

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM UM CENTRO DE ESTÉTICA:**

**Estudo de caso em um centro de estética localizado na cidade de Três Coroas-RS.**

*\*Tiago Nienov<sup>1</sup>*

*\*Dorneles Sita Fagundes<sup>2</sup>*

**Resumo**

A gestão de pessoas nas organizações contemporâneas visa equilibrar a relação entre a felicidade do funcionário e o desempenho da empresa. Essa gestão em um contexto organizacional se refere a um conjunto de estratégias para gerenciar os colaboradores. O objetivo central do presente estudo de caso é analisar a importância da gestão de pessoas em um centro de estética. A análise descreve os procedimentos técnicos, os objetivos, as técnicas para coletas de dados, o universo a ser pesquisado, e, por fim, a análise e interpretação de dados coletados. Os problemas mais comuns relacionados ao comportamento avaliativo e às tendências dos avaliadores são resolvidos, o que mostra que a avaliação de desempenho é uma ação repleta de nossas crenças, cultura, conceitos e preconceitos. Em um mercado altamente competitivo, cada detalhe tem um impacto significativo no consumidor, portanto, ao planejar o trabalho, é possível atingir os objetivos e resultados esperados com mais sucesso, podendo agir com o mínimo de erros, tendo então resultados que farão o negócio único aos olhos dos consumidores.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Estética Organizacional. Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional.

**Abstract**

People management in contemporary organizations aims to balance the relationship between employee happiness and company performance. This management in an organizational context refers to a set of strategies to manage employees. The main objective of this case study is to analyze the importance of People Management at an aesthetic center. The analysis describes the technical procedures, objectives, techniques for data collection, the universe to be researched, and, finally, the analysis and interpretation of collected data. Thus, the most common problems related to evaluative behavior, tendencies and biases of the evaluators are solved, showing that performance evaluation is an action full of our beliefs, culture, concepts and prejudices. It is concluded that, in a highly competitive market, every detail has a significant impact on the consumer, therefore, when planning the work, it is possible to achieve the objectives and expected results more successfully, being able to act with minimal errors, thus having results that will make the business unique in the eyes of consumers.

**Keywords:** People management. Organizational Aesthetics. Knowledge management. Organizational Learning.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: nyenov@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor Orientador do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. Mestre em Desenvolvimento Regional pelas Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: dorneles@faccat.br

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nas organizações contemporâneas visa equilibrar a relação entre a felicidade do funcionário e o desempenho da empresa. Esse equilíbrio requer habilidades para vincular as competências e as qualificações necessárias para o desenvolvimento sustentável da organização por meio de seu capital intelectual, conferindo assim uma identidade à organização (CHIAVENATO, 2008).

Os profissionais recém-contratados pela empresa passam por um processo imersivo, e em pouco tempo recebem muitas informações, que não só estão relacionadas às suas novas atividades, mas também ao seu entendimento da empresa, do ambiente de trabalho, cultura e relações interpessoais no espaço compartilhado (RIBEIRO, 2017).

A atenção ao ambiente de trabalho, a prática e o aprendizado tornou-se uma estratégia organizacional. Os colaboradores devem encontrar no ambiente de trabalho as expressões da filosofia da empresa e do posicionamento estratégico, integrando-se ao ambiente como colaboradores treinados e atualizados (CHIAVENATO, 2008).

A estética organizacional está direcionada para uma nova forma de gestão. Desta forma, o conhecimento adquirido é obtido através da aquisição de informações captadas pela percepção sensorial de seu líder, fazendo julgamentos estéticos sobre uma determinada situação e refletindo o sucesso ou o fracasso da empresa (MACEDO, 2015).

Um dos mercados mais promissores para se investir é o da beleza e estética; isso porque as pessoas se preocupam cada vez mais com a beleza e aparência. Os cuidados com a beleza não são mais mera vaidade, para especialistas são considerados fatores essenciais para uma autoestima saudável, qualidade de vida e bem estar. (NUNES, 2015).

O mercado de estética cresceu 567% no Brasil nos últimos cinco anos, existem mais de 500 mil salões de beleza em todo o país e o número de profissionais nessa área aumentou de 72 mil para mais de 480 mil. O Brasil, atualmente, ocupa a quarta colocação no ranking mundial de consumo de produtos e serviços de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. A maioria dos consumidores desse mercado acha que cuidar da beleza não é um luxo e sim uma necessidade e investir na aparência física é um investimento que compensa, pois dá a sensação de felicidade e satisfação (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos ABIHPEC, 2019).

Considerando as afirmações feitas pelos autores supracitados, pode-se dizer que este estudo terá grande relevância, tanto para o autor, bem como para o meio acadêmico, além de trazer significativas informações para empreendedores deste segmento. Este trabalho se

justifica também pela necessidade de relatar o impacto da Gestão de Pessoas na área da estética, assim mostrando as possibilidades, vantagens e desvantagens que se tem ao ter uma boa gestão pessoal.

A Gestão de Pessoas em uma organização se refere a um conjunto de estratégias para gerenciar os colaboradores. Em linhas gerais, o negócio depende de seres humanos para gerar resultados, tornando a Gestão de Pessoas indispensável. As práticas de gestão de pessoas na capacitação, desenvolvimento e retenção de profissionais desenvolvem e potencializam os talentos, dessa forma capacitando as empresas a terem melhores condições de atingir seus objetivos.

