

ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO E ESTRATÉGIA:

TENDÊNCIAS E CENÁRIOS



INOVAR

Organizadora
Liliane Pereira de Souza

**ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO E ESTRATÉGIA:
TENDÊNCIAS E CENÁRIOS**



Liliane Pereira de Souza
(Organizadora)

**ADMINISTRAÇÃO, GESTÃO E ESTRATÉGIA:
TENDÊNCIAS E CENÁRIOS**

1.^a edição

MATO GROSSO DO SUL
EDITORA INOVAR
2025

Copyright © dos autores.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons



Editora-chefe: Liliane Pereira de Souza

Diagramação: Vanessa Lara D Alessia Conegero

Capa: Juliana Pinheiro de Souza

Revisão de texto: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alexsande de Oliveira Franco
Prof. Dra. Aldenora Maria Ximenes Rodrigues
Prof. Dr. Arlindo Costa
Prof. Dra. Care Cristiane Hammes
Prof. Dra. Carla Araújo Bastos Teixeira
Prof. Dr. Carlos Eduardo Oliveira Dias
Prof. Dr. Claudio Neves Lopes
Prof. Dra. Dayse Marinho Martins
Prof. Dra. Débora Luana Ribeiro Pessoa
Prof. Dra. Elane da Silva Barbosa
Prof. Dr. Francisco das Chagas de Loliola Sousa
Prof. Dr. Gabriel Mauriz de Moura Rocha
Prof. Dra. Geyanna Dolores Lopes Nunes
Prof. Dr. Guilherme Antônio Lopes de Oliveira

Prof. Dra. Ivonalda Brito de Almeida Morais
Prof. Dra. Janine Silva Ribeiro Godoy
Prof. Dr. João Vítor Teodoro
Prof. Dra. Juliani Borchardt da Silva
Prof. Dr. Leonardo Jensen Ribeiro
Prof. Dra. Lina Raquel Santos Araujo
Prof. Dr. Márcio Mota Pereira
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos
Prof. Dr. Marcus Vinicius Peralva Santos
Prof. Dra. Nayára Bezerra Carvalho
Prof. Dra. Roberta Oliveira Lima
Prof. Dra. Rúbia Kátia Azevedo Montenegro
Prof. Dra. Susana Copertari
Prof. Dra. Susana Schneid Scherer
Prof. Dr. Sílvio César Lopes da Silva

Este livro passou por avaliação e aprovação às cegas de dois ou mais pareceristas ad hoc.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

A238

1.ed. Administração, gestão e estratégica [livro eletrônico] :
tendências e cenários / organização Liliane Pereira de Souza.
– 1.ed. – Campo Grande, MS : Editora Inovar, 2025. 183 p.; PDF

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5388-312-3

DOI [10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3](https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3)

1. Administração de empresa. 2. Gestão de negócios.
3. Planejamento estratégico. I. Souza, Liliane Pereira de.

05-2025/62

CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Planejamento estratégico : Administração de empresa 658.1

Aline Grazielle Benitez – Bibliotecária - CRB-1/3129

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra assumem publicamente a responsabilidade pelo seu conteúdo, garantindo que o mesmo é de autoria própria, original e livre de plágio acadêmico. Os autores declaram, ainda, que o conteúdo não infringe nenhum direito de propriedade intelectual de terceiros e que não há nenhuma irregularidade que comprometa a integridade da obra. Os autores assumem integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão do conteúdo desta obra. Esta declaração tem por objetivo garantir a transparência e a ética na produção e divulgação do livro. Cumpre esclarecer que o conteúdo é de responsabilidade exclusiva dos autores, não refletindo, necessariamente, a opinião da editora, organizadores da obra ou do conselho editorial.

APRESENTAÇÃO

Administração, Gestão e Estratégia: Tendências e Cenários é uma obra coletiva que reúne reflexões contemporâneas e investigações aplicadas sobre os desafios e as transformações no campo da administração. Pesquisadores de diferentes regiões do Brasil apresentam, nesta obra, estudos sobre temas emergentes e estratégicos que impactam organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Os capítulos abordam desde a liderança orientada por modelos cognitivos e emocionais até o desenvolvimento empresarial sustentável, passando por análises de clima organizacional, governança arquivística, internacionalização de empresas, riscos psicossociais no ambiente de trabalho, efeitos da política monetária na economia brasileira, impactos da pandemia no setor segurador e transformações nas práticas de gestão de pessoas.

Ao articular teoria e prática, o livro contribui significativamente para o debate acadêmico e profissional sobre as tendências da administração no cenário contemporâneo.

Esta publicação destina-se a pesquisadores, docentes, discentes e profissionais interessados em compreender as novas direções da gestão estratégica e organizacional, incentivando a produção de conhecimento alinhado com os desafios sociais, econômicos e institucionais da atualidade.

Dra. Liliane Pereira de Souza
Organizadora do livro

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	10
A LIDERANÇA NA ÁREA DE DADOS À LUZ DA TEORIA DO CÉ-REBRO TOTAL: UMA ANÁLISE COGNITIVA E EMOCIONAL PARA A SELEÇÃO ESTRATÉGICA DE COORDENADORES	
<i>Jaison da Silva Sacramento</i>	
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_001	
CAPÍTULO 2	27
A PANDEMIA DA COVID-19 E O MERCADO SEGURADOR BRASILEIRO: EFEITOS E APRENDIZADOS	
<i>Miguel Ferreira Lima</i>	
<i>Vanessa de Lima Herdy</i>	
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_002	
CAPÍTULO 3	65
ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA COM QUATRO FUNCIONÁRIOS EM RECIFE/PE	
<i>Carlos Eduardo Sousa de Almeida</i>	
<i>Clayton Alves de Freitas</i>	
<i>Edenise Maria de Santana do Nascimento</i>	
<i>Eliza Nascimento Chagas</i>	
<i>Fábio Dênis dos Santos</i>	
<i>Islayne Bezerra de Lima</i>	
<i>Jadson Felix Nóbrega</i>	
<i>José Rodrigo da Silva</i>	
<i>Ladijane Maria Oliveira Cardoso de Brito</i>	
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_003	
CAPÍTULO 4	79
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL EM SOBRAL	
<i>Abraão Almeida de Sousa</i>	
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_004	

CAPÍTULO 5

93

ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA NO CENTRO ESTADUAL DE ARTE DA PARAÍBA (CEARTE) À LUZ DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) E PRINCÍPIOS AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA (ESG)

Deborah Vitória da Silva Honório

Viviane Barreto Motta Nogueira

Ana Karolina Dantas Gomes

Jaqueline Viana de Santana Silva

Monique Pontes Lima

Raquel Dandara Sampaio Rattes

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_005

CAPÍTULO 6

109

EXPLORANDO A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DE IMPORTAÇÃO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO NA CIDADE DE CATANDUVA

Abner Vinícius De Assis

Vinicius Eduardo Gussi

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_006

CAPÍTULO 7

129

GERENCIAMENTO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS NA NR-01: INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE VALOR COMPARTILHADO E SENTIDO EXISTENCIAL

Ana Claudia Vieira

Douglas Renato Strozi

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_007

CAPÍTULO 8

147

OS EFEITOS DA ELEVAÇÃO DA TAXA SELIC NA ECONOMIA BRASILEIRA: DESAFIOS E IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS

Marcílio Márcio Silva Correia

Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior

Alexandre Nascimento da Silva

Leandro Pinto Duarte

Débora Gerlane Gomes de Alcântara

Lúcia Jeffersônia Ramalho

Werton José de Oliveira Batista

doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_008

CAPÍTULO 9	165
TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: A NOVA ERA NA GESTÃO DE PESSOAS, DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E COACHING – UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA	
<i>Luciana Sueli Cristino</i>	
doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-312-3_009	
SOBRE A ORGANIZADORA	182
<i>Liliane Pereira de Souza</i>	
ÍNDICE REMISSIVO	183

CAPÍTULO 1

A LIDERANÇA NA ÁREA DE DADOS À LUZ DA TEORIA DO CÉREBRO TOTAL: UMA ANÁLISE COGNITIVA E EMOCIONAL PARA A SELEÇÃO ESTRATÉGICA DE COORDENADORES

EL LIDERAZGO EN EL ÁREA DE DATOS A LA LUZ DE LA TEORÍA DEL CEREBRO TOTAL: UN ANÁLISIS COGNITIVO Y EMOCIONAL PARA LA SELECCIÓN ESTRATÉGICA DE COORDINADORES

LEADERSHIP IN THE DATA FIELD IN LIGHT OF WHOLE BRAIN THEORY: A COGNITIVE AND EMOTIONAL ANALYSIS FOR THE STRATEGIC SELECTION OF COORDINATORS

Jaison da Silva Sacramento

Doutorando em Administração pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales.

Mestre em Administração pela Must University.

<https://lattes.cnpq.br/4834473703321012>

jsilvasacramento@gmail.com

RESUMO

O presente estudo analisa a relação entre os estilos cognitivos de profissionais e sua capacidade de exercer liderança técnica na área de dados. Utilizando como base o modelo do Cérebro Total de Herrmann (1996) e a Avaliação de Preferência Cerebral (APC), foram examinados três candidatos a uma vaga de Coordenador(a) de Dados em uma empresa multinacional do setor de Contact Center. Os resultados revelam que não há um perfil ideal absoluto, mas sim composições cognitivas que se alinham melhor aos desafios específicos da função. A análise mostra que a combinação entre competências técnicas, inteligência emocional, adaptabilidade e comunicação é essencial. Além disso, evidencia-se a importância do autoconhecimento e da diversidade cognitiva na construção de equipes resilientes e eficazes. O estudo contribui para o aprimoramento das práticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de lideranças em contextos organizacionais complexos e orientados por dados.

Palavras-chave: Cognitivos. Liderança. Inteligência Emocional. Diversidade.

