional, assim, os aspectos relativos ao ambiente, a filosofia, à cultura organizacional, ao clima, aos objetivos, missão, visão e aos seus valores devem ser estudados e analisados para melhor compreensão do tema.

Berger (2005) destaca que, pode-se classificar os elementos que compõem o Comportamento Organizacional da seguinte forma: pessoas, estrutura, tecnologia, ambiente externo. Segundo ele, as relações formais dos colaboradores nas empresas são ditadas pela estrutura, ou seja, o papel que cabe a cada um desempenhar na hierarquia e no organograma empresarial. A administração é responsável pelas variáveis que integram a estrutura formal de cada organização, além de pela utilização dos recursos disponíveis. Se tratando da tecnologia, será ela que ditará e influenciará o jeito em que os colaboradores deverão trabalhar. Assim, percebe-se que as organizações devem se atentar ao que ocorre no ambiente externo das mesmas, já que esse representará todo o contexto macro ambiental em que a organização está inserida.

É notório, e de fácil observação, que o comportamento dos indivíduos sofre grandes influências da burocracia e da formalização da estrutura organizacional. Desta forma, a articulação de todos os comportamentos que compõem a estrutura pode ser entendida sob a ótica de variados estilos, nos quais Bergamini (2008), exemplifica citando:

A caracterização das diferenças individuais dos estilos de comportamento motivacional pode ser facilitada pelo uso de cinco conceitos críticos que são: comportamento que representa a ação a partir da qual é possível inferir o tipo de motivação; o desempenho que permite a avaliação do tipo de desempenho; a habilidade considerada como um dos determinantes da eficácia do comportamento; restrições situacionais que são os fatores do ambiente e oportunidades que podem dificultar ou facilitar as ações comportamentais e que estão além do controle da pessoa; finalmente a motivação em si, que representa não aquilo que a pessoa tem habilidade para fazer, mas o vigor com o qual essa pessoa se desempenha (MUCHINSKY, P.M. 2004 apud BERGAMINI, 2008).

Robbins (2005) expõe que o “Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações”, faz-se permitir entender o grau de relevância de se estudar os elementos que complementam a toda estrutura organizacional de forma conjunta e individualizada, quer sejam os indivíduos ou a função de um grupo/equipe de trabalho, para que forneça as estruturas que beneficiarão a organização de se utilizar tal entendimento, para que, assim, se alcance as metas. Utilizar o conhecimento do tema Comportamento Organizacional no ambiente da empresa favorece o conhecimento dos pontos fortes e fracos, identificar oportunidades e ameaças, além de se utilizar como base os conhecimentos adquiridos em favor da eficiência empresarial e atingimento de metas.

O trabalho é resultado do esforço dos colaboradores em relação aos processos produtivos, considerado como métodos, matéria-prima, máquinas e equipamentos, etc. O resultado desse esforço humano no ambiente organizacional adiciona valor aos produtos e serviços gerados pela organização.

Tem-se, influenciando o processo, a globalização, que segundo Drucker (1999):

Globalização é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo. Através deste processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e espalham aspectos culturais pelos quatro cantos do mundo. (DRUCKER, 1999, online)

As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. O mundo virou uma aldeia global, e as pessoas precisam aprender a superar o desafio de lidar com diferentes culturas. O termo utilizado para descrever esse desafio é: diversidade da força de trabalho. Enquanto a globalização enfraquece as diferenças entre pessoas de vários países, a diversidade da força de trabalho visa às divergências entre os indivíduos em um mesmo país. Portanto, o grande desafio hoje para as organizações é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo a seus estilos de vida, necessidades familiares e jeito de trabalhar, reconhecendo e valorizando essas diferenças.

Quando bem administrada, a diversidade pode aumentar a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, e melhorar as decisões tomadas, trazendo novas perspectivas em

relação aos problemas. Quando não é administrada adequadamente, há uma grande rotatividade, maior dificuldade de comunicação e mais conflitos entre os funcionários.

