

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

VIECELI, Alissa Veluma*

CHERUBINI, Alana Maria*

PITTOL, Clediane*

ZANELLA, Luiz Felipe Torcatto**

Resumo

Quando se trata de planejamento estratégico, é importante estar claro que este define quem a organização é, e quais os planos para ela no futuro. Nesse contexto, é necessário que todos os níveis da organização estejam engajados e tenham conhecimento dos processos, pois é imprescindível que todos trabalhem pelo mesmo objetivo e que esse processo esteja de acordo com a missão, visão e valores da empresa. É notável que a mudança organizacional é uma consequência do planejamento estratégico. Toda empresa deve estar ciente de que mudanças podem ocorrer, sejam elas planejadas ou não, a empresa deve estar preparada para a adequação, com treinamento e estímulo para a boa prática do plano. Diante disso, desenvolveu-se um estudo bibliográfico e análise crítica para dar ênfase e credibilidade aos conceitos apontados.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Cultura Organizacional. Mudança Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão cada vez mais competitivas, uma vez que o número crescente de concorrentes, avanços tecnológicos e novos desafios têm levado a reformular objetivos e rever sua rota. Diante desse contexto, percebe-se a importância do planejamento estratégico nas

organizações, pois essa ferramenta pode proporcionar uma direção mais confiável e segura para as empresas na tomada de decisões assertivas.

Constata-se que na implantação do planejamento estratégico, algumas barreiras precisam ser superadas, sendo a mudança uma das que costumam ser mais impactantes, pois, muitas vezes a empresa possui uma cultura bem definida, com hábitos, crenças e valores já determinados, o que causa dificuldade de adaptação dos colaboradores a uma nova rotina.

A motivação dos funcionários é essencial para que haja boa aceitação na implantação do planejamento estratégico, sendo que a falta de comprometimento e sem o entendimento de todos os colaboradores, não adiantará todo o tempo e empenho dedicados a discussões e detalhamento de um plano.

Diante disso, este artigo acadêmico tem como objetivo observar a relação entre Planejamento Estratégico e mudança organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É comum pensar que o planejamento estratégico é algo que cause dores de cabeça aos empreendedores, porém fazer um bom planejamento pode trazer, para a organização, uma visão mais estratégica do futuro. Segundo Oliveira (2004), o planejamento estratégico estabelece para a empresa a melhor direção a ser seguida, atuando de forma inovadora e diferenciada no mercado. Esse planejamento normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos das organizações e corresponde à formulação de objetivos e seleção de cursos para sua execução, levando em conta também, as condições internas e externas da empresa.

Já para Bethlem (2002), o planejamento estratégico define a empresa no início de seus planos, ou seja, determina o que ela é atualmente no mercado, o que ela produz, e estabelece o que a empresa pretende ser, o

que ela deseja fazer e como ela quer estar posicionada no futuro, pois para atingir qualquer objetivo é necessário saber o que se pretende alcançar.

Montgomery (1998) afirma que o principal objetivo de uma empresa é encontrar uma posição em seu setor onde ela possa defender -se contra os seus concorrentes ou influencia -los à seu favor.

Planejar estrategicamente significa usar os recursos da organização de maneira eficiente para assim aumentar a produtividade dos colaboradores e da empresa como um todo, para isso o s profissionais responsáveis por realizar e conduzir um planejamento estratégico devem estar atentos e adeptos às constantes mudanças que ocorrem, para conseguir assim, conduzir o seu negócio de acordo com a atual estrutura administrativa, e, para isso é necessário considerar os diferentes estilos de líderes e liderados (LAS CASAS, 2007).

Oliveira (2004), descreve que o propósito do planejamento estratégico é o desenvolvimento de pro cessos, técnicas e atitudes. Esses conceitos proporcionam uma situação favorável para a avaliação de decisões referentes aos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro. Portanto, é possível constatar que o planejamento estratégico reduz as incertezas envolvidas no processo decisório aumentando assim, as chances de alcançar os objetivos da empresa.

Conforme Pereira (2011) existem três tipos ou níveis de estratégia que devem ser formuladas e implementadas de maneira inter-relacionada. São elas:

- Estratégia corporativa: é o primeiro nível de definição estratégica, determina as áreas de negócio da empresa. Deve responder a seguinte questão: Como alcançamos nossa visão estratégica, e em quais negócios devemos atuar?
- Estratégia competitiva: é o segundo nível da definição estratégica e determina quais os movimentos de mercado a empresa deve realizar para posicionar -se favoravelmente diante de seus concorrentes. Deve responder a seguinte questão: Como devemos competir nos negócios escolhidos?