RESUMEN

El presente estudio analiza la relación entre los estilos cognitivos de los profesionales y su capacidad para ejercer liderazgo técnico en el área de datos. Basándose en el modelo del Cerebro Total de Herrmann (1996) y en la Evaluación de Preferencia Cerebral (APC), se examinaron tres candidatos para una vacante de Coordinador(a) de Datos en una empresa multinacional del sector de centros de contacto. Los resultados revelan que no existe un perfil ideal absoluto, sino composiciones cognitivas que se alinean mejor con los desafíos específicos del puesto. El análisis demuestra que la combinación de competencias técnicas, inteligencia emocional, adaptabilidad y comunicación es esencial. Además, se destaca la importancia del autoconocimiento y de la diversidad cognitiva en la construcción de equipos resilientes y eficaces. El estudio contribuye a mejorar las prácticas de reclutamiento, selección y desarrollo de liderazgo en contextos organizacionales complejos y orientados por datos.

Palabras clave: Cognitivos. Liderazgo. Inteligencia emocional. Diversidad.

ABSTRACT:

This study analyzes the relationship between professionals' cognitive styles and their ability to exercise technical leadership in the data field. Based on Herrmann's Whole Brain Model (1996) and the Cerebral Preference Assessment (APC), three candidates for a Data Coordinator position at a multinational company in the contact center sector were examined. The results reveal that there is no absolute ideal profile, but rather cognitive compositions that better align with the specific challenges of the role. The analysis shows that the combination of technical skills, emotional intelligence, adaptability, and communication is essential. Furthermore, the importance of self-awareness and cognitive diversity in building resilient and effective teams is emphasized. The study contributes to the improvement of recruitment, selection, and leadership development practices in complex, data-driven organizational contexts.

Keywords: Cognitive styles. Leadership. Emotional intelligence. Diversity.

1 INTRODUÇÃO

A ascensão da era da informação consolidou a área de dados como um dos pilares estratégicos das organizações contemporâneas. Inseridas em um contexto de transformação digital acelerada, automação de processos e intensificação da competitividade global, as empresas passaram a demandar profissionais de dados não apenas como agentes técnicos, mas como protagonistas na geração de insights e na tomada de decisões baseadas em evidências. Como destaca Chiavenato (2014), a eficácia organizacional depende, em grande medida, da capacidade de alinhar o comportamento humano aos objetivos institucionais. Nesse cenário, torna-se imprescindível equilibrar habilidades técnicas (hard skills) com competências emocionais e comportamentais (soft skills), sobretudo em cargos de liderança e gestão de equipes.

Contudo, atuar em ambientes tecnológicos dinâmicos e de alta complexidade exige mais do que domínio técnico. Competências como saúde emocional, autoconhecimento e resiliência despontam como dimensões essenciais para a sustentação da performance no médio e longo prazo. Conforme observam Tenório, Ferreira e Lopes (2012), ao se utilizarem de cenários que conciliem produtividade e qualidade de vida, as organizações são desafiadas a revisar seus modelos de gestão, incorporando práticas voltadas ao bem-estar e à valorização integral do capital humano.

Diante desse panorama, o presente estudo propõe uma análise integrada dos perfis cognitivos de três profissionais experientes da área de dados e sua adequação ao cargo de Coordenador(a) de Dados em uma organização multinacional. Para isso, adota-se como base teórico-metodológica o modelo de dominância cerebral proposto por Herrmann (1996), operacionalizado por meio da Avaliação de Preferência Cerebral (APC). A metodologia é combinada à análise comportamental e aos requisitos reais da função, ampliando o escopo técnico da avaliação ao incorporar dimensões emocionais e psicossociais. Dessa forma, o estudo propõe uma abordagem que articula gestão por competências, diversidade cognitiva e promoção da saúde emocional no ambiente corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Perfil cognitivo e dominância cerebral

O Modelo do Cérebro Total, desenvolvido por Herrmann (1996), propõe a existência de quatro estilos predominantes de pensamento: analítico (A), organizador (O), comunicador (C) e intuitivo/idealista (I). Cada quadrante representa uma forma distinta de processamento cognitivo, influenciando diretamente a maneira como os indivíduos interpretam informações, tomam decisões e se relacionam com o ambiente ao seu redor. No contexto organizacional, essa abordagem tem sido amplamente utilizada para compreender como estilos mentais diversos se refletem em competências comportamentais, estratégias de resolução de problemas e estilos de liderança.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a tomada de decisão nas organizações não constitui um processo neutro ou puramente racional. Pelo contrário, é permeada por preferências cognitivas, influências culturais e fatores emocionais. A forma como líderes reagem a situações de conflito, prazos exíguos, pressão por resultados e processos de mudança organizacional está diretamente relacionada à sua configuração cognitiva predominante, bem como ao seu repertório emocional e comportamental.

Nesse sentido, conhecer e compreender o perfil cognitivo dos profissionais — especialmente daqueles que ocupam posições de liderança — torna-se essencial para alinhar expectativas, distribuir responsabilidades e promover ambientes de trabalho colaborativos, inovadores e saudáveis. O modelo de Herrmann oferece, portanto, uma base teórico-metodológica robusta para avaliar a compatibilidade entre as características cognitivas individuais e os desafios inerentes a diferentes funções organizacionais.

2.2 Gestão por competências e diversidade cognitiva

A gestão por competências, conforme proposto por Dutra (2002), tem como objetivo articular conhecimentos, habilidades e atitudes (os chamados CHAs), alinhando-os às diretrizes estratégicas da organização. Essa abordagem ultrapassa a avaliação técnica

convencional dos profissionais, ao enfatizar aspectos comportamentais e atitudinais, como a postura diante de situações complexas, a capacidade de adaptação e a atuação em contextos marcados pela imprevisibilidade.

Vergara (2005) destaca que equipes formadas por indivíduos com perfis cognitivos distintos tendem a apresentar níveis mais elevados de criatividade, eficiência e resiliência. A complementaridade entre diferentes formas de pensar favorece o trabalho colaborativo, impulsiona a geração de soluções inovadoras e fortalece os processos de aprendizagem contínua. No contexto da área de dados — marcado por desafios multidisciplinares, volatilidade informacional e constante avanço tecnológico —, essa diversidade cognitiva configura-se como um diferencial estratégico.

Nesse cenário, a gestão de pessoas assume um papel central ao criar e sustentar ambientes que reconheçam e integrem distintas formas de raciocínio e comportamento. Valorizar a pluralidade cognitiva não apenas potencializa os resultados organizacionais, mas também contribui para o fortalecimento do capital humano como ativo essencial à inovação e à sustentabilidade dos negócios.

2.3 Inteligência emocional e resiliência em ambientes tecnológicos

A resiliência emocional, conforme descrita por Tenório, Ferreira e Lopes (2012), diz respeito à capacidade de enfrentar, superar e extrair aprendizados de experiências adversas, mantendo o equilíbrio psíquico diante de pressões e desafios. Para Cury (2011), o autocohecimento constitui o ponto de partida para o desenvolvimento da inteligência emocional — um componente essencial para a atuação eficaz em ambientes corporativos marcados por alta competitividade e demanda contínua por resultados.

No setor de tecnologia, fatores como a urgência nas entregas, a pressão constante por inovação, a convivência com lideranças tecnicamente competentes, porém emocionalmente despreparadas, além da necessidade permanente de atualização, tornam o desgaste psicológico uma realidade recorrente (Pinker, 1998). Nesse contexto, espera-se que os profissionais, especialmente aqueles em posições de liderança, desenvolvam não apenas competências técnicas avan-

çadas, mas também uma atenção cuidadosa ao bem-estar emocional — tanto o próprio quanto o de suas equipes.

Líderes emocionalmente equilibrados demonstram maior capacidade para identificar sinais de esgotamento, promover espaços de escuta ativa e fomentar uma cultura organizacional baseada no respeito às diferenças cognitivas e emocionais. Como destacam Sandberg e Grant (2017), tais competências são fundamentais para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e orientados ao desempenho sustentável.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa com elementos quantitativos, estruturada sob a forma de estudo de caso múltiplo. A adoção dessa abordagem metodológica justifica-se pelo objetivo de investigar em profundidade a relação entre perfis cognitivos e desempenho organizacional em funções de liderança na área de dados, considerando a saúde emocional e a resiliência profissional como variáveis mediadoras do desempenho técnico-comportamental.

A abordagem qualitativa possibilitou a apreensão de nuances subjetivas dos participantes, como estilo de liderança, reações emocionais diante da pressão e dinâmicas interpessoais. Paralelamente, a aplicação do modelo de dominância cerebral de Herrmann (1996) e a quantificação dos dados cognitivos conferiram ao estudo um caráter objetivo e comparativo, contribuindo para a ampliação da robustez analítica.

O universo da pesquisa foi delimitado a uma empresa multinacional do setor de contact center, reconhecida por seu investimento consistente em transformação digital. A seleção dos participantes ocorreu por meio de amostragem intencional e não probabilística, contemplando três profissionais sêniores da área de dados, todos com mais de sete anos de experiência na organização. Essa escolha permitiu a construção de um cenário analítico representativo de potenciais candidatos internos à função de Coordenador(a) de Dados.

3.2 Instrumento de Avaliação Cognitiva: Avaliação de Preferência Cerebral (APC)

O principal instrumento utilizado foi a Avaliação de Preferência Cerebral (APC), adaptada com base no modelo de Whole Brain Thinking, desenvolvido por Herrmann (1996). O questionário foi composto por 25 itens de múltipla escolha, organizados de modo a captar a predominância cognitiva dos participantes nos quatro quadrantes estabelecidos pelo modelo:

- Quadrante A (Analítico) – foco em lógica, razão, dados e diagnóstico;
- Quadrante O (Organizador) – foco em planejamento, processos e execução;
- Quadrante C (Comunicador) – foco em empatia, relacionamento interpessoal e colaboração;
- Quadrante I (Idealista) – foco em criatividade, inovação e visão estratégica de futuro.

O processo de aplicação do instrumento ocorreu em cinco etapas:

1. Coleta das respostas via formulário digital, com garantia de privacidade;
2. Tabulação dos dados com cálculo percentual por quadrante;
3. Conversão das pontuações para escala de 0 a 128 pontos, conforme metodologia proposta por Herrmann;
4. Análise interpretativa dos perfis, relacionando-os às competências requeridas pela vaga em questão;
5. Triangulação qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com os próprios participantes, seus gestores diretos e pares funcionais, com o intuito de validar e enriquecer as interpretações obtidas.