Quando não há uma gestão de pessoas efetiva, a organização muitas vezes está sujeita a situações de conflito entre os colaboradores, ruídos na comunicação, alta taxa de rotatividade e, conseqüentemente, pessoas que não estão preparadas e nem engajadas a entregar os resultados esperados. Conforme Chiavenato (2008), a Gestão de Pessoas implica em equilibrar as competências e qualificações dos colaboradores para o desenvolvimento sustentável da empresa e a formulação da sua identidade.

Considerando o exposto, foi realizado um estudo de caso em um centro estético que se encontra localizado na cidade de Três Coroas/RS, que por solicitação da proprietária, não terá o nome identificado, portanto se utilizará apenas a denominação Centro Estético, como referência ao estabelecimento. Nesse sentido, o presente estudo de caso fez o seguinte questionamento: Qual a importância da Gestão de Pessoas em um centro de estética?

Os objetivos do presente estudo são: analisar o processo da Gestão de Pessoas em um centro de estética; identificar os principais benefícios de uma boa gestão de pessoas; verificar quais são as técnicas consideradas mais eficientes, para gerir pessoas; analisar como a Gestão de Pessoas pode ajudar o empreendedor a ter melhores resultados no empreendimento; investigar e descrever como a Gestão de Pessoas pode ser um diferencial competitivo para a empresa.

Serão discutidos diversos autores acerca do empreendedorismo, características de um bom gestor, gestão e empreendedorismo aplicado à estética, com enfoque no que tange a Gestão de Pessoas dentro da organização deste estudo. Desta forma, o trabalho está estruturado em quatro sessões, sendo a primeira uma abordagem teórica sobre empreendedorismo e gestão, posteriormente abordando a metodologia do estudo, seguido pelos resultados da pesquisa de campo, comparando ainda com a literatura atual, e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

A definição de empreendedorismo é complexa. O termo empresário teve origem na França e se refere a pessoas que assumem riscos. Com o tempo, o conceito da palavra foi aplicado em muitos estudos e teorias, e Schumpeter descreveu um dos primeiros estudos. O empreendedorismo está se tornando cada vez mais importante na sociedade, trazendo o problema da criação de uma vantagem competitiva no mercado, e excessivamente buscando formas de combinar a criação de novas empresas com o crescimento populacional (BARROS et al., 2017).

A visão de gestão dos empreendedores é diferente de outros gestores. Seu diferencial é buscar a inovação quando necessário de forma mais ativa, além de terem o compromisso e a consistência para determinar os recursos que precisam ser utilizados no negócio, mesmo talvez nunca os utilizando. Essas decisões podem ser tomadas tanto em empresas iniciantes quanto em empresas maduras e, à medida que ocorre a expansão dos negócios, suas visões trarão muitos desafios e expectativas (RADAELLI, 2019).

O termo empreendedorismo se originou no século 16 e definiu um capitão que contratava mercenários para servir ao rei. Somente no século 18 foi introduzido para definir aqueles que se aventuravam em novos conceitos na agricultura ou se expusessem a riscos industriais. Schumpeter utilizou novos recursos e uma combinação de gestão e distribuição para inovar recursos em sua teoria do desenvolvimento econômico. Empreender é qualquer forma de inovar pensando na prosperidade da empresa (MATOS, 2012).

Atualmente, é crescente o interesse nacional e internacional pelo empreendedorismo. No entanto, apesar do grande interesse, ainda não existe uma definição específica e internacionalmente aceitável. O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é amplamente paralelo ao desenvolvimento do próprio termo (BERNARDI, 2003).

As informações sobre essa área ainda são novas e, na maioria das vezes, relacionadas a pequenos negócios. Embora existam estudos de campo e publicações borbulhantes, não existem padrões claros, princípios gerais ou fundamentos que podem garantir completamente o conhecimento, e, uma vez que o conhecimento leva muito tempo para obter evidências científicas, portanto, esse ramo do conhecimento ainda está em estágio de pré-paradigma (TERRA, 2017).

Para Koontz e O'Donnell (1959) agir com profissionalismo é indispensável para atingir o sucesso em qualquer empresa ou negócio. É a única forma de conquistar a competência necessária para atuar e se estabelecer no seguimento. Uma premissa vital é que empresa alguma se perpetuará, a menos que contribua positivamente para o bem estar geral.

## **2.2 Características de um bom gestor**

Empreendedores são pessoas que tomam a iniciativa de agir ou conceber novos métodos para desenvolver e simplificar produtos e serviços, ou quaisquer atividades de organização e gestão. Dizemos que os empreendedores podem identificar negócios e oportunidades, ter uma visão mais ampla de futuro, são persuasivos, podem abrir suas ideias e buscar o crescimento financeiro de produtos ou serviços e possuem características que os diferenciam dos demais, como ter um comportamento empreendedor de risco, ser planejador e perseverante, saber encontrar oportunidades, ser bom em comunicação, inovação, autoeficácia e, o mais importante, ser líder (BERNARDI, 2003).

As pessoas precisam estar preparadas para assumirem os riscos adequados em seus negócios e, portanto, aprender com seus erros, pois eles são muito importantes na vida de um empresário. Esperar ter um maior conhecimento de seus serviços/produtos, trazer novas ideias e aumentar os lucros, de forma a melhorar sua empresa (LOPES, 2010).