•Estratégia funcional: é o terceiro nível da definição estratégica, determina as atividades, projetos e planos de ação necessários para a execução operacional das estratégias corporativas e competitivas definidas. Deve responder a seguinte questão:

A seguir passa-se a apresnetar como cada área/unidade deve agir para implementar as estratégias corporativas e competitivas definidas.

É comum que algumas atividades possam ser consideradas um empecilho no Planejamento Estratégico. Primeiramente, há uma tendência das pessoas se voltarem para a rotina/execução. Então, as prioridades e preocupações estratégicas acabam perdendo espaço para questões operacionais que consomem o tempo dos colaboradores. Pensar e agir estrategicamente exige uma cultura de trabalho em que a maioria das pessoas não está habituada. Em segundo lugar, esses planos muitas vezes são incompletos e inconsistentes, focados geralmente em metas que não conseguem a compreensão da maioria dos colaboradores (UCHÔA, 2012).

Outra dificuldades no processo de implementação da estratégia é a falta de comunicação e cooperação entre as equipes, pois, às vezes deixam de trocar informações decisivas para o desenvolvimento das atividades, ou escondem informações importantes (CORRÊA, 2008).

Rosa (2010), cita ainda, outras dificuldades na implantação do planejamento estratégico:

- Falta de um diagnóstico seguro e atualizado, fazendo com que haja uma perda razoável de tempo, dinheiro e esforço humano para resolver os problemas;
- Dificuldade em enxergar a médio e longo prazo;
- Falta de profissionais qualificados e instruídos para conseguir desenvolver o processo transmitindo clareza;
- Resistência à mudança, apego a velhas práticas na condução dos trabalhos e rotinas internas;
- Falta de comprometimento da administração superior com o Planejamento Estratégico, o que pode dificultar sua execução;

- Dificuldade em registrar, oficializar o Planejamento Estratégico depois de elaborado;
- Falta de recursos humanos para que sejam envolvidos diretamente em todo o processo do Planejamento Estratégico, desde a sua elaboração, monitoramento e avaliação para correção de falhas que apareçam na execução.

É muito importante compreender o conceito de estratégia e conhecer os seus subtipos para assim aplicá-los num processo que reflita em cada nível organizacional, objetivos, metas, procedimentos e responsabilidades para o alcance do que foi planejado, pois a competitividade de uma organização depende da capacidade para inovar e modernizar, as empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes do mundo devido à pressão e desafios (MONTGOMERY 1998).

Outro fator fundamental que garante a sobrevivência de uma empresa no mercado é a cultura organizacional. É isso que a diferencia das demais, pois é a cultura organizacional que define quem a empresa é. Com base neste conceito, pode-se afirmar que, a cultura organizacional tem o poder de transformar o espírito de uma empresa. Ela é a responsável por reunir hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas da organização. As culturas possuem consequências poderosas, e fortes, pois permitem que um grupo consiga agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente (KOTTER; HESKETT, 1994).

Para Mendes (2010), qualquer empresa, independentemente do tamanho ou ramo de atuação possui cultura organizacional. Essa é a personalidade própria da empresa que pode ser rígida ou flexível, apoiadora ou hostil, inovadora ou conservadora, de cultura forte ou fraca.

Furtado (2017) afirma que a cultura organizacional é um padrão de premissas básicas que foram aprendidas por um grupo conforme estes adaptavam-se às mudanças externas e internas e define três níveis da cultura organizacional:

- Artefatos: é o nível visível da cultura;

- Crenças e valores adotados: são os valores principais compartilhados pelo grupo e;
- Suposições básicas: são os sentimentos que os integrantes do grupo assumem como verdade.

Furtado (2017) ainda aponta que a cultura não é o motivo para uma empresa ser bem sucedida, mas sim que é o meio para isso, ou seja, um dos maiores benefícios de uma cultura organizacional é ter o ambiente para que os resultados ocorram. Quando a cultura é forte e bem definida pode-se observar os seguintes benefícios:

- Time altamente engajado;
- Pessoas mais felizes e satisfeitas;
- Time mais produtivo;
- Diminuição da rotatividade.

Marques (2016) acredita que o líder da organização deve ser o principal fomentador da cultura organizacional, já que é ele que tem contato direto com o público interessado na empresa e também é o responsável por transmitir os preceitos, visões e valores da empresa. São estas orientações que condicionam e direcionam o comportamento dos colaboradores. Ainda, a cultura deve estar adequada às necessidades da empresa. Respeitar as regras é responsabilidade de todos os colaboradores que fazem parte da empresa, desde a limpeza até a presidência.