## **MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES**

Como o estudo do Comportamento Organizacional é uma matéria humana não possível de determinismo, estudar modelos conceituais para o auxílio de compreensão faz-se de extrema necessidade. Um dos principais modelos conceituais apresenta o trinômio: necessidades, satisfação e motivação do colaborador. Os colaboradores apresentam diversas necessidades que os diferenciam individualmente em termos de objeto e intensidade. Assim, as necessidades mudam de indivíduo para indivíduo, qualitativa e quantitativamente. Entender, atender e satisfazer essas necessidades constitui importante processo para a realização de metas e objetivos. Portanto, existem elementos que orientam e conduzem a ação dos colaboradores para satisfazer essas necessidades.

São as necessidades que geram os motivos para os indivíduos tomarem uma ação, a motivação para satisfazê-las. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para se alcançar um objetivo. Desta forma, a base dos estudos envolvendo a orientação comportamental é encontrada nas necessidades dos indivíduos e em suas satisfações, principalmente as satisfações encontradas no trabalho que desenvolvem, pois, os seres humanos são seres produtivos que enxergam no trabalho a melhor forma de realizar seus objetivos pessoais, assim esses são os principais campos de análise, importantes para uma aproximação inicial com vistas à compreensão do Comportamento Organizacional. Faz-se, então, condições essenciais que os executivos, gestores e líderes das organizações tenham a capacidade de compreensão e diagnóstico da realidade organizacional para a concepção, implementação e avaliação dos programas de gestão. Portanto, a relação entre o colaborador e a organização é onde se observa verdadeiramente a questão da motivação. De forma a se atentar a cultura organizacional, levando em conta as filosofias empregadas, a burocracia, seus traços constitutivos e perceber como eles influenciam o comportamento dos colaboradores, por si só, permite compreender a expressão humana e sua posição nas organizações.

O estudo da motivação humana admite diferentes abordagens e perspectivas, fato que, por conseguinte, conduz a diferentes conceitos possíveis. Conforme Robbins (2005), “a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito”. Assim, os gestores devem se atentar aos efeitos que a organização causa na vida das pessoas de forma a entender o que faz com que os colaboradores ajam e se comportem da forma como atuam em seus trabalhos e quais são seus objetivos pessoais e profissionais, para então ser possível a ele projetar uma convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.

## **RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTO E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

Quando existe uma forte relação, considerando uma interação entre os colaboradores, trabalhando em equipe, o retorno desta interação é definido por fatores a qual são inerentes às relações que se constituem na própria equipe. Os indivíduos, trabalhando em equipe, não atuam de forma semelhante à que atuam quando estão trabalhando sozinhas, as equipes exercem uma

forte pressão e influência sobre cada indivíduo pertencente a ela. Assim, define-se que o grupo, com seu comportamento próprio, tem-se um perfil que é diferente do perfil dos membros que dele fazem parte, ou seja, o comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos colaboradores que fazem parte dele. Conforme diz Robbins (2005), “o comportamento organizacional alcança o seu mais alto nível de sofisticação quando somamos a estrutura formal, ao nosso conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos”.

Chiavenato (2005) nos diz que as empresas, como organizações, sofrem mudanças temporais desde os primórdios até chegar à Era da Informação. Assim, percebe-se que organizações que mantêm estruturas rígidas com alta formalidades, estão dando vez a organizações que seguem um modelo de administração orgânica e flexível. Caravantes (2003) especifica as organizações como “um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas”. Falando de eficiência organizacional, Chiavenato (1999) destaca seis critérios sobre atender as metas e os objetivos organizacionais:

- 1- Serem focalizados em um resultado a atingir e não em atividades;
- 2- Serem consistentes;
- 3- Serem específicos, isto é circunscrito e bem definidos;
- 4- Serem mensuráveis;
- 5- Serem relacionado a determinado período de tempo;
- 6- Devem ser alcançáveis. (CHIAVENATO, 1999, online)

É necessário conhecer as variáveis dependentes que interferem no comportamento dos colaboradores, das equipes e da organização para a busca e alcance de metas e objetivos, assim como também quando se busca melhorar a eficácia e eficiência organizacional. São essas variáveis que respondem pela individualidade dos colaboradores da organização. Enquanto que as variáveis independentes atingem os colaboradores à nível de grupos.