Vale lembrar que é necessário estar disposto a assumir possíveis riscos futuros, pois eles são fundamentais no desafio denominado “empreendedorismo” (grifo do autor), também é necessário saber usar as competências a seu favor para se aprimorar e minimizar esses possíveis riscos (TOLOTTI, 2011).

Portanto, empreendedorismo significa não apenas as ações efetivas de criação do próprio negócio, mas também a execução de práticas inovadoras, totalmente comprometidas em identificar e transformar novas ideias em novas realidades econômicas (PAULINO; ROSSI, 2003).

## **2.3 Gestão e Empreendedorismo aplicado a Estética**

Segundo pesquisas de Schmitt (2014), gestão e empreendedorismo são aliados muito poderosos no mercado da beleza, uma vez que se complementam. Muitos profissionais erram porque não entendem sua verdadeira assessoria empresarial, que não só vende produtos, mas também negocia serviços. A partir desse conceito, estratégias devem ser desenvolvidas para

melhorar os serviços e a demanda por eles. No mercado da Estética, a gestão é fundamental, pois os profissionais devem estar sempre atualizados, e por isso devem ter um conhecimento profundo das necessidades e perfis tanto dos colaboradores como dos clientes e, o mais importante, devem ainda entender a inovação tecnológica.

Todas as empresas precisam de estratégias de gestão para desempenhar um bom papel em um mercado altamente competitivo. A gestão deve focar no crescimento contínuo da comercialização de serviços e no resultado financeiro da venda de produtos (KOTLER; KELLER, 2006). Seja em finanças, contabilidade ou outras funções de negócios, as atividades de gestão geralmente podem garantir o sucesso financeiro. Contudo, realizar essa tarefa em uma empresa não é fácil, pois consumidores exigentes têm demanda e a competição é acirrada, já que eles precisam competir com os consumidores por espaço e reputação (COBRA, 2008).

A gestão desempenha um papel fundamental na busca de novos serviços estéticos, pois deve atender às necessidades dos públicos-alvo e captar possíveis grupos de consumidores. Os empreendedores dessa área precisam entender que terão como tarefa primordial a formulação de novas estratégias para proporcionar uma experiência única ao cliente, como paredes externas, ambientes estáveis, serviços disponíveis, promoções atrativas, divulgação de informações e comercialização de produtos (SCHMITT, 2014).

Um centro de estética é o local onde se presta serviços de beleza e saúde aos consumidores e também onde se vende produtos complementares de beleza, com o objetivo de aumentar a rentabilidade de acordo com a necessidade de cada cliente. Agregar a venda de produtos melhora o desempenho do negócio e traz receitas adicionais para o empreendimento (CIPRIANI, 2019).

O gestor é peça fundamental dentro do negócio; a sua experiência é necessária tanto para persuadir os colaboradores, como também para dar atenção ao seu redor e ver o que já foi realizado e para onde estão caminhando. Sua experiência deve ser aplicada ao fazer um diagnóstico detalhado dos resultados das atividades da empresa em relação à pesquisa de mercado, gerenciamento de produtos, força de vendas, publicidade e promoção de vendas, distribuição física, serviços de marketing, serviços de pós venda e serviços auxiliares como treinamento de vendas. (MORSE, 1988).

O ambiente de trabalho deve ser de fácil acesso e ter informações atualizadas diariamente através de TV, Internet, revistas e jornais. A recepção também terá efeito, pois será o primeiro contato entre profissionais e clientes, o que dará uma boa, ou má, impressão à empresa. Ressalta-se que o sorriso no rosto ou aperto de mão agrada a todos, e a postura dá

credibilidade ao negócio. As empresas devem sempre buscar com base nas tendências de mercado, novas tecnologias e inovações, pois todas as coisas novas e diferentes atraem o público. Pesquisas sobre cotações e demanda, preços e descontos sempre podem trazer os melhores benefícios para a clínica de estética (MCCARTHY, 1997).

A embalagem, a aparência, a cor e a forma do produto são muito importantes na questão da gestão de pessoas, pois são projetadas para despertar a curiosidade do consumidor, para que ele se interesse pelos serviços prestados pela empresa (VEIGA; URDAN; MATOS, 2014).

A comunicação é aliada importante na gestão, pois muitos gestores podem acessar as redes sociais, como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc, para disseminar informações importantes no ambiente de trabalho, assim como para aprimorar seus conhecimentos. A troca de informações tem trazido enormes benefícios para empresários, colaboradores e clientes, promovendo relacionamentos internos e externos dentro da empresa, facilitando a busca por conhecimento dos colaboradores e da empresa e, neste caso, tanto a empresa como o colaborador têm alcançado resultados satisfatórios (SCHMITT, 2014).

### **3 METODOLOGIA**

A análise descreve os procedimentos técnicos, objetivos, técnicas, áreas a serem estudadas e a análise final e interpretação dos dados coletados. Como procedimento técnico e desenho de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso, método com qualidade de pesquisa bastante detalhada e que reflete um conjunto de dados apresentados, seja acerca de um indivíduo, uma instituição, uma comunidade ou uma região (CERVO et al., 2007).