Portanto, é a cultura que define a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a se fazer presente em todas as práticas da empresa. Torna-se o elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência da empresa no mercado.

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Todo ser vivo tem dentro de si duas tendências: a conservação e a diferenciação. Ao longo da vida, ambas se relacionam, uma vez, uma, outra vez, outra. E dentro de uma organização isso também acontece causando ansiedade e crise (MOURA, 1978).

Conceitualmente, pode-se definir mudança organizacional como qualquer alteração planejada ou não na relação entre organização e ambiente, buscando a eficiência e eficácia organizacional, garantindo satisfação dos clientes e a superação dos concorrentes (PERAZZA, 2011)

Já Marques (2015) descreve que a mudança organizacional é a adequação às exigências do mercado. Estas são causadas pela influência do ambiente externo ou do ambiente interno. Essa mudança pode ser planejada ou não, mas objetiva sempre a satisfação do cliente, a superioridade competitiva, geração de lucros e a perduração da empresa ao longo do tempo.

Conforme Wood Jr. (1995), o assunto mudança organizacional não é um tema fácil, pois este é complexo e profundo devido à variedade de enfoques existentes. É por isso que, para tratar de mudança organizacional é preciso estar sempre com a "janela aberta para o mundo", ter e agir com sensibilidade crítica e manter-se disposto a aceitar ideias novas.

É notável que, desde o início do século as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que ocorreram foram com uma velocidade fantástica e as organizações precisaram adaptar-se diante dessas mudanças. A partir de então os consumidores tornaram-se mais exigentes, o número de competidores no mercado ficou maior, o ciclo de vida dos produtos ficou menor, a força de trabalho passou a ter um tratamento diferenciado (WOOD JR, 1995).

É sob esse olhar que se nota que a sociedade industrial foi substituída por uma sociedade com uma enorme capacidade de adaptação, pois essa nova era corporativa busca a sobrevivência e define o capital humano como o recurso mais importante e valorizado.

Não é tarefa fácil mobilizar energias suficientes para provocar uma mudança. É por isso que muitos processos se encerram na sua própria origem, pois chocam-se com características essenciais ou com valores firmemente estabelecidos. Assim, uma mudança precisa de uma preparação, de permeabilidade e de receptividade, possibilitando ao sistema novas possibilidades de comportamento (MOURA, 1978).

Para Wood Jr. (1995), a mudança deve fazer parte do cotidiano da empresa, ela deve estar voltada ao cliente, investindo sempre na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, deve ter uma relação próxima com a comunidade, ter uma maior responsabilidade com o meio ambiente, diminuir ou eliminar os níveis hierárquicos, transformando a imagem do líder em treinador e motivador.

Os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas, ainda, a maioria das organizações muda em resposta a crises. Isso ocasiona a geração contínua de produtos inovadores e a renovação das práticas administrativas.

Conforme Moura (1978), em qualquer processo, realize-se ele em pessoas, grupos ou em organizações, sempre haverá um mecanismo básico que leva a mudança de um ponto para outro. A fonte desse movimento é a falta ou perda do equilíbrio diante de uma situação nova, pois quando o sistema está em equilíbrio ele é capaz de adaptar-se, mas, se não tiver essa capacidade, o sistema tende a reestruturar-se procurando um novo equilíbrio.

De acordo com Wood Jr. (1995) a mudança organizacional deve ser encarada como um processo de melhoria contínua. Essas mudanças englobam alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores. O fator para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento de pessoas, mantendo o alto nível de motivação. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas sim, mudar as pessoas, sempre renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. De maneira geral, um processo de mudança responde à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas.

As mudanças podem ser ocasionadas por muitos fatores, como o envelhecimento e perda de competitividade de um produto, necessidade de atribuir melhores condições de trabalho aos colaboradores, busca de processos mais eficientes, ou outros (MARQUES, 2015).

Marques (2015) define ainda os tipos de mudanças:

- Mudança incremental: busca a implantação de melhorias nos processos já existentes, para atribuir maior capacidade de crescimento e sucesso para a empresa;
- Mudança transformacional: implica em grandes alterações nos processos da empresa, sendo reestruturada internamente para atender a uma nova estratégia. Essas mudanças são implantadas gradualmente e facilitam a escolha de possíveis caminhos de atuação no futuro;
- Mudança revolucionária: é a mais drástica e ousada. Diante da necessidade de uma profunda alteração nos princípios base da empresa, na sua gestão, na sua atuação e nos produtos, para que a empresa sobreviva e cumpra com sua missão, essa mudança é imprescindível.