Além do enfoque cognitivo, o instrumento foi complementado por um olhar atento aos aspectos emocionais e resilientes dos profissionais avaliados, inspirando-se em autores como Cury (2011), Pinker (1998) e Sandberg e Grant (2017), os quais discutem o papel da inteligência emocional na eficácia da liderança e na sustentabilidade do desempenho em contextos corporativos complexos.

3.3 Perfil dos Participantes

A amostra foi composta por três profissionais que atuam em posições estratégicas na área de engenharia de dados da empresa. Todos são amplamente reconhecidos por sua contribuição em projetos estruturantes e por seu engajamento em iniciativas de alto impacto organizacional. A Tabela 1 apresenta os dados demográficos e acadêmicos dos participantes:

Tabela 1 – Dados dos Participantes

Nome	Idade	Tempo na Empresa	Formação Acadêmica
Funcionário E	35	13 anos	Ciência da Computação
Funcionário P	38	10 anos	Análise de Sistemas
Funcionário O	40	7 anos	Sistemas de Informação

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A escolha desses participantes está alinhada ao objetivo de investigar a adequação de perfis internos à vaga de coordenação, considerando não apenas os aspectos técnicos, mas também a forma como cada profissional lida com as emoções, conduz equipes e responde aos desafios organizacionais em cenários de alta pressão e complexidade.

3.4 Justificativa Metodológica

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é especialmente indicado para investigações que buscam compreender fenômenos complexos inseridos em seus contextos reais. Neste trabalho, a complexidade reside na interface entre cognição, comportamento, liderança e saúde emocional em um ambiente técnico de alta exigência.

A adoção de uma abordagem integrativa — que contempla aspectos quantitativos e qualitativos — permitiu captar, de forma mais ampla, a singularidade dos perfis avaliados, promovendo uma análise holística das competências requeridas pela função. Como argumentam Gil (2010) e Chiavenato (2014), metodologias que exploram diferentes fontes de dados (entrevistas, testes e análise documental) favorecem a triangulação e a fidedignidade dos achados.

Ainda que a amostra seja reduzida, o rigor metodológico adotado e o critério na escolha dos participantes conferem validade ao estudo e ampliam suas possibilidades de aplicação em contextos similares. Trata-se de uma proposta investigativa que, ao reunir ciência cognitiva, gestão de pessoas e saúde emocional, contribui para a evolução dos processos de desenvolvimento de lideranças técnicas no cenário contemporâneo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Pontuação dos Perfis Cognitivos

Com base na aplicação da Avaliação de Preferência Cerebral (APC), foram identificadas configurações cognitivas distintas entre os três participantes. A escala utilizada varia de 0 a 128 pontos por quadrante, representando a intensidade relativa de cada estilo de pensamento. A Tabela 2 sintetiza os dados obtidos, indicando a predominância de cada perfil cognitivo.

Tabela 2 – Perfis Cognitivos dos Participantes (Modelo de Herrmann)

Nome	Análítico (A)	Organizador (O)	Comunicador (C)	Idealista (I)
Funcionário E	8 x4 (32%)	8 x4 (32%)	4 x4 (16%)	5 x4 (20%)
Funcionário P	11 x4 (44%)	5 x4 (20%)	5 x4 (20%)	4 x4 (16%)
Funcionário O	11 x4 (44%)	6 x4 (24%)	6 x4 (24%)	2 x4 (8%)

Fonte: Questionário APC - Dados da pesquisa (2025).

Os resultados evidenciam não apenas a diversidade de estilos cognitivos entre os candidatos, mas também a maneira como cada um tende a se posicionar frente a desafios técnicos e relacionais. A distribuição das pontuações sugere diferentes formas de liderança, tomada de decisão e interação com o ambiente organizacional.

4.2 Interpretação dos Resultados Cognitivos e Comportamentais

Funcionário E – Perfil Analítico-Organizador

O perfil do Funcionário E apresenta forte predominância nos quadrantes Analítico e Organizador, revelando uma preferência por

abordagens sistemáticas, orientadas à lógica, ao controle e ao cumprimento rigoroso de processos. A menor pontuação no quadrante Idealista indica baixa inclinação à exploração de ideias criativas ou à adoção de soluções disruptivas.

- Pontos fortes: elevado rigor técnico, atenção a detalhes, comprometimento com padrões de qualidade e conformidade documental.

- Aspectos críticos: possível resistência a mudanças rápidas e menor abertura à experimentação e inovação.

- Dimensão emocional: conforme Pinker (1998), indivíduos com forte predominância analítica podem enfrentar desafios diante da ambiguidade emocional. A adoção de estratégias de autocuidado e programas de apoio psicológico, como propõe Cury (2011), pode ajudar a mitigar esses impactos.

Funcionário P – Perfil Cognitivo Equilibrado

Funcionário P apresenta uma distribuição harmônica entre os quatro quadrantes, revelando versatilidade cognitiva e alta capacidade de adaptação às dinâmicas organizacionais. Seu perfil favorece a liderança situacional, permitindo transitar entre a objetividade analítica e a empatia interpessoal.

- Pontos fortes: equilíbrio entre pensamento lógico e sensível, habilidade para mediar conflitos, boa comunicação com diferentes stakeholders e visão estratégica.

- Aspectos críticos: possível dificuldade em aprofundar-se tecnicamente em áreas muito especializadas, devido ao foco distribuído.

- Dimensão emocional: conforme Sandberg e Grant (2017), indivíduos com esse perfil tendem a apresentar elevada resiliência, demonstrando empatia sem perder o foco em resultados.

Funcionário O – Perfil Analítico-Comunicador

O perfil do Funcionário O combina alta pontuação nos quadrantes Analítico e Comunicador, uma junção rara e estratégica que alia solidez técnica à habilidade de articulação interpessoal. Trata-se de um perfil valioso para ambientes que exigem clareza na comunicação e a capacidade de traduzir conteúdos entre áreas técnicas e não técnicas.

- Pontos fortes: domínio técnico, clareza na exposição de ideias, habilidade de mediação e empatia com diferentes públicos.

- Aspectos críticos: menor propensão à inovação disruptiva e possível resistência à quebra de padrões estabelecidos.

- Dimensão emocional: esse perfil tende a responder bem a interações sociais, embora possa apresentar dificuldades em contextos que exigem visão ousada de futuro e pensamento fora da caixa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

4.3 Cruzamento entre perfil e requisitos da vaga

A análise a seguir apresenta o grau de aderência de cada perfil cognitivo aos requisitos da vaga de Coordenador(a) de Dados, considerando tanto habilidades técnicas quanto comportamentais.

Tabela 3 – Alinhamento com a Vaga de Coordenador(a) de Dados

Candidato	Hard Skills	Soft Skills	Alinhamento Global
Funcionário E	★★★★★	★★★☆☆	Excelente em governança, porém com menor abertura à inovação
Funcionário P	★★★★★	★★★★★	Perfil equilibrado e adaptável, altamente recomendado
Funcionário O	★★★★★	★★★★★	Excelente capacidade comunicativa, ideal para mediação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

A análise evidencia que Funcionário P apresenta o melhor equilíbrio entre requisitos técnicos e emocionais, demonstrando perfil adequado à função de coordenação. Os demais candidatos, embora também capacitados, apresentam especializações que os direcionam a funções estratégicas específicas.

4.4 Recomendação de alocação estratégica

O alinhamento entre perfil e função contribui não apenas para o desempenho técnico, mas também para o engajamento e o bem-estar organizacional. Funcionário P apresenta um perfil híbrido, com flexibilidade cognitiva, alta capacidade de adaptação e visão estratégica. Recomenda-se sua alocação como Coordenador de Dados, função que demanda domínio técnico aliado a competências de liderança, comunicação e articulação interdepartamental, sendo essencial para integrar diferentes áreas do negócio.

Os resultados reforçam a importância da complementaridade entre os perfis no processo de alocação estratégica. A escolha de profissionais para cargos de liderança deve ir além da aderência técnica, considerando também o estilo de gestão da organização, a composição das equipes e a capacidade de lidar com os desafios emocionais inerentes ao ambiente tecnológico. Propõe-se, portanto, uma alocação que valorize competências individuais, a diversidade cognitiva e o equilíbrio da equipe como um todo — estratégia que potencializa os pontos fortes de cada profissional e reduz lacunas individuais por meio da sinergia coletiva.

5 DISCUSSÃO

5.1 O Alinhamento cognitivo como elemento central da liderança em dados

O papel de um(a) Coordenador(a) de Dados, conforme delineado na vaga analisada, transcende as competências técnicas tradicionais. Trata-se de uma função que demanda a capacidade de transitar entre contextos técnicos e intersetoriais, integrando governança, inovação e liderança de equipes. Tal complexidade exige uma articulação sofisticada entre perfis cognitivos e competências emocionais, como já destacado por Herrmann (1996), ao afirmar que são raros os profissionais que apresentam excelência plena nos quatro quadrantes do modelo do Cérebro Total.

A análise dos três candidatos confirma essa premissa: nenhum deles apresentou domínio absoluto de todos os estilos cognitivos, o que está em consonância com os limites naturais da cognição humana. Nesse sentido, mais relevante do que buscar um “perfil ideal” absoluto é compreender como as características cognitivas de um profissional se articulam aos desafios e às demandas específicas da função a ser desempenhada.

O caso de Funcionário P destaca-se pela distribuição equilibrada entre os quadrantes, sugerindo alta adaptabilidade, versatilidade e maturidade emocional. Esses atributos o posicionam como um forte candidato à liderança situacional, conforme descrito por Gil (2010), pela sua capacidade de ajustar o estilo de atuação de acordo

com as exigências contextuais. Sua configuração cognitiva também favorece o diálogo entre técnica e empatia — combinação essencial, segundo Vergara (2005), para lideranças que buscam fomentar a inovação e a coesão organizacional.

5.2 Diversidade cognitiva e formação de equipes de alta performance

A análise dos perfis avaliados corrobora a importância estratégica da diversidade cognitiva na constituição de equipes de alto desempenho. Como enfatiza Chiavenato (2014), a multiplicidade de estilos de pensamento permite uma distribuição mais inteligente de funções, promovendo sinergia e complementaridade entre os membros da equipe.