Para Gil (2008, p. 57), “[...] a característica dos estudos de caso é realizar pesquisas aprofundadas e detalhadas sobre um ou vários objetos, a fim de obter um conhecimento amplo e detalhado.” A pesquisa é de natureza aplicada e seu embasamento teórico permite a análise de fontes bibliográficas para apurar os fatos que ocorrem no cotidiano de trabalho do centro de estética.

O universo estudado foram seis colaboradoras do Centro de Estética em estudo, a amostragem foi não probabilística intencional, sendo composta por todo o universo, já que o número reduzido de colaboradoras permitiu uma avaliação geral e não foi necessário fazer cálculo para se chegar na amostra. Os preceitos éticos na aplicação da pesquisa foram respeitados conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os instrumentos de coleta de dados foram dois questionários mistos impressos aplicados para verificar como é feita a gestão de pessoas no estabelecimento. Um dos questionários, denominado Questionário 1 – Colaborador, foi aplicado a cinco colaboradoras, este por sua vez possuía seis perguntas, quatro delas objetivas e duas subjetivas. O outro questionário, denominado Questionário 2 – Gestão de Pessoas, foi aplicado à gestora e composto por sete perguntas, sendo três objetivas e quatro subjetivas.

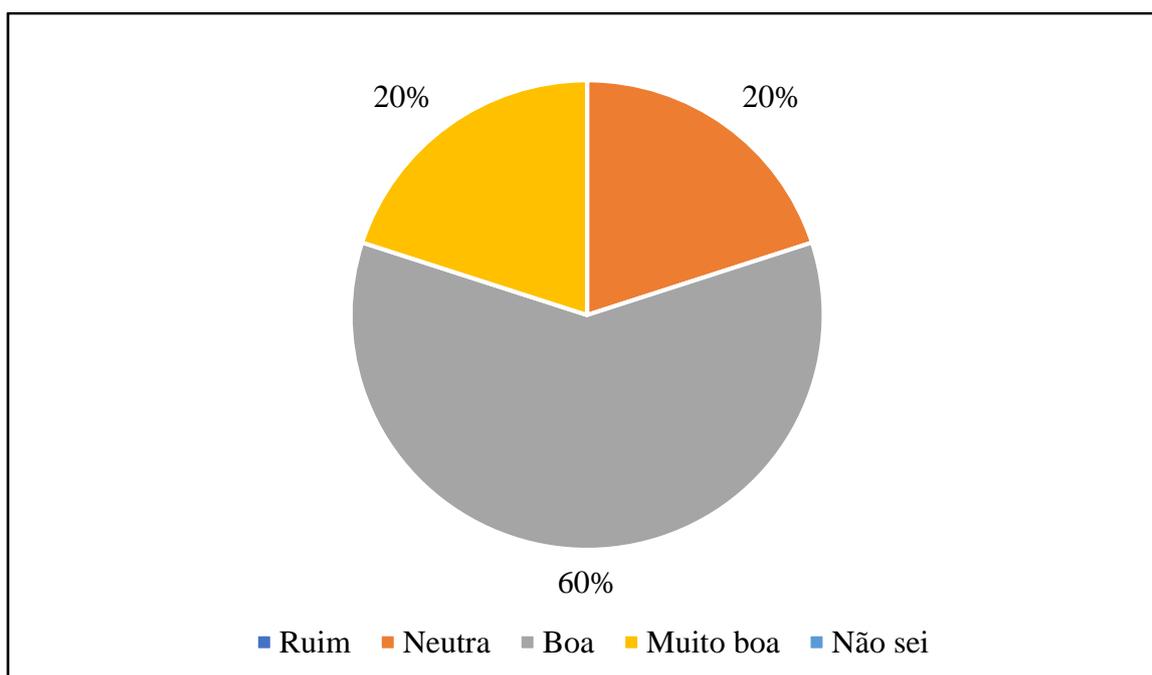
A aplicação dos questionários ocorreu no mês de julho de 2021, durante o horário de expediente das respondentes, e foi respondido por todas as participantes ao mesmo tempo e de forma individual em uma sala reservada, com duração de 30 minutos a contar do recebimento. As respondentes tiveram livre escolha para decidir participar ou não da pesquisa e todas responderam às questões de forma espontânea.

Depois de respondidos os questionários, realizaram-se levantamento e análise descritiva dos dados coletados e a tabulação dos resultados. Na sequência, esses dados foram comparados com os objetivos do estudo de caso e com a revisão da literatura, e por fim, foram apontados eventuais problemas e possíveis sugestões de melhorias. Segundo Gil (1999) as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever características de um fenômeno e adotam uma técnica padronizada para coletar dados.

#### **4 RESULTADOS**

Nesta seção está descrita a apresentação dos resultados, de acordo com as entrevistas realizadas. Foram aplicados os questionários com seis questões a cinco colaboradoras e sete questões para uma gestora; eles estão enumerados de um a seis para fins de privacidade do nome das colaboradoras. Todos os questionários foram validados, visto terem sido respondidas todas as questões e todos os respondentes pertencerem a empresa estudada.

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, quando questionado como os colaboradores percebiam a eficácia da Avaliação de Desempenho que lhe é aplicada, 60% disseram ser boa, 20% relataram ser muito boa e outros 20% afirmaram ser neutra.