Nota-se, portanto, que, as constantes inovações tecnológicas, a mudança no perfil dos profissionais e a frequente entrada de novos concorrentes obrigam as empresas a mudarem, a adaptar-se. Assim elas garantem lucros, perduram por mais tempo no mercado. Esse é o diferencial entre o sucesso e o fracasso.

2.3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS

O artigo acadêmico desenvolvido seguiu de um método bibliográfico de pesquisa, com a análise de alguns argumentos autorais quanto às situações vivenciadas nas organizações, expondo dificuldades e possíveis soluções na mudança organizacional ao implantar um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico conceituado até o momento pelos autores cita a relevância que esse tem para as organizações, direcionando-as com perspectiva e inovação no mercado futuro, cumprindo metas, objetivos e valorizando as missões propostas.

Oliveira (1988) em sua descrição relata o propósito de elaborar um planejamento estratégico, com o aprimoramento de processos, técnicas e atitudes, as quais proporcionam uma visão aprimorada das situações presentes em conjunto com os objetivos empresariais, para que se possa ter

uma decisão precisa adiante. Essa ideia do autor é coerente perante as incertezas que a economia instável estabelece no mercado, pois a visão que se obtém em desenvolver o planejamento da empresa reflete no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcançar os objetivos finais esperados pela organização.

Um planejamento carrega estratégias que distingue m negócios e segmentos pelos diferenciais e habilidades desempenhadas, essas estratégias citadas por Pereira (2011), diz respeito às estratégias corporativas, competitivas e funcionais, sendo que é de suma importância toda empresa ser apta a elas, pois as vantagens apresentadas ao mercado começam desde um diferencial único até uma gestão exemplar que mantenha o negócio como sendo o melhor.

Além de possuir estratégias é preciso estar atento às mudanças ocasionais de mercado. Em concordância com Las Casas (2007), a administração da organização precisa estar apta a moldar o planejamento da empresa de maneira que atinja os objetivos iniciais e torne as decisões cabíveis no negócio, pois a mudança interna ou externa pode passar a ser um entrave na aplicação do planejamento.

A proposta de Corrêa (2008), Rosa (2010) e Uchôa (2012), se complementam, pois, a aplicação do planejamento pode ser dificultada devido a vários fatores, um em especial é a mudança que se volta aos colaboradores, estes podem ter dificuldade em absorver a ideia da estratégia, a falta de cooperação e comprometimento, resistência, falta de qualificação necessária para estar desenvolvendo um plano, essas e outras situações provocam barreiras na aplicação de um planejamento.

A mudança organizacional é um fator movido pelo planejamento estratégico como já mencionado, é um dos fatores mais conflitantes para aplicação. Moura (1978) e Wood Jr. (1995) idealizam a mudança organizacional de igual modo, pois é preciso de uma preparação e receptividade para que não ocorra a perda do equilíbrio no meio interno, e ela consiga se adaptar em âmbito geral.

Notando que para a mudança ser bem-sucedida na aplicação de um planejamento estratégico é preciso manter colaboradores motivados, preparar a equipe para receber as novas metas com entusiasmo, treinar os colaboradores para aperfeiçoar as tarefas, e atualizar suas fontes para que as estratégias revitalizem sempre os valores organizacionais.

Ainda em concordância com Wood Jr (1995), a mudança precisa ser tratada como uma melhoria, não apenas para o negócio, mas para um todo, seja qual for o nível de alteração, esta precisa ser realizada para o futuro sucesso e rentabilidade do negócio.

Apesar disso tudo, um dos maiores dramas para aplicação do planejamento estratégico em uma organização, é vencer a cultura organizacional existente, para que haja a mudança. Em concordância com Kotter e Heskett (1994), as culturas são responsáveis por comportamentos, hábitos, crenças e valores éticos e morais, e principalmente políticas internas e externas que existem na organização. Do mesmo modo, Rosa (2010) também registra que a resistência a mudança impede que novas atividades sejam bem recebidas e desenvolvidas devido a rotina interna efetuada.