Cada um dos participantes contribui, à sua maneira, para a construção dessa diversidade. Funcionário E se destaca pelo foco em governança, controle de processos e padronização, sendo um perfil altamente valioso para garantir a consistência e a segurança dos fluxos de dados. Funcionário P, por sua vez, contribui com uma atuação estratégica, articulando diferentes áreas e adaptando-se com facilidade a contextos em transformação. Já Funcionário O apresenta fortes competências de comunicação e engajamento, sendo particularmente apto a promover a cultura de dados e a mediar o diálogo com stakeholders internos e externos.

No cenário contemporâneo das organizações orientadas por dados, a colaboração entre diferentes áreas — muitas vezes com linguagens, objetivos e métricas distintas — exige líderes capazes de atuar como pontes cognitivas e emocionais. Nesse aspecto, o perfil analítico-comunicador de Funcionário O mostra-se especialmente relevante. Conforme destacam Robbins, Judge e Sobral (2010), a habilidade de traduzir a complexidade técnica em linguagem acessível é essencial para minimizar ruídos organizacionais e alinhar expectativas.

5.3 Autoconhecimento como diferencial competitivo

A análise cognitiva e emocional dos participantes reforça a ideia de que o autoconhecimento é um ativo estratégico para os

profissionais da área de dados. Em ambientes marcados por volatilidade, prazos curtos, múltiplas demandas e lideranças em constante formação, a capacidade de reconhecer, nomear e regular as próprias emoções torna-se um diferencial competitivo relevante.

De acordo com Cury (2011), a construção do “eu” enquanto centro decisório da personalidade depende da habilidade de interpretar experiências emocionais, projetar cenários e tomar decisões fundamentadas em valores consistentes. Na mesma direção, Sandberg e Grant (2017) associam a resiliência à capacidade de responder às adversidades com flexibilidade emocional e clareza de propósito.

No presente estudo, Funcionário P demonstrou sinais de inteligência emocional desenvolvida, com destaque para sua capacidade de escuta, empatia e regulação emocional sob pressão. Tais competências, aliadas ao equilíbrio cognitivo, o posicionam como um modelo de liderança situacional consciente — capaz de construir ambientes colaborativos, produtivos e emocionalmente sustentáveis.

5.4 Construindo ambientes organizacionais resilientes

Outro aspecto relevante emergente desta análise diz respeito à necessidade de as organizações assumirem um papel ativo na construção de ambientes que favoreçam a saúde emocional e a resiliência dos colaboradores. Especialmente em áreas técnicas, como a de dados, os riscos psicossociais relacionados à sobrecarga de trabalho, instabilidade e pressão por resultados devem ser geridos com responsabilidade estratégica.

Tenório, Ferreira e Lopes (2012) argumentam que os modelos organizacionais devem buscar um ponto de equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida. A negligência nesse aspecto pode gerar consequências significativas, como aumento do turnover, absenteísmo, burnout e queda na performance coletiva.

Os autores revisados (Cury, 2011; Pinker, 1998; Sandberg e Grant, 2017) reforçam que lideranças emocionalmente despreparadas tendem a impactar negativamente o clima organizacional, promovendo ciclos de desgaste contínuo. A adoção de ferramentas como a Avaliação de Preferência Cerebral (APC), aliada a estratégias de cuidado emocional e valorização da diversidade cognitiva,

constitui, portanto, uma política eficaz de mitigação de riscos e de fortalecimento do capital humano.

Como sintetiza Chiavenato (2014), é fundamental que o ser humano seja reconhecido como o centro estratégico da organização — não apenas como recurso produtivo, mas como sujeito dotado de inteligência, criatividade e sensibilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar, de forma integrada, os perfis cognitivos de três profissionais da área de dados e sua adequação aos requisitos técnicos e comportamentais de uma vaga real de Coordenador(a) de Dados em uma organização multinacional do setor de contact center. A partir da aplicação do modelo de dominância cerebral proposto por Herrmann (1996), por meio da Avaliação de Preferência Cerebral (APC), foram identificadas configurações cognitivas distintas entre os participantes, evidenciando diferentes formas de liderar, comunicar, resolver problemas e enfrentar contextos organizacionais de alta complexidade.

Ao integrar os resultados obtidos com competências contemporâneas — como liderança colaborativa, inteligência emocional, resiliência e adaptabilidade —, a pesquisa contribuiu para a compreensão de como diferentes estilos cognitivos impactam não apenas o desempenho técnico, mas também a qualidade das interações interpessoais e a dinâmica das equipes em ambientes organizacionais multifacetados. Nesse sentido, os achados reforçam que não há um perfil ideal universal para funções de liderança, mas sim composições cognitivas mais ou menos alinhadas às especificidades de cada função, cultura e momento organizacional.

Entre os participantes analisados, Funcionário P apresentou maior aderência ao perfil de coordenação avaliado, destacando-se pela distribuição cognitiva equilibrada e pela maturidade emocional demonstrada. Por sua vez, Funcionário E e Funcionário O revelaram competências relevantes e complementares, sendo mais indicados para funções estratégicas distintas: o primeiro, com forte orientação à governança e à padronização de processos; o segundo, com des-

tacada habilidade de mediação e comunicação entre áreas técnicas e de negócio.

Para além da análise técnica e comportamental, esta investigação incorporou reflexões sobre autoconhecimento, bem-estar psicológico e a importância de ambientes organizacionais emocionalmente saudáveis — dimensões frequentemente negligenciadas em práticas tradicionais de recrutamento e desenvolvimento de lideranças técnicas. Conforme evidenciado ao longo do estudo, profissionais emocionalmente equilibrados e cognitivamente conscientes demonstram maior eficácia na gestão de conflitos, na tomada de decisões complexas e na promoção de relações interpessoais sustentáveis.

Conclui-se, portanto, que a avaliação de perfis cognitivos deve ser incorporada às estratégias de gestão de pessoas não apenas como instrumento de seleção, mas como ferramenta contínua de desenvolvimento humano e organizacional. A inteligência emocional, quando integrada ao domínio técnico, constitui um diferencial competitivo estratégico para organizações que almejam se manter inovadoras, resilientes e humanizadas diante das demandas de um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e exigente.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CURY, Augusto. A fascinante construção do eu. São Paulo: Planeta, 2011.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

HERRMANN, Ned. The whole brain business book: unlocking the power of whole brain thinking in organizations and individuals. New York: McGraw-Hill, 1996.

PINKER, Steven. Como a mente funciona. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

SANDBERG, Sheryl; GRANT, Adam. Plano B: como encarar adversidades, desenvolver resiliência e encontrar felicidade. Rio de Janeiro: Fontanar, 2017.

TENÓRIO, Ricardo M.; FERREIRA, Roberto A.; LOPES, Ubirajara M. Avaliação e resiliência: diagnosticar, negociar e melhorar. Salvador: EDUFBA, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CAPÍTULO 2

A PANDEMIA DA COVID-19 E O MERCADO SEGURADOR
BRASILEIRO: EFEITOS E APRENDIZADOS**Miguel Ferreira Lima**

Doutor em Comunicação Empresarial – Universidade
Federal do Rio de Janeiro-UFRJ

Mestre em Administração- Universidade Federal Fluminense-UFF
Especialização em Relações Internacionais-
Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ

Bacharel em Economia- Universidade Federal Fluminense-UFF.

Professor Associado IV do Departamento de Administração
da Universidade Federal Fluminense-UFF.

<http://lattes.cnpq.br/5289918186385555>

<https://orcid.org/0000-0002-0916-6088>

miguellima@id.uff.br

Vanessa de Lima Herdy

Bacharel em Ciências Atuariais-Universidade
Federal Fluminense-UFF

Bacharel em Administração-Universidade
Federal Fluminense- UFF

MBA em Seguros, Previdência e

Capitalização-Faculdade Unyleya

Profissional do IRB(Re)

<https://orcid.org/0009-0006-7647-7843>

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar os impactos causados pela pandemia da Covid-19 no mercado segurador brasileiro. Entre as reflexões provocadas pela pandemia, uma das mais importantes trata da fragilidade da vida e o quanto os seres humanos são despreparados para imprevistos. Foram milhões de infectados, milhares de mortes em todos os países, houve impacto na economia com os negócios interrompidos e um cenário de forte incerteza, porém essa sensação

de insegurança despertou o interesse da população pela proteção oferecida pelo seguro, e com isso algumas modalidades ganharam novos clientes durante e após o período da pandemia. O estudo do evento Covid-19 permitiu perceber que os ramos mais afetados pela pandemia são Vida e Saúde, porém outros ramos, como seguros de automóveis, crédito, riscos financeiros, viagem e patrimoniais, também sentiram variações significativas em suas carteiras de negócios. Outro cenário que merece destaque é que, embora haja uma tendência à redução de acionamento de sinistros, o volume de recebimento de prêmios sofreu uma queda nos ramos marítimo, aeronáutico e transportes, em função da drástica redução da circulação de pessoas e mercadorias durante o período de isolamento. Este trabalho visa ajudar a entender como a Pandemia da Covid-19, apesar da tragédia humana para a população brasileira e mundial, trouxe impactos positivos a médio prazo para a indústria de seguros no Brasil, já que despertou a população brasileira quanto a importância de usar o instrumento do seguro para o planejamento da vida financeira, além das mudanças tecnológica e gerenciais do segmento, permitindo oferecer produtos inovadores e novos modelos de negócios.

Palavras-chave: Pandemia, Seguro, Impactos e Mercado Segurador.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impacts caused by the Covid-19 pandemic on the Brazilian insurance market. One of the most significant reflections brought about by the pandemic concerns the fragility of human life and the general lack of preparedness for unforeseen events. The pandemic led to millions of infections and thousands of deaths worldwide, disrupted economic activities, and generated a scenario of deep uncertainty. Nevertheless, the heightened sense of insecurity increased public interest in the protection offered by insurance, resulting in the growth of certain insurance lines during and after the pandemic. The analysis of the Covid-19 event revealed that the Life and Health insurance sectors were the most affected, although other sectors such as Auto, Credit, Financial Risks, Travel, and Property insurance also experienced significant fluctuations. Additionally, although there was a trend toward a reduction in claims, premium revenues declined in the Marine, Aviation, and Transportation sectors due to the

drastic reduction in the movement of people and goods during the isolation period. Despite the human tragedy experienced by the Brazilian and global populations, the Covid-19 pandemic had positive long-term impacts on the Brazilian insurance industry. It heightened awareness among the Brazilian population regarding the importance of insurance as a financial planning tool and prompted technological and managerial innovations within the sector, facilitating the development of new products and business models.