De acordo com Robbins (2005), estas variáveis podem ser avaliadas e medidas:

- Produtividade: Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, preocupando-se tanto com a eficácia (atingir objetivos) como com a eficiência (custo baixo).
- Absenteísmo: Significa a falta de pontualidade e assiduidade no cumprimento de um dever ou obrigação.
- Rotatividade: saída permanente de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente.
- Cidadania organizacional: significa fazer além do seu trabalho.
- Satisfação no trabalho: O sentimento positivo sobre um trabalho tem grande influência no desempenho organizacional.
- Desvio de comportamento: comportamento que viola as normas importantes da organização e, ao fazê-lo, ameaça tanto o próprio bem-estar como o de demais colaboradores. (ROBBINS, 2005, online)

Quando se tem uma busca por tornar a organização eficiente, com uma produção equilibrada, necessariamente deve-se priorizar os colaboradores, tanto na forma em que ele desempenha seu papel, quanto em sua qualidade de vida e no layout do seu ambiente de trabalho. Pois, as pessoas, assim como as organizações, também têm metas e objetivos, sejam eles mensuráveis ou não, e desejam conquistá-los. Portanto, para as organizações alcançarem

êxito em seu setor, devem colocar em pauta um alinhamento desses dois fatores (objetivos organizacionais e objetivos pessoais).

Portanto, o estudo do Comportamento Organizacional fornece subsídios para as principais decisões feitas pela diretoria das organizações. As organizações, baseadas nesses estudos, adquirem conhecimento que vão desde um ambiente de trabalho acolhedor que valoriza os colaboradores, onde todos participam da missão e visão da empresa, até e, principalmente, a clareza dos objetivos a serem alcançados, tendo a Qualidade de Vida no Trabalho o foco para se alcançar resultados. Além disso, o estudo do Comportamento Organizacional diz respeito à estrutura empresarial, a qual deve ser flexível e voltada para as diversas mudanças do mundo atual.

## **AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS**

Segundo Robbins (2005), “a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa, orientados para o alcance de propósitos”. Os fatores que determinam o comportamento dos indivíduos são intrínsecos aos próprios indivíduos. Por exemplo: “os traços de personalidades, as predisposições emocionais, os recursos intelectuais e culturais e as atitudes e crenças que constituem as escalas de valores de cada indivíduo e subjaz a cada ação”. (BERGAMINI, 2008). É de suma importância entender quais os fatores que motivam um grupo de trabalho pelo fato de serem eles a base para a compreensão de atitudes e comportamentos.

## **A TEORIA ERG**

Na década de 1960, o americano Clayton Alderfer, psicólogo, desenvolveu a Teoria ERG. Foi observado por Alderfer, através de seus experimentos, que as necessidades humanas, a qual Maslow descreveu décadas antes, não seguiam, obrigatoriamente, a hierarquia proposta, e que sim, podiam ser simultâneas.

Alderfer reduziu as necessidades de Maslow em três categorias, assim, além de concluir que as necessidades não seguiam uma hierarquia, como Maslow falou, Alderfer reduziu-as para três sendo: Crescimento (Growth), Relação (Relatedness) e Existência (Existence). Dessa proposta surgiu o nome de Teoria ERG, que é o acrônimo para Existence (Existence), Relatedness (Relação) e Growth (Crescimento).

**Necessidades de existência:** Refere-se aos nossos requisitos materiais básicos, ou seja, as necessidades que mantêm os indivíduos vivos, chamadas de necessidades de sobrevivência. Isto inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. Exemplo: comida, água, ar, segurança, etc. Essas são as mais concretas e as mais fáceis de verificar, por isso, Alderfer afirma que as necessidades de existência são óbvias e que formam o nível mais baixo da existência humana.

**Necessidades de relação:** O segundo grupo das necessidades, refere-se às nossas necessidades de relacionamento, o desejo de manter importantes relações interpessoais e envolvimento pessoais com família, amigos, colegas de trabalho, etc. Para Alderfer, as relações interpessoais são importantes para o status social de um indivíduo. Afinal, nos sentimos bem conosco mesmos com base no que os outros pensam sobre nós. Esta categoria

tem as mesmas características das necessidades sociais de Maslow (terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow). Essas já são menos concretas pois dependem do relacionamento entre duas ou mais pessoas.