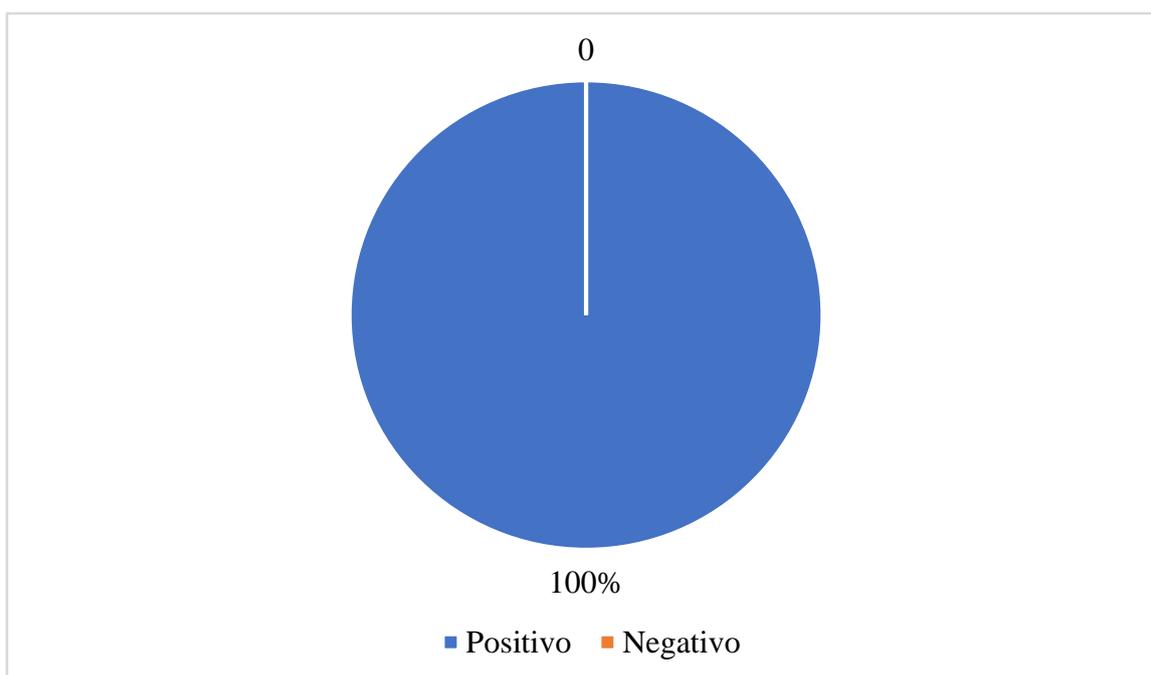
**Gráfico 1 – Avaliação de Desempenho.**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Embora se saiba que a prática da avaliação de desempenho não é nova, suas diversas formas e conceitos não são consistentes entre quem estuda a relação entre a empresa e seus colaboradores. A primeira razão é porque cada empresa tem características próprias e geralmente se encontra em um ambiente socioeconômico especial, e a segunda porque a relação entre a empresa e seus colaboradores é dinâmica, o que determina que a verdade de hoje não é necessariamente a verdade de amanhã.

Analisando as informações coletadas por meio do questionário, os dados mostram que a avaliação de desempenho é entendida pelos funcionários como um processo de verificar se as metas que lhes são atribuídas estão sendo alcançadas, conforme descrito por Pontes (1999, p. 22).

Quanto à questão de positividade ou negatividade acerca das questões de Avaliação de Desempenho, todos os entrevistados acreditam que têm um impacto positivo na empresa, sendo assim promissor para a produtividade.

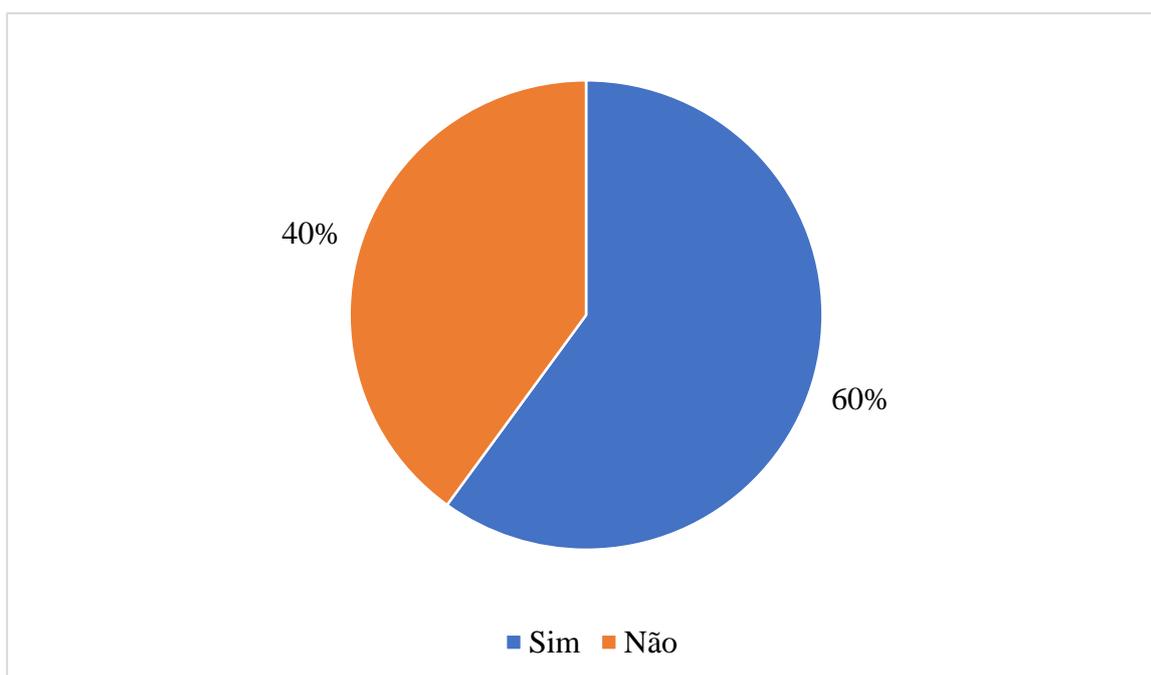
**Gráfico 2 – Positividade ou negatividade.**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