Logo é sabido que para uma empresa desenvolver decisões certas frente a futuras situações que geram desconforto, é necessário um planejamento, o qual carregue estratégias de crescimento e inovação no mercado como já citado, tanto quanto no ambiente interno e externo. Isso se faz presente no ambiente interno organizacional com a preparação e o treinamento dos colaboradores, proporcionando agilidade numa adaptação mais simples, seja com cursos que valorizem a tecnologia que hoje é a grande aliada nas organizações quanto a inovações, treinamentos que motivem a elaboração de tarefas de maneira mais prática e simplificada e até mesmo a quebra de rotina com tarefas adversas, fazendo com que os dias de trabalho sejam favoráveis assim como um treinamento a auto adaptação a mudança que se faz necessária impetuosamente no mercado atual.

Agindo dessa forma, será possível o planejamento estratégico ser aplicado em qualquer organização não ocasionando quebra de cultura e ineficiências, pois a mudança organizacional esperada reage

involuntariamente a adaptação sendo a mais nova rotina interna, evitando transtornos com comportamento e receptividade de novos planos para aperfeiçoamento de atividades.

3 CONCLUSÃO

Ao findar este artigo, constatou-se que se observaram diferentes concepções sobre planejamento estratégico, as quais em concordância, cruzam-se com a mudança aferida às organizações e sua cultura muitas vezes não receptiva.

O planejamento estratégico é de grande relevância na efetividade do crescimento de uma empresa, seja de curto ou a longo prazo, pois este mostra-se decisivo no desempenho de uma organização no mercado competitivo.

Já a mudança é consequência da iniciativa de implantação de um planejamento estratégico, pois muitas vezes a cadeia pensante que forma a organização não está preparada para enfrentar a alteração de atividades. Isso se complica quando a cultura da empresa fortalece essa rejeição advinda da rotina interna, implicando em muitas situações inapropriadas, dificultando que a organização chegue a uma reação positiva imediata no mercado diante de decisões necessárias.

Logo se evidenciou que a mudança é consequência do planejamento estratégico, e que este, além de ser delineado, precisa aprimorar os conhecimentos, habilidades e instigar a quebra da cultura organizacional. Observou-se dessa forma, a necessidade de preparar a organização para uma boa reação à mudança, com treinamento, motivação e todas as possibilidades cabíveis, em especial internas, que preparem os setores caso haja mudança de mercado e provoque a rápida adaptação do negócio.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola. Estratégia Empresarial: Conceito, Processo e Administração Estratégia. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CORRÊA, Kenneth. Dificuldades na Implementação da Estratégia. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-iv-implementacao-da-estrategia/dificuldades-na-implementacao-da-estrategia/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

FURTADO, Marcelo. Cultura Organizacional: tudo o que você precisa saber. 2017. Disponível em: <<http://blog.convenia.com.br/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L., A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994. 188 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MARQUES, José Roberto. Qual o conceito e os tipos de mudança organizacionais. 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/>>. Acesso em: 28 set. 2017.

MARQUES, José Roberto. Importância da cultura organizacional de uma empresa. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-cultura-organizacional-empresa/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MENDES, Jerônimo. Como entender a cultura organizacional da sua empresa. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-entender-a-cultura-organizacional-da-sua-empresa/46093/>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

MONTGOMERY, Cynthia. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOURA, Paulo C., O benefício das crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1978. 143 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceito metodologia práticas. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PERAZZA, Felipe. Mudança organizacional: o que é mudança organizacional?. 2011. Disponível em: <<http://mudancaorganizacional.blogspot.com.br/2011/03/o-que-e-mudanca-organizacional.html>>. Acesso em: 28 set. 2017.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. Os tipos existentes de estratégia para uma organização. 2011. Disponível em: <<http://globalonconsultoria.blogspot.com.br/2011/03/os-tipos-existent-de-estrategia-para.html>>. Acesso em: 03 out. 2017.

ROSA, Emanuel Denner Lima de Sena. Dificuldades na Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico em Instituições Públicas. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/dificuldades-na-elaboracao-e-implantacao-do-planejamento-estrategico-em-instituicoes-publicas/38535/>>. Acesso em: 29 set. 17.

UCHÔA, Marcos. Dificuldades relacionadas à implantação do Planejamento Estratégico. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/dificuldades-relacionadas-a-implantacao-do-planejamento-estrategico/63515/>>. Acesso em: 29 set. 17.

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 206 p.

Sobre o(s) autor(es)

* Alissa Veluma Vieceli, Administradora, egressa, alissavieceli@hotmail.com.

* Alana Maria Cherubini, Administradora, egressa, alanacherubini@gmail.com.

* Clediane Pittol, Administradora, egressa, cladipittol@hotmail.com.

**Luiz Felipe Torcatto Zanella, Mestre em Administração, Professor, luiz.zanella@unoesc.edu.br.