Keywords: Pandemic, Covid-19, Insurance, Impacts, Insurance Market.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pela Covid-19 foi uma crise sem precedentes, tendo em vista o grande número de pessoas infectadas pela doença e alto índice de mortalidade entre os doentes em todo o mundo. Tendo em vista que a principal recomendação de prevenção ao contágio é o isolamento social, houve uma enorme mudança no padrão de comportamento dos indivíduos e consequentemente uma mudança na economia com a alteração do consumo de bens e serviços, aumento do desemprego e necessidade de oferecimento de auxílios por parte dos governos.

A pandemia trouxe mudanças significativas na geopolítica mundial, na economia dos países, nas relações sociais de trabalho, consumo, convívio e prioridades individuais. Estas transformações afetaram diversos segmentos de atividade econômica no Brasil e o mercado segurador brasileiro sofreu um grande impacto.

O seguro tem como fundamentação técnica e jurídica a organização de economias coletivas para amenizar as consequências de um evento prejudicial e danoso. Por meio de cálculos técnicos atuariais baseados na “lei dos grandes números” é possível mensurar a quantia que o participante precisará contribuir para ter direito ao pagamento de uma determinada indenização. O equilíbrio desse fundo é fundamental para efetuar os pagamentos dos sinistros e manter a sociedade seguradora funcionando corretamente. Deste modo, qualquer evento não previsto em contrato alteraria, de forma considerável, a relação proporcional existente entre a quantidade de eventos previstos, os valores dos prêmios pagos pelos segurados e

o valor dos sinistros que deveriam ser pagos pelas seguradoras, uma vez que não foram precificados no momento das contratações.

O evento Covid-19 foi um marco para o aprendizado por parte dos governos e organizações, nas mais diversas áreas sociais, sanitárias e econômicas, já que, segundo estudos e previsões, a sociedade mundial irá enfrentar novas pandemias nas próximas décadas.

Desta forma, este estudo visa analisar quais foram as maiores mudanças que ocorreram no mercado securitário brasileiro e quais foram os seus impactos, efeitos e o aprendizado que a indústria de seguros pode assimilar com este evento.

Objetivando entender estes aspectos, foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos de pesquisas e de bases estatísticas.

O problema central da pesquisa gira em torno da busca pela compreensão da importância desse tema e análise dos efeitos da pandemia da Covid-19 no mercado segurador nacional.

Outros pontos também serão analisados neste trabalho:

- Apresentar uma breve exploração da história e evolução dos seguros;
- Qual a relevância da função social do seguro?
- O dilema que envolve os seguros com relação às cláusulas limitadoras e de exclusão de riscos relacionadas a pandemias;
- Apresentar a importância do princípio da proteção e dos direitos adquiridos pelos segurados e da obrigação das companhias seguradoras.

O principal motivador de escolha deste tema foi a ausência de diversidade de materiais publicados e base de estudos relacionados ao assunto, e compreender que, além do aumento da sinistralidade, houve uma mudança no padrão de consumo do seguro.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o termo passa a ser usado quando uma epidemia, surto que afeta uma região, se espalha por diferentes continentes com transmissão sustentada de pessoa para pessoa.

Outras pandemias já afligiram a humanidade antes, em diferentes graus de magnitude e alcance global, como a Gripe Espanhola de 1918, a Gripe Asiática de 1957 e a Gripe de Hong Kong de 1968.

Salvo as devidas proporções de cada uma, o custo em perdas de vidas humanas foi significativo.

Na China, no final do ano de 2019 surgiu a Covid-19, uma doença viral altamente transmissível, provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2. Foi a origem da pandemia e levou ao adoecimento de milhões de pessoas e à perda de um alto número de vidas ao redor do mundo. A doença se alastrou rapidamente em pouco tempo, sendo considerada uma emergência de saúde pública ao nível mundial. Considerando o enorme impacto social e financeiro, a pandemia causou o maior choque que a economia global sofreu nos últimos anos.

Com essa situação, o estudo do impacto de uma pandemia em diferentes ramos do setor financeiro e econômico tornou-se um assunto bastante relevante.

Não desconsiderando todas as adversidades e angústias enfrentadas pelos demais setores da economia, o foco desse estudo está centrado no setor securitário, uma vez que o impacto de uma pandemia nas sociedades seguradoras pode ser bastante grave, em razão do aumento da sinistralidade, baixa adesão de novos contratos, inadimplência ou outros problemas econômicos.

O mercado segurador é de suma importância para a estabilidade da economia, do sistema financeiro e da sociedade em geral, uma vez que fornece proteção de bens, materiais e imateriais, oferecendo cobertura para os mais variados riscos.

Deste modo, as conclusões obtidas neste trabalho reforçam a importância do tema e a necessidade contínua de produção de estudos que auxiliem a compreensão do comportamento do desempenho financeiro de seguradoras em períodos de pandemias e formas de mitigação desses riscos.

Para efeitos de pesquisa e análise, serão tratados os principais conceitos para entendimento das questões levantadas acima, tais como pressão sofrida por conta da incerteza econômica, mudança no padrão de consumo de produtos específicos e impactos com sinistros (em especial o ramo de vida) relacionados a crise causada pela Pandemia da Covid-19.

A exclusão dos produtos de automóveis, transporte, saúde, previdência e capitalização e a possibilidade de aprofundamento

nos ramos de seguros elementares mostram-se como oportunidades para estudos futuros e expansão do conhecimento tratado.

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa a ser utilizada engloba a coleta de informações e dados estatísticos a respeito do assunto em questão, visando obter informações suficientes para apresentar um estudo conciso sobre o tema.

A pesquisa é de natureza explicativa e exploratória. A investigação explicativa visa analisar a situação de pandemia global por uma doença até então desconhecida, esclarecer como essa situação se desdobrou no pagamento de sinistros, quais ramos de seguro foram mais afetados e entender quais são suas consequências. Já a análise exploratória parte do ponto de que é necessário investigar dados para incluir na pesquisa onde houver pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A principal forma de pesquisa é a do tipo bibliográfica, que permite a tomada de conhecimento por meio de materiais importantes, tendo como base publicações do tema em revistas, jornais, apostilas e redes eletrônicas. Deste modo, será possível delinear uma nova abordagem sobre a temática, concluindo com dados que possam servir de fonte de informação para pesquisas futuras.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O seguro e a sociedade.

Os seguros são atividades econômicas bem antigas, tendo ganhado força na época da Revolução Industrial. Seu desenvolvimento ocorreu de forma mais intensa no último século, quando esta atividade passou a ser inserida no âmbito da gestão de risco.

As companhias seguradoras fundamentam todo o trabalho de precificação de seus produtos, cálculo de prêmios e indenizações em rígidas bases técnicas, estatísticas e atuariais. A gestão de uma carteira de seguros consiste em administrar o recurso de terceiros e, sistematicamente, administrar uma poupança coletiva. Deste modo,

há uma grande responsabilidade em relação a cumprir as obrigações frente aos segurados.

Qualquer distorção relacionada a essa precificação pode acarretar o fracasso de uma companhia seguradora. O trabalho de pesquisa dedica-se à análise das consequências positivas ou negativas acarretadas pela Pandemia da Covid-19 no mercado segurador brasileiro.

3.2 Contexto Histórico

3.2.1 O seguro no Brasil.

“A necessidade de proteção contra o perigo, a insegurança diante do desconhecido, a incerteza do futuro e o medo em relação à imprevisibilidade dos acontecimentos estiveram sempre presentes na vida do homem. Tais sentimentos o levaram a criar formas de proteção contra si e para o seu patrimônio. Assim, nasceu a ideia do seguro, fruto da imaginação do homem, que encontrou desta forma um mecanismo para sua proteção. Certos acontecimentos, como a morte de uma pessoa ou a destruição de bens, ou coisas, trouxeram ao homem a preocupação de buscar uma forma de reparação por intermédio de uma instituição. O seguro é um organismo que progressivamente se aperfeiçoa para restabelecer, de alguma forma, o equilíbrio perturbado pela materialização do risco” (GUIMARÃES, 2003, p. 21).

No Brasil, a Companhia de Seguros veio com a Família Real em 1808 e a abertura ao comércio internacional, surgindo a primeira seguradora no Brasil, chamada de Companhia de Seguros Boa-Fé, que operava seguros marítimos.

O seguro de vida levou mais tempo para ser permitido, por ser considerado, na época, como uma especulação imoral. O Código Comercial de 1850 determinava: “Art. 686 – É proibido o seguro (...) 2) – Sobre a vida de alguma pessoa livre.”, deste modo, a lei permitia a realização de seguros sobre a vida de escravos por não os considerar “pessoas” e sim como “coisas”.

Somente em 1855, o seguro de vida começou a se desenvolver e operar sobre a vida de toda e qualquer pessoa. Com a expan-

são do setor, houve interesse de empresas estrangeiras na atuação no mercado brasileiro. No ano de 1916, com a efetiva publicação do Código Civil, foram regulamentados todos os ramos de seguro, incluindo o ramo vida. Desse modo, a atividade seguradora passou a ter uma base legal mais sólida.

O Brasil passou por diversas modificações desde a instauração do Governo Vargas (1930 a 1934) e durante o período de reorganização do estado brasileiro, foi criado o Instituto de Resseguros do Brasil – IRB no ano de 1939 e teve muita relevância para a história do seguro. Na época, o IRB foi criado para atuar na regulação do resseguro no Brasil e auxiliar no desenvolvimento das operações de seguros.

Durante o período do regime militar (1964 a 1985), foi criada a Superintendência de Seguros Privados – SUSEP (1966), que funcionava como um órgão controlador e fiscalizador da constituição e funcionamento das sociedades seguradoras e entidades abertas de previdência privada. Defendendo, pela primeira vez, os interesses dos consumidores de seguros (LIMA, 2018).