A avaliação formal de desempenho é inevitável, sendo a empresa a única opção para escolher o método de avaliação a ser adotado. Sendo assim, se obtém métodos mais comumente usados pelas empresas contemporâneas e apresentamos brevemente suas características.

Para Stoffel (2000 p.23), é importante conscientizar os funcionários de que eles devem ler suas avaliações de desempenho para que possam dar suporte às demandas de seus superiores. A avaliação é o resultado da análise comparativa do desempenho esperado (indicadores de resultados) e do desempenho de execução (resultados efetivos).

Quando perguntado sobre a liderança imediata saber passar corretamente a Avaliação de Desempenho, 60% disseram sim e outros 40% relataram que não, como mostrado no Gráfico 3.

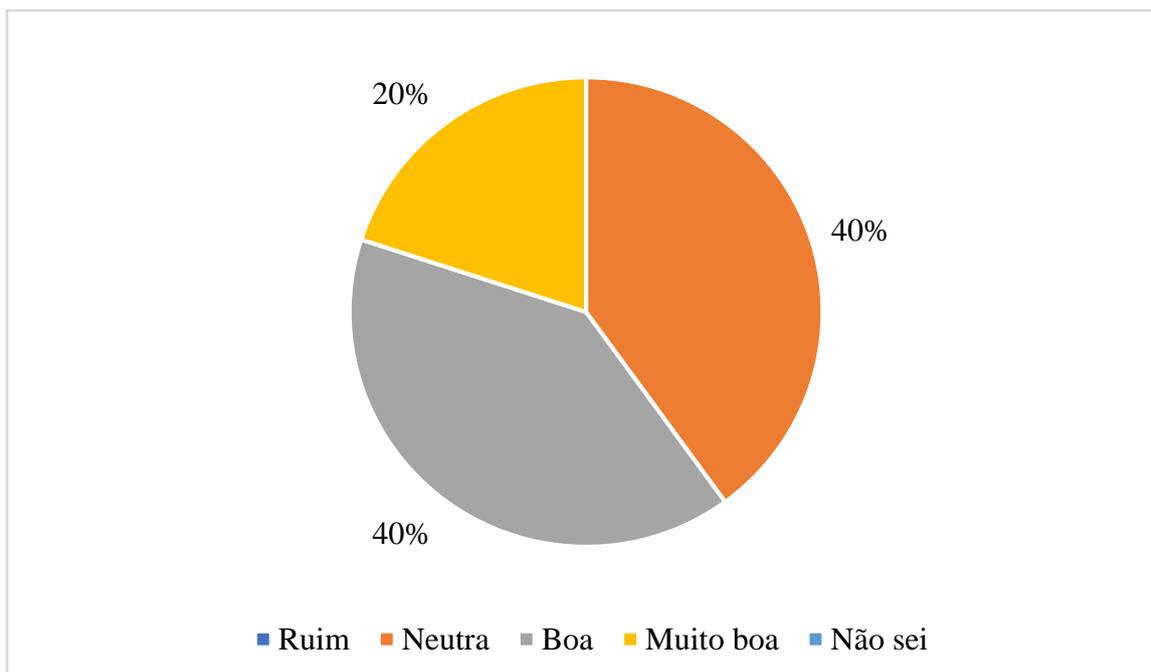
**Gráfico 3** – A respeito da liderança imediata.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

Assim são resolvidos os problemas mais comuns relacionados ao comportamento avaliativo e às tendências dos avaliadores, o que mostra que a avaliação de desempenho é uma ação repleta de nossas crenças, cultura, conceitos e preconceitos. No entanto, a naturalidade desse aspecto não exige da necessidade de buscar sempre um processo de avaliação justo e equitativo.

Para Pontes (1999, p. 27), o objetivo dos colaboradores ao obter os resultados da avaliação de desempenho é estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, obter o comprometimento das pessoas com estes resultados, melhorar a comunicação entre os níveis, fornecer orientação contínua de desempenho, buscar melhorias e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização.

Quando perguntado sobre como os colaboradores classificam as ferramentas de Avaliação de Desempenho utilizadas pela Gestão de Pessoas da sua empresa, 40% disseram serem boas, 40% neutra e outras 20% relataram serem muito boas.