**Necessidades de crescimento:** Refere-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, que são às necessidades de estima e auto realização na pirâmide de Maslow, sendo um desejo de ser criativo, produtivo e completar tarefas importantes. Essas são as menos concretas uma vez que os seus objetivos específicos dependem da singularidade de cada pessoa. Portanto, as pessoas estão à procura de crescimento e desenvolvimento pessoal através da realização de trabalhos significativos. Essas remetem a um “desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isso inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto realização” (ROBBINS 2005).

Para Robbins (2005) também é importante analisar, nessa teoria, uma dimensão de frustração e de regressão, desta forma, Alderfer afirma que quando um indivíduo tem algumas necessidades em um dos níveis mais altos, não satisfeita, ela se frustrará e tentará a satisfação de necessidades de nível inferior. Ele nomeou este efeito de princípio da regressão à frustração.

Em resumo, a Teoria ERG difere da teoria das necessidades de Maslow tanto por entender que a ordem das necessidades não é fixa como na de Maslow quanto por simplificar o número de categorias. Assim, para Alderfer, embora as necessidades de sobrevivência, geralmente, tenham uma prioridade mais alta do que as necessidades de relação e crescimento, as prioridades podem mudar, dependendo da pessoa e da situação.

## **A TEORIA DA EXPECTÂNCIA (EXPECTATIVA)**

A teoria da Expectância ou expectativa para o entendimento da motivação foi desenvolvida por Victor Vroom em 1964, é uma das mais importantes teorias envolvendo a forma que o ser humano se motiva. Em resumo, a teoria da expectativa preconiza que a energia do esforço que um indivíduo faz para a ação está diretamente relacionada à sua expectativa para com os resultados provenientes dessa ação e do quanto ele deseja esse resultado. Conforme salienta Robbins (2005), “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da expectativa que esta ação trará certo resultado”.

Portanto, um colaborador empreenderá maior esforço em fazer aquelas atividades a qual ele tiver maior percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado e qualificado.

A Teoria da Expectativa está relacionada à avaliação de desempenho. Isso significa que, para o funcionário, quanto melhor ele desempenhar suas funções em relação ao alcance dos objetivos organizacionais mas poderá aumentar suas chances de recompensas, quer sejam econômicas ou simbólicas. (BERGUE, 2012, online)

Pela avaliação de desempenho, a teoria da expectativa propõe que o colaborador com uma boa avaliação terá a percepção de recompensas organizacionais, e que essas recompensas facilitarão o atingimento de metas e objetivos pessoais (consumo, lazer etc.). Essa formulação envolve quatro aspectos ou variáveis: o esforço; o desempenho; a recompensa; e os objetivos. Envolve, também, três relações segundo Robbins (2005):

- Uma relação entre o esforço e o desempenho individual;

- Uma relação entre o desempenho e a recompensa; e
- Uma relação entre a recompensa e os objetivos pessoais. (ROBBINS, 2005, online)

Portanto, a teoria da expectativa é importante para se entender a motivação humana, enfatizando que um indivíduo pode se predispor a determinada ação caso ela possua alguma expectativa com relação ao resultado dessa mesma ação, desde que seja considerado atrativo para ele.

## A TEORIA DA EQUIDADE

A teoria da equidade demonstra-nos uma outra visão de análise das teorias motivacionais. A equidade é um dos fenômenos da teoria motivacional mais intensos e que mais transparece nos colaboradores, afetando de forma clara as contribuições que eles dão às organizações.

É o caso de quando dois colaboradores são tratados de forma igual, tendo a mesma remuneração e benefícios, porém apresentam desempenhos diferentes, ou, no caso mais grave, de um colaborador de alto desempenho, que tem sua remuneração menor do que a de outro, recém-contratado. Portanto, existem diversas formas de arranjos que geram as desigualdades que afetam negativamente a motivação dos colaboradores no desempenho de suas funções nas organizações. A teoria da equidade auxilia a compreender esse fenômeno.

De forma que uma das características mais importante para o entendimento da teoria da equidade é o de se entender que os colaboradores têm tendência a fazer constantes comparações de seus benefícios e desempenho e os benefícios e desempenhos alcançados pelos demais colaboradores. Isso significa que os colaboradores acompanham a política de remuneração e de reconhecimento praticados pela organização e os desempenhos realizados pelos colaboradores e equipes, e que as comparações feitas a partir dessas informações são consideradas importantes e capazes de afetar o seu comportamento.