Em 1966, através da publicação do Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, fica estabelecido em seu artigo 8º que o Sistema Nacional de Seguros Privados – SNSP é constituído por:

- a) do Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP;
- b) da Superintendência de Seguros Privados – SUSEP;
- c) do Instituto de Resseguros do Brasil – IRB Brasil RE;
- d) das Sociedades autorizadas a operar em seguros privados;
- e) dos corretores habilitados.

3.3 Conceito e função do seguro.

O seguro pode ser considerado como uma operação de previsão, distribuição e prevenção de riscos devido a sua base técnica firmada no ramo de ciências atuariais, que, através da matemática, estatística e conhecimentos financeiros, calcula a probabilidade da ocorrência de um determinado risco.

Deste modo, o atuário, através do cálculo das probabilidades e pelo exame das estatísticas de ocorrência de um evento não desejado, pode estimar atuarialmente qual será a incidência deste mesmo

sinistro em um futuro próximo, e desta maneira, é possível realizar os cálculos que servirão como base na precificação do prêmio que será pago pelo segurado e cujo montante deverá ser suficiente para cobrir possíveis indenizações, variações do risco, impostos, despesas relacionadas e também proporcionar lucro a seguradora.

As seguradoras devem viabilizar o cálculo correto do prêmio por meio de um estudo atuarial das probabilidades de ocorrência de um determinado sinistro, a fim de se preparar e delimitar os riscos que aceitam cobrir e, ao mesmo tempo, que o segurado contrata para se proteger.

Sob o aspecto jurídico, segundo o art. 757 do Código Civil Brasileiro, “pelo contrato de seguro, o segurador se obriga, mediante o pagamento do prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo à pessoa ou coisa, contra riscos predeterminados”.

3.4 Da Importância dos Princípios Aplicáveis ao Contrato de Seguro.

3.4.1 Princípio do Mutualismo

O mutualismo é uma das principais características dos contratos de seguro, sendo considerado um de seus princípios básicos, pois se baseia na concepção de que é mais fácil suportar coletivamente a ocorrência de um evento adverso de risco individuais do que deixar o indivíduo sozinho, exposto a essas consequências.

Em decorrência do mutualismo presente nos contratos, há a união dos segurados, com o objetivo único de cooperação mútua, para, devido a essa união, mitigar possíveis perdas que seriam sofridas individualmente. E este grupo de indivíduos é justificado pela incerteza do dano, em razão da existência de um determinado risco ao qual todos os segurados daquele grupo estão expostos.

O risco é uma constante na vida de qualquer pessoa e esse sentimento de incerteza é que levou ao surgimento do seguro, representando a união de forças para superar adversidades individuais de possíveis danos futuros. Segundo Alvim (1999, p. 59 e 60):

“O mutualismo constitui, portanto, a base do seguro. Sem a cooperação de uma coletividade, seria impossível, ou me-

lhor, não se distinguiria do jogo. Não alcançaria, também, seu objetivo social, pois ao invés do patrimônio do segurado seria sacrificado o patrimônio do segurador. A insegurança permaneceria para um e para outro. Importa socialmente evitar o sacrifício de alguém pelo risco e eliminar a insegurança que ameaça a todos. Isto é possível através do processo do mutualismo, que reparte os prejuízos para muitos em pequenas parcelas que não afetam sua estabilidade econômica. O patrimônio de todos é resguardado. Já foi dito que o seguro é a técnica da solidariedade.”

Desta forma, é a mutualidade que possibilita a divisão social dos riscos, fazendo com que eles possam ser suportados por uma coletividade organizada em benefício da proteção conjunta contra a ocorrência de um determinado tipo de sinistro. Portanto, não existe uma operação de seguros de forma individual, deverá ser sempre realizado com uma massa de segurados, de forma que não é a seguradora que arca com os prejuízos daquele risco, mas opera como a responsável pelo montante formado pelo pagamento de prêmio destinado a indenizar os prejuízos dos segurados, fragmentando, diluindo ou pulverizando os riscos entre toda a coletividade.

O mercado segurador atual funciona como um administrador de fundos mutuais, em que a seguradora não usa seus próprios recursos, apenas realiza a gestão do dinheiro dos segurados com técnica e experiência que devem ser capazes de garantir a cobertura dos riscos assumidos, cobrando um preço por esse serviço.

O mutualismo está profundamente relacionado a outros dois princípios fundamentais do contrato de seguro: a boa-fé e a solidariedade. No mutualismo, a solidariedade dos indivíduos somente será eficaz se o valor da contribuição dada pelo grupo for suficiente para pagar os prejuízos individuais dos integrantes do grupo. E é na análise do valor de contribuição de cada um dos segurados e até mesmo na própria avaliação da subscrição de determinado risco que o princípio da boa-fé se manifesta.

3.4.2 Princípio da Boa-Fé

O segurado deve ser honesto ao contratar um seguro, respondendo sempre com sinceridade a todas as perguntas necessárias à

avaliação do risco e ao cálculo do prêmio. Tão grande é a importância da boa-fé nos contratos de seguro que, segundo o art. 765 do Código Civil: “O segurado e o segurador são obrigados a guardar, na conclusão e na execução do contrato, a mais estrita boa-fé e veracidade, tanto a respeito do objeto como das circunstâncias e declarações a ele concernentes”. E, no art. 766, há a imposição de sanções ao segurado que prestar informações falsas: “se o segurado, por si ou por seu representante, fizer declarações inexatas ou omitir circunstâncias que possam influir na aceitação da proposta ou na taxa do prêmio, perderá o direito à garantia, além de ficar obrigado ao prêmio vencido”.

A boa-fé, estando presente, de fato, nos contratos, certamente afastaria qualquer possibilidade de se realizar um contrato de seguro fraudulento, como, por exemplo, quando o segurado omite alguma informação de doença pré-existente. Qualquer indício que comprove a utilização da má-fé por parte do segurado faz com que este perca o direito a receber o valor da indenização do seguro. Arnold Wald (p. 344), por sua vez, deixa claro que: “O contrato de seguro se fundamenta na boa-fé das partes e na sua lealdade, importando as declarações falsas, inexatas ou incompletas em anulação eventual do contrato”.

Se for provada a má-fé do segurado quando adquiriu um seguro de vida ou quando solicitou indenização, ele perderá o direito à indenização, uma vez comprovada por meio de prova pericial.

Em decisão com data de 04/05/2010, o Superior Tribunal de Justiça, através da sua 4ª Turma, convalidou decisão do Tribunal de Justiça de São Paulo, e diz que “É indevido o pagamento de indenização decorrente de contrato de seguro de vida se constatando que a parte segurada, ao firmar o ajuste, agiu com o propósito deliberado de fraudar o contrato, sonegando informações relevantes acerca de seu estado de saúde”.

Decisões semelhantes vêm sendo proferidas pelos Tribunais de Justiça, conforme, por exemplo, a Ementa transcrita abaixo:

SEGURO DE VIDA – COBRANÇA – OMISSÃO DE INFORMAÇÃO RELEVANTE – RECONHECIMENTO – MÁ-FÉ CONFIGURADA - PERDA DO DIREITO AO SEGURO – ARTS. 765 E 766 DO CC (ANTIGOS ARTS. 1.443 E 1.444 DO CC/1916) - RECURSO PROVIDO. Ao omitir em declaração que acompanha a proposta de

seguro ser o segurado portador de doença cardiológica, sendo que sua aposentadoria por invalidez tem nexo de causalidade com esta doença preexistente, de rigor o reconhecimento da perda do direito à indenização securitária. (Tribunal de Justiça de São Paulo, 31 Câmara Cível, apelação com revisão nº 992.06.075285-7)

APELAÇÃO CÍVEL. INDENIZAÇÃO. SEGURO DE VIDA. DOENÇA PRÉ-EXISTENTE. CIÊNCIA DO SEGURADO. AUSÊNCIA DE BOA-FÉ CONTRATUAL. Negativa de pagamento de sinistro às beneficiárias de contrato de seguro de vida sob alegação de doença preexistente. Prova pericial que concluiu que o início da doença foi em 1996 e a vigência do seguro a partir de 14.08.1999, razão pela qual a doença que levou ao óbito era preexistente. Ausência de boa-fé do segurado. Reforma da sentença recorrida. Recurso da ré a que se dá provimento, na forma do artigo 557 § 1º-A do Código de Processo Civil, prejudicado o das Autoras. (Tribunal do Rio de Janeiro, apelação n.º 0140663-89.2003.8.19.001, julgamento 09/08/2010)

É razoável perceber que a decisão acima foi tomada consoante o escrito na lei e diante de prova pericial onde ficou comprovada a doença pré-existente do segurado e, portanto, a má-fé. Deste modo, o segurado e/ou seus beneficiários perderam o direito à indenização. Tal dispositivo está presente no art. 766 do Código Civil: “Se o segurado, por si ou por seu representante, fizer declarações inexatas ou omitir circunstâncias que possam influir na aceitação da proposta ou na taxa do prêmio, perderá o direito à garantia, além de ficar obrigado ao prêmio vencido”.

Entretanto, se o segurado deixar de dizer circunstâncias ou fizer declarações inexatas, devido ao desconhecimento de certas situações, não pode ser caracterizado má-fé, pois neste caso, o indivíduo acredita na integridade das declarações feitas por ele e consequentemente terá direito à garantia, assim como, a seguradora terá direito a resolver o contrato, ou até mesmo cobrar a diferença do prêmio após o sinistro. Deste modo, a indenização será legítima se, no decorrer da análise do contrato, a seguradora não exigir exame médico de determinado cliente que desconhece ser portador de uma doença grave e falecer em alguns meses.

Conforme as informações citadas acima, o segurador antes de aceitar determinado risco, necessita de diversos dados para fixar o

valor do prêmio a ser pago pelo segurado, enquanto uma declaração falsa, caracterizada pela má-fé, pode influenciar na fixação de uma taxa diferente da que seria estabelecida caso fossem conhecidas as condições omitidas pelo segurado, situação em que se configura uma fraude praticada pelo consumidor contra o sistema de seguros.