**Gráfico 4** – Classificação das Ferramentas de Avaliação de Desempenho da Gestão.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

A avaliação de desempenho é muito comum e a grande maioria das organizações realiza algum tipo de avaliação de desempenho humano, podendo ser formal ou informal e com ou sem métodos científicos. Também é importante ressaltar a importância de respeitar a sequência normativa do processo de avaliação, principalmente as fases de planejamento, monitoramento e balanceamento, evitando avaliações de desempenho apenas no final do período de avaliação, que proporcionam uma “visão míope” (grifo do autor) da verificação nos estágios inacabados.

Para a maioria dos funcionários, a avaliação de desempenho da organização é usada apenas para atingir as metas traçadas, mas para Pontes (1999, p. 27), o programa de avaliação de desempenho visa melhorar a produtividade, qualidade e satisfação do cliente por meio do comprometimento das pessoas com o resultado que a empresa deseja além disso, devendo gerar informação, melhorar a comunicação entre todos os níveis da organização e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe de trabalho.

Sobre as outras duas questões que foram descritivas, a primeira pergunta indaga: Quais são os pontos fortes e fracos da Avaliação de Desempenho?

A seguir estão transcritas algumas das respostas:

“Pontos fortes: auto aperfeiçoamento e troca de ideias que agregam melhorias. Pontos fracos: não é regular/contínuo podendo interferir no desempenho e relação construtiva dos objetivos.” (PARTICIPANTE Nº 1)

“Pontos fortes: estimular o potencial dos funcionários. Pontos fracos: organização e planejamento, visto que é um processo demorado e nem todos dispõem desse tempo.” (PARTICIPANTE Nº 3)

A avaliação de desempenho tem, sobretudo, objetivos pedagógicos. Não é um processo que visa castigar ou recompensar os avaliados. Deve ser um instrumento precioso para auscultar os seus pontos fortes e fracos, as áreas passíveis de melhoria e as necessidades de formação prioritária. Do ponto de vista da empresa, a avaliação deverá igualmente servir de base para melhorar o sistema de compensações (nomeadamente em caso de premiação por desempenho), para o desenvolvimento de planos de carreira (incluindo sistemas internos de promoções) e para o calendário de ações de formação.

Os resultados das coletas indicam que a avaliação de desempenho tem um papel fundamental no crescimento profissional. Ela estimula o potencial do colaborador e incentiva a busca de conhecimento para aperfeiçoar suas técnicas de trabalho. Percebe-se também que há uma certa resistência quanto a aplicação da avaliação por parte dos colaboradores, sendo que a falta de tempo para participar do processo é uma das justificativas apontadas.

Na última questão, foi perguntado aos colaboradores se eles se sentiam motivados ao receber feedback de sua liderança. A seguir está a transcrição de algumas respostas:

“Gosto quando consigo pôr em prática, principalmente quando visa o cliente e sua satisfação.” (PARTICIPANTE Nº 2)

“Sim, reconhecer e demonstrar formas de desenvolver pontos fortes e melhoria de pontos fracos, é essencial para o desenvolvimento da carreira dentro da empresa.” (PARTICIPANTE Nº 5)

Segundo Chiavenato (1998, p. 22), a avaliação de desempenho deve ser sistemática, considerando o desempenho e o potencial de desenvolvimento dos colaboradores em cada cargo. É essencial analisar os cargos e funcionários, descobrir onde ocorrem as falhas e oportunizar treinamentos adequados aos funcionários. Para uma organização, a avaliação de desempenho não só ajuda a atingir metas e aumentar os lucros, mas também pode tornar o plano da organização vigoroso, alcançar melhorias orientadas para a produtividade, obter o comprometimento das pessoas com os resultados desejados da organização e melhorar o relacionamento entre todos os níveis. Deve-se organizar, apoiar os colaboradores na busca de melhorias, gerar informações, esclarecer quais resultados são alcançados por meio da atuação

de toda a organização empresarial, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os integrantes da organização como ferramenta para promover planos de alta qualidade, apoiar a tomada de decisões de carreira e investigar as necessidades de treinamento e desenvolvimento contribuirão para o alcance dos resultados desejados.

É necessário um feedback contínuo e positivo para que os avaliadores compreendam que esta é uma ferramenta de crescimento e bom desempenho, para que tenham a oportunidade de exprimir as suas opiniões e construir relações internas entre as partes, podendo também reconhecer nisso as suas deficiências a fim de minimizá-las e dessa forma, manter os padrões dos pontos positivos.

Para o avaliador, esta última etapa corresponde a um processo de troca de ideias e envio de dados de desempenho. Ele precisa relatar a situação real, apontar operações lucrativas e fazer sugestões de melhoria, se necessário, focando no treinamento e na motivação dos colaboradores.

Os dados coletados indicam que o feedback é muito válido no processo de gestão, pois orientar o colaborador para uma melhora contínua enriquece a experiência profissional de cada indivíduo e ajuda a melhorar os resultados do negócio, do mesmo modo, elogiar o colaborador é uma forma de manter o padrão eficiente dos serviços prestados. Percebe-se que o feedback deve ser dado com frequência e os colaboradores precisam de orientações claras e frequentes para se desenvolverem e elevarem o padrão de atendimento do negócio.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que, em um mercado altamente competitivo, cada detalhe tem um impacto significativo, tanto para a empresa como para o consumidor. Portanto, ao planejar o trabalho e a gestão de pessoas, é possível atingir os objetivos e resultados esperados com mais sucesso, podendo agir com o mínimo de erros, tendo assim resultados que farão o negócio único aos olhos dos consumidores. O Brasil é um país de empreendedores e a maioria deles são despreparados para gerir os empreendimentos que se propõem a atuar, sendo este um dos fatores decisivos para o sucesso ou fracasso de uma empresa, e a educação para o empreendedorismo deve ser incentivada a fim de explorar todo o potencial de quem empreende.