Esses comportamentos fazem-se mais perceptíveis em organizações que privilegiam relações personalistas, onde têm-se uma cultura paternalista. Além disso, temos empresas com culturas frágeis em relação às políticas de carreira e remuneração, não contemplando fatores de qualificação e desempenho e que não são capazes de justificar diferenças nas remunerações e benefícios, tornando-se tema crucial a melhoria da percepção dos colaboradores nos ambientes organizacionais.

Pode-se, então, destacar outro importante conceito que se apresenta com a teoria da equidade, que é o da legitimação da diferenciação remuneratória. À gestão é delegada a elaboração e a implementação de políticas de carreira e remuneração que sejam perceptíveis às diferenciações de desempenho com base nas competências diferenciadas e capazes de capturá-las e convertê-las em compensação para os indivíduos. O desafio subsequente é o de tornar esse mecanismo reconhecido, aceito e legitimado pelos colaboradores.

Para Robbins (2005), existem quatro pontos de referências que os funcionários podem utilizar na comparação:

- Próprio-interno: Determinada experiência em uma diferente posição dentro da mesma organização.
- Próprio-externo: Determinada experiência em uma diferente posição em outra organização.

Outro-interno: Outro indivíduo ou grupo de pessoas dentro da mesma organização  
 Outro-externo: Outro indivíduo ou grupo de pessoas em outra organização.  
 (ROBBINS, 2005, online)

Ainda para Robbins (2005), acontecendo de o colaborador ter um sentimento de injustiça, espera-se uma resposta comportamental que pode se apresentar de variadas maneiras. Segundo ele, o colaborador poderá fazer distorções de sua imagem, da imagem de outras pessoas ou mesmo modificar suas contribuições dentro da empresa em que atua. De certa forma, Teoria da Equidade propõe que as atitudes que dão impulso às ações comportamentais dentro da organização contribuam para a consolidar um equilíbrio entre as vantagens percebidas pelos funcionários e o desenvolver de suas atividades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do Comportamento Organizacional objetiva entender como os colaboradores atuam dentro do ambiente organizacional, para orientar a atuação da diretoria da empresa nas decisões. Entender o sistema de Comportamento organizacional auxilia as organizações a alcançar melhores resultados, já que fortalece os vínculos e melhora o clima organizacional. Na Era da informação e da globalização as empresas lidam com novos desafios, sendo o maior deles a diversidade cultural que se encontra hoje entre os colaboradores.

É fundamental para se atingir a eficiência e eficácia organizacional a compreensão das atitudes dos colaboradores, que se entenda a motivação dos mesmos e que se elabore sistemas de recompensas por análise de desempenho. Para tanto compreender as principais teorias comportamentais faz-se de grande valia.

Pode-se concluir que a relevância em motivar vai muito além de simplesmente oferecer benefícios financeiros e que a empresa vai ter o auxílio dos colaboradores no atingir suas metas caso ofereça condições para que eles conquistem seus objetivos pessoais.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio - Para onde caminha o estudo do Comportamento Organizacional? Revista de Economia e Administração, v.7, n.3, 262-267 p, jul./set. 2008 262
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - Motivação nas Organizações – 5. Ed. – São Paulo: atlas, 2008
- BERGUE, Sandro Trescastro – Comportamento Organizacional – 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES:UAB, 2012
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti – Teoria Geral da Administração: Pensando & Fazendo – 4ª Ed - Porto Alegre: AGE, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto – Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações – Rio de Janeiro: campus, 199
- CHIAVENATO, Idalberto - Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 8º reimpressão
- DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999
- LEITE; ALBUQUERQUE, Fábio Pitombo, Nildes Pitombo, Lindolfo Galvão de - Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: um Estudo Observacional. 2012
- ROBBINS, Stephen – Comportamento Organizacional – 11ª Ed - São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias - Medidas do comportamento organizacional - Estudos de Psicologia 2002, 7 (Número Especial), 11-18



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**Publicação Mensal da INTEGRALIZE**

Aceitam-se permutas com outros periódicos.

Para obter exemplares da Revista impressa, entre em contato com a Editora Integralize pelo (48) 99175-3510

**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC**

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande,  
CEP 88032-005.

**Telefone: (48) 99175-3510**

**<https://www.integralize.onlin>**