4 A Pandemia da Covid-19 e o impacto no mercado segurador brasileiro no Ramo de Vida.

4.1 A Pandemia da Covid-19

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre diversos casos estranhos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Foi observado que se tratava de um novo tipo de coronavírus, até então apenas detectado em animais. Até então, as infecções causadas por coronavírus raramente causavam doenças mais graves nos seres humanos do que um resfriado, pois são tipos de vírus que estão por toda parte e são a segunda principal causa de resfriado comum, ficando apenas atrás do rinovírus.

Ao final do mês de janeiro de 2020, foi observado pela OMS que a situação estava se agravando rapidamente e foi declarado que o surto do novo coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização. Naquele momento, a emissão do alerta tinha a intenção de aprimorar a coordenação, a cooperação e a solidariedade ao nível global para evitar o alastramento desenfreado do vírus.

A ESPII é considerada, nos termos do Regulamento Sanitário Internacional (RSI), “um evento extraordinário que pode constituir um risco de saúde pública para outros países devido à disseminação internacional de doenças; e potencialmente requer uma resposta internacional coordenada e imediata”.

Pouco mais de 03 meses após os primeiros casos, mais precisamente em 11 de março de 2020, a Covid-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. Vale reforçar que o termo em questão faz referência à questão demográfica de alcance da doença, não possui relação alguma com a gravidade da situação. Sendo assim,

o reconhecimento efetivo de que a doença estava atingindo diversos países ao redor do mundo.

A Pandemia da Covid-19 provocou mudanças significativas nos mercados globais e paralisou atividades econômicas no mundo todo, com impactos na produção industrial, comércio, emprego e renda.

4.2 Paralisação na Economia Global

Durante o período de pandemia, na tentativa de controlar o avanço da contaminação através do novo coronavírus, foi solicitado que as medidas de isolamento social fossem implementadas, com isso houve o fechamento de comércio, igrejas, interrupção de aulas, fechamento de fronteiras, boa parte da população migrou abruptamente para o modelo de trabalho remoto, interrupção da produção industrial, além do sofrimento com o noticiário de mortes e hospitalizações, danos emocionais e financeiros afetaram diferentemente as pessoas.

O Ministério da Saúde, publicou a Portaria n.º 188, de 3 de fevereiro de 2020, que declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional, cabível em situações que demandem o emprego urgente de medidas de prevenção, controle e contenção de riscos, danos e agravos à saúde pública, nos termos do art. 2º do Decreto 7.616/2011 (LGL\2011\4577), em virtude da crise de uma nova epidemia.

Posteriormente, em fevereiro de 2020, houve a instauração da Lei 13.979, na qual foram dispostas as primeiras medidas relacionadas ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus Covid-19. A referida lei tratava da possibilidade de isolamento e quarentena, fechamento temporário de portos, rodovias e aeroportos e tratamentos médicos específicos.

Conforme o tempo avançava, a doença se alastrava por todo o planeta, contaminando mais de 630 milhões de pessoas e levando cerca de 6,6 milhões a óbito. Essa situação não levou apenas a vida preciosa de pessoas ao redor do mundo, mas causou a perda de empregos e renda. Além disso, foi possível observar que viagens, negócios e eventos foram cancelados em todo o mundo, incluindo a Olimpíada de Tóquio, que seria realizada entre 24 de julho e 9 de agosto de 2020, mas acabou acontecendo apenas no ano de 2021.

No setor de transportes, foi possível perceber que o isolamento social, imposto para evitar a transmissão do vírus, fez com que as pessoas parassem de se deslocar para trabalho, compras, escolas ou lazer e quando iniciou a flexibilização dos períodos de *lockdown*, o retorno às atividades ocorreu de forma lenta. As atividades recreativas, culturais e esportivas foram interrompidas durante o período de pico da pandemia. Teatros, museus, cinemas, academias e parques também foram fechados visando à redução dos índices de contaminação.

Principalmente no ano de 2020 houve simultaneamente um choque de oferta, por meio da quebra de cadeias globais de produção, e de demanda, uma vez que as famílias parando de consumir ou comprando menos, quer seja por queda da renda, perda de emprego ou por receio das consequências da crise. A pandemia também alavancou algumas mudanças na forma de consumo das pessoas, por conta do isolamento social, houve um crescimento exponencial nas compras realizadas por aplicativos e sites, assim as empresas precisaram se adaptar a esse novo contexto social e foram obrigadas a acelerar seu ingresso no mundo digital. Esse foi um grande desafio para as empresas, em especial para as de pequeno e médio porte, que não possuíam uma reserva financeira para novos investimentos.

A redução dos espaços físicos das empresas e a adoção do trabalho remoto também merecem destaque, esse novo hábito mudou o padrão de vida da população. Os profissionais precisaram adaptar suas residências, providenciar uma melhor estrutura ergonômica, internet de melhor qualidade para facilitar a comunicação e houve uma movimentação considerável no setor imobiliário, uma vez que as pessoas passaram a ficar mais tempo em casa e precisaram adequar suas necessidades, poderiam optar por morar em residências melhores, ainda mais distantes dos grandes centros comerciais. Um dos efeitos causados pela pandemia foi essa onda de interiorização, já que o trabalho remoto permitiu que o empregado possa produzir de qualquer lugar, apenas estando conectado à internet. Em razão do menor custo, busca por tranquilidade e qualidade de vida, foi possível perceber essa migração de pessoas das grandes cidades para o interior.

Tendo em vista um ambiente de juros baixos e uma crise sanitária mundial, que ocasionou o fechamento parcial da economia e

acabou acarretando adversidades para todos os departamentos, foi possível a observação de redução no ritmo de evolução das receitas das seguradoras, aumentos repentinos de sinistralidade de alguns ramos e incremento nos resgates dos produtos de acumulação de recursos financeiros.

Por outra perspectiva, essas situações adversas apenas reforçaram a importância do seguro como um mecanismo de defesa para as famílias e na manutenção da economia do país.

4.3 Impactos nos seguros do Ramo Vida.

O seguro de vida é um contrato celebrado entre a seguradora e o segurado e visa à proteção econômica e financeira do segurado e de sua família em casos de algum imprevisto. Com ele, é possível manter o padrão de vida, já que garante ao beneficiário em caso de falecimento do segurado o capital segurado contratado pelo titular (MAPFRE, 2022).

A seguradora deve pagar uma indenização ao titular, aos beneficiários ou dependentes legais do titular caso aconteça alguma das situações previstas no contrato, como morte, invalidez permanente, doenças graves, internação ou incapacidade temporária. Existem variados tipos de seguro de vida que mudam conforme o período de vigência, número de titulares, possibilidade de resgate e coberturas. Todas as condições ficam registradas na apólice, sendo o documento emitido pela seguradora, formalizando a aceitação do risco do objeto do contrato de seguro.

Uma das principais causas de epidemias e pandemias constarem nas cláusulas de exclusão de riscos nas apólices de seguros é a dificuldade de mensuração e precificação do risco. O seguro visa cobrir riscos previsíveis e é com base nesses cálculos que se precifica o valor do prêmio. Portanto, pandemias e catástrofes naturais são coberturas geralmente excluídas das apólices, afirma Navarro (2020).

Tendo em vista que a pandemia foi declarada pela OMS, e a SUSEP permite que as seguradoras tenham dentre seus riscos excluídos, nas condições gerais/ou especiais, os eventos decorrentes de endemias e pandemias desde que “declaradas por órgão competente”, as seguradoras ficam liberadas do pagamento de indenizações

decorrentes de sinistros causados pelo Covid-19. Não obstante, por conta da comoção mundial causada, muitas seguradoras optaram por desconsiderar as cláusulas de exclusão e indenizar os segurados que tiveram perdas relacionadas à doença. A crise gerada pelo surto mundial de coronavírus está mudando a política de diversas seguradoras, que começaram a cobrir mortes pelo vírus em seus seguros de vida e prestamista. Dessa forma, as empresas estão deixando de aplicar a regra de que pandemias são excluídas de apólices (BELE-DELI, 2020).

A Pandemia da Covid-19 causou o óbito de mais de 680 mil brasileiros, destruindo famílias e causando perdas irreparáveis em mais de 400 mil famílias, porém em situações em que o provedor da família foi atingido por essa doença, um seguro de vida ajudar a atenuar os possíveis problemas financeiros, até que haja a reestruturação familiar.

Houve uma forte pressão popular e governamental, em decorrência do crescimento de casos da doença e companhias seguradoras passaram a incluir Covid-19 em suas coberturas de seguros de vida, assistência funeral, pecúlios e até mesmo Cobertura Diária por Incapacidade Temporária (DIT) que oferece uma proteção financeira ao segurado em caso de afastamento temporário de sua ocupação remunerada.

Apresentando os fatos do mercado segurador nacional, pode-se destacar que a Prudential do Brasil foi a primeira seguradora no Brasil a conceder o pagamento de indenização a um benefício em consequência da Pandemia da Covid-19 e a cancelar a cláusula que excluía o tópico pandemia de seus contratos abrindo precedentes para que outras também seguissem o mesmo caminho.

A empresa destacava em seu site que seu objetivo central era proteger as pessoas, famílias e seus negócios: “A Prudential do Brasil segue forte e pronta para dar suporte aos clientes em qualquer circunstância. A parceria da Prudential do Brasil com os seus clientes é para a vida e estamos aqui para cumprir a nossa missão de proteger as pessoas, suas famílias e seus negócios. Pagaremos as indenizações de morte, renda hospitalar e assistência funeral contratadas cujo evento seja decorrente de Covid-19, mesmo com a cláusula de exclusão de risco para pandemias e epidemias presente nas condi-

ções gerais das apólices de nossos seguros, respeitando as demais cláusulas das Condições Gerais/Especiais.” Disponível em: <https://www.prudentialdobrasil.com.br/coronavirus/>.