Para se adaptar às novas demandas do mercado e garantir o sucesso da organização, a gestão de pessoas pode promover significativamente a geração e manutenção dos

compromissos entregáveis das pessoas, preparar os indivíduos para posições estratégicas e buscar o equilíbrio na relação existente entre o bem-estar pessoal e organizacional.

Com base na gestão organizacional, esta pesquisa determina as visões dos funcionários como facilitadores da gestão do conhecimento. Entender e atribuir importância ao conhecimento de gestão na organização pode aproximar a relação entre a empresa e o indivíduo, pois foca na compreensão subjetiva e, ao expressar os sentimentos inerentes à sua experiência e percepção, pode-se visualizar a base do que falta melhorar no indivíduo. Na análise dos resultados é possível perceber os julgamentos dos funcionários sobre a prática de trabalho, o processo de aprendizagem, interação e o foco no cliente.

Ainda na prática de trabalho, as dificuldades apontadas pelos entrevistados indicam a necessidade de se dar mais atenção ao treinamento e aos *feedbacks* constantes. Ao expor a terminologia nativa, as pessoas se sentirão desesperadas, ansiosas e frustradas. Será, então, tecnicamente difícil de entender produtos e serviços, que se tornarão cada vez mais complexos, levando em conta também que a falta de manuais e/ou procedimentos claros impossibilita os colaboradores de terem um desempenho mais assertivo e produtivo ou simplesmente os torna incapazes de fornecer as técnicas necessárias para causar uma ótima experiência aos clientes na prestação de seus serviços.

Observou-se o esforço pessoal, as altas expectativas, o senso de realização, a automotivação e o comprometimento subconsciente para o crescimento profissional. As entrevistadas apontaram que, após as dificuldades iniciais, perceberam que eram dependentes do coletivo e precisam de ajuda mútua para ter progresso pessoal. Em última análise, é possível afirmar que o foco está nos fatores humanos, emoções, sentimentos e percepções.

Como sugestão de melhorias na gestão de pessoas da empresa torna-se importante ter um programa de imersão para colaboradores iniciantes, inserir na cultura da organização o hábito de dar *feedbacks* frequentes, ter um programa de treinamento contínuo que abranja todas as áreas e colaboradoras do negócio e, por fim, fazer reuniões individuais e coletivas com maior frequência para alinhar as estratégias da empresa.

A principal limitação deste estudo foi a coleta de dados empíricos limitada a uma única organização e o número reduzido de participantes, o que impossibilita a generalização. Portanto, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se estender a pesquisa a outras organizações do ramo, a fim de identificar modelos comuns e diferentes nos vários contextos da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Marcus Marcelo Silva et al. **Curso de atualização: empreendedorismo para professores**. 2017.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. Atlas, 2003.
- CERVO, Amado Luiz; et al. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- \_\_\_\_\_. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- CIPRIANI, Fabio. **Blog corporativo: aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa**. 2019.
- COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. Marcos Cobra Editora Ltda, 2008.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAROLD, Koontz; Cyril, O'Donnell. **Princípios de Administração**. 1971.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing para o século XXI**. Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOPES, Rose Mary Almeida. **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Elsevier, 2010.
- MACEDO, Ivanildo Izaias. **Gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.
- MATOS, Fátima Regina Ney et al. Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Filion no filme " Mauá-o Imperador e o Rei". **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 202-220, 2012.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR, William D.; BRANDÃO, Ailton Bomfim. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. 1997.
- NUNES, Rodrigo. **Acredite, o mercado da estética vai crescer ainda mais**. 2015. Disponível em <https://biomedicinaestetica.bmd.br/acredite-o-mercado-da-estetica-vai-crescer-ainda-mais/#.WOkzBFXyvIV>
- PAULINO, Alice Dias; ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor–Características e traços de personalidade empreendedora. **EGEPE–encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 3, n. 2003, p. 205-220, 2003.

RADAELLI, Adrieli Alves Pereira. **O processo empreendedor na constituição da indicação geográfica Vale dos Vinhedos: uma análise sob a ótica do sistema de capitais.** 2019.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: nova abordagem – 7 ed. – São Paulo: **Ltr**, 1999.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** Saraiva Educação SA, 2017.

SCHMITT, Bernd H.; SIMONSON, Alex. **Estética do marketing, A-Exame.** NBL Editora, 2014.

STOFFEL, Inácio. Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed: **ABRH – Nacional**, 2000.

TERRA, Michele Guedke. **08 Etapas para alavancar o seu maior empreendimento: Você mesmo e sua carreira como profissional liberal no segmento de estética,** 2017.

TOLOTTI, Marcia; CAVALCANTI, Glauco. **Empreendedorismo: Decolando para o futuro.** Elsevier Brasil, 2011.

VEIGA, Ricardo Teixeira; URDAN, André Torres; MATOS, Celso Augusto de. Estetização do marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 232-238, 2014.