A Sampo Seguros S.A também é uma das companhias seguradoras que publicou em sua página que pagaria indenizações decorrentes de Covid-19: “A Sampo Seguros dará plena cobertura no caso de morte, funeral e diárias de internação hospitalar relacionados a casos de Covid-19 para apólices vigentes de Seguro de Vida Individual ou Coletivo, Prestamista, bem como a cobertura de Vida incluída nos Seguros de Condomínio e Habitacional. A partir de 1 de março de 2021, não haverá mais a carência de 90 dias para as coberturas de sinistros relacionados à Covid-19. Essa nova condição passa a valer para apólices vigentes e novas contratações de Seguro de Vida. A Sampo Seguros reitera sua política de transparência e respeito ao consumidor e às normas determinadas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), órgão que regulamenta o segmento no Brasil. Da mesma forma, a companhia ressalta seu compromisso em contribuir com o papel social do Seguro de Vida de garantir tranquilidade e proteção financeira aos beneficiários.” Disponível em: <<https://sampo.com.br/sampo-suspende-carencia-para-cobertura-de-casos-de-covid-19-nos-seguros-de-vida/>>.

4.4 Análise de Prêmios Emitidos

Conforme o glossário da SUSEP, os valores de Prêmios Emitidos podem ser obtidos na seguinte equação: Bruto de Resseguro sendo = Prêmio Seguros + Retrocessões Aceitas + Recuperação de Custo Inicial de Contratação - Prêmio Cedido a Consórcios e Fundos.

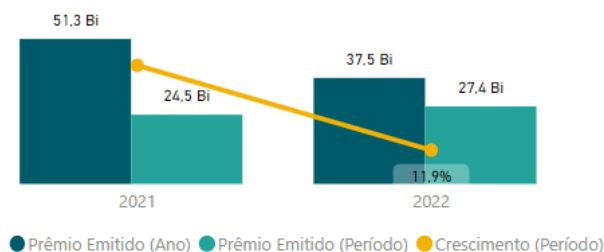
Por meio da análise do volume de prêmios emitidos disponível no portal da SUSEP, é possível perceber que houve um crescimento no mercado de seguros de vida de aproximadamente 11,9% no primeiro semestre de 2022 em comparação ao mesmo período homólogo, atingindo patamares de R\$ 27,4 bilhões frente a R\$ 24,5 bilhões no mesmo semestre de 2021.

Para auxiliar na compreensão, as colunas na cor azul clara do gráfico abaixo representam a variação de prêmio emitido ao comparar o primeiro semestre de 2021 com o primeiro semestre de

2022. Os dados podem ser obtidos através da 22ª edição do Boletim IRB+Mercado, que é relatório mensal produzido pela resseguradora, IRB Brasil RE, com base nos dados da plataforma IRB+Inteligência, utilizando como base de dados as informações publicadas no site da SUSEP datadas em 01/09/2022.

Figura 1: Prêmios emitidos do ramo Vida – período 01º semestre/2021 e 01º semestre/2022

1-Prêmio Emitido em Seguros - Período: Jan a Jun

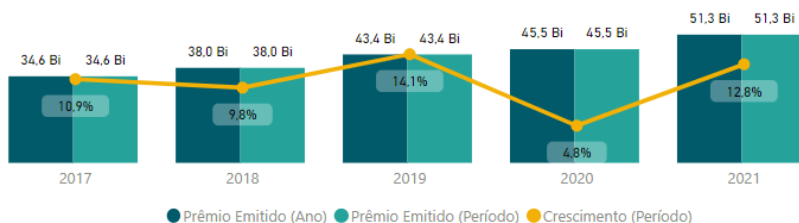


Fonte: IRB+Inteligência

O mercado brasileiro de seguros de vida apresenta crescimento consistente ano após ano. Nos últimos cinco anos, houve um aumento de 48,3% nos prêmios emitidos, passando de R\$ 34,6 bilhões em 2017 para R\$ 51,3 bilhões em 2021, segundo dados disponíveis no site da SUSEP e publicados na plataforma Dashboard IRB+ Mercado Segurador:

Figura 2: Prêmios emitidos do ramo Vida – período 2017 a 2021

1-Prêmio Emitido em Seguros - Período: Jan a Dez



Fonte: IRB+Inteligência

O destaque apresentado no gráfico acima demonstra o período da pandemia e é possível perceber que, apesar de o cenário de

crise sanitária ocasionar uma instabilidade na economia, a tendência de crescimento de médio prazo se mantém. Parece que a pandemia aumentou a consciência das pessoas sobre os riscos de ausência de segurança financeira em situações adversas e essa vulnerabilidade tem feito com que uma parcela crescente da população demonstre interesse em adquirir algum tipo de seguro de vida.

De acordo com dados da Federação Nacional de Previdência Privada e Vida, a FenaPrevi, no ano de 2020 as contratações de seguros de vida apresentaram alta de 26,2% em relação ao ano de 2019, já no primeiro trimestre de 2021, a pesquisa apontou um aumento de 28,8% nessa busca de seguros de vida.

Apesar do crescimento de quase 12% no volume de emissão de prêmios no primeiro semestre de 2022, a realidade é de que apenas 15% da população brasileira possui alguma apólice de seguro de vida. Em países desenvolvidos, essa realidade já é bem distinta. Nos Estados Unidos, por exemplo, o índice gira em torno de 70% da população e, no Japão, a adesão engloba quase 90% das pessoas.

Apesar do momento extremamente delicado, a pandemia fez com que houvesse uma expansão do setor no segmento Vida e essa situação se deu pela consciência das pessoas da necessidade de proteção em momentos adversos, além da flexibilização das seguradoras ao aceitar realizar pagamentos de indenizações relacionadas a pandemia, revisando ou até mesmo excluindo suas cláusulas limitadoras e de exclusão de riscos desse tema.

4.5 Análise de Sinistralidade

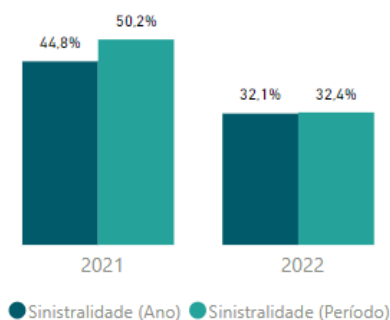
A taxa de sinistralidade é medida em percentual, relacionando todos os gastos da seguradora em um período determinado, podendo ser mensal, trimestral, semestral ou anual. Basicamente, o cálculo considera os seguintes fatores: $(\text{sinistro} / \text{prêmio}) \times 100$, onde: sinistro é o quanto a seguradora gasta com os segurados/beneficiários (valor das indenizações); prêmio é o quanto a seguradora recebe dos segurados.

Nos seguros do segmento Vida, excluindo-se as operações em Saúde Suplementar, Títulos de Capitalização, VGBL, Previdência e DPVAT, a sinistralidade atingiu o patamar de 32,4% em junho

de 2022, apresentando queda de 17,8 pontos percentuais quando comparado com o mesmo semestre do ano anterior, como pode ser observado no gráfico apresentado abaixo:

Figura 3: Sinistralidade do ramo Vida– período 01º semestre/2021 e 01º semestre/2022

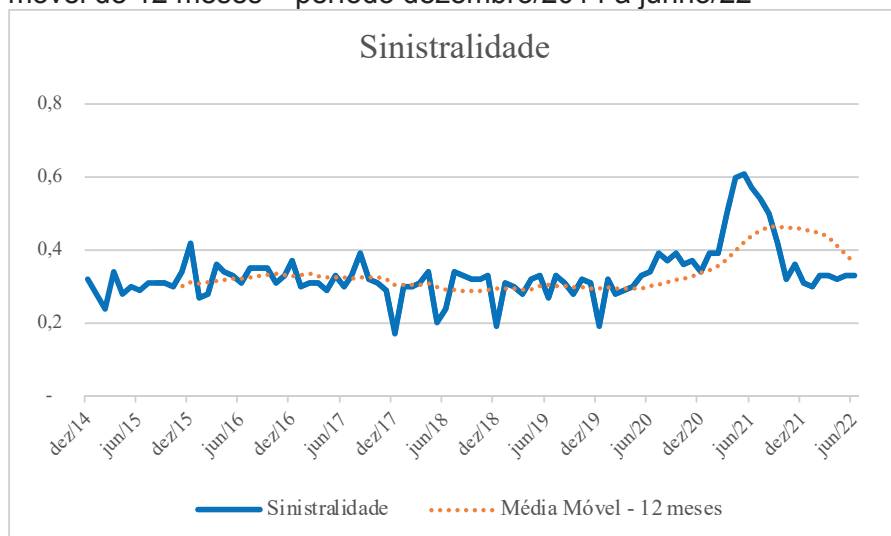
7-Sinistralidade em Seguros - Período: Jan a Jun



Fonte: IRB+Inteligência

Consoante os dados disponibilizados na base da SUSEP, é possível observar que a sinistralidade do seguro de vida, individual e em grupo, alcançou o patamar mais alto, por volta de 60% no segundo trimestre de 2021, percentual consideravelmente acima do observado no primeiro trimestre de 2021, quando esteve em média de 43%, conforme apresentado no gráfico com a evolução mensal:

Figura 4: Sinistralidade mensal do ramo Vida, considerando, média móvel de 12 meses – período dezembro/2014 a junho/22



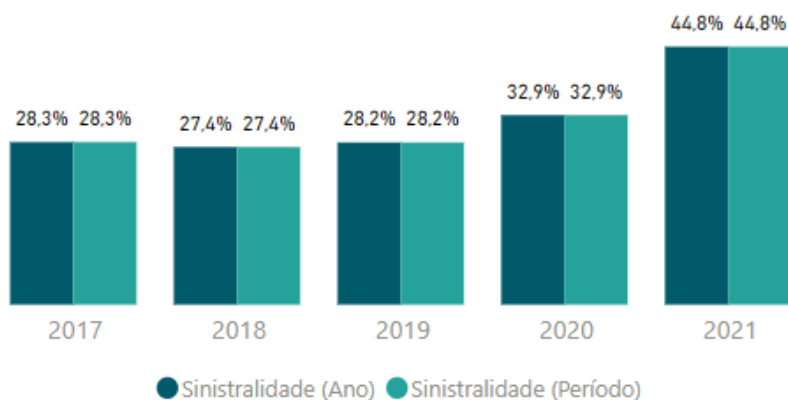
Fonte: formulação própria)

Esse pico pode ser explicado por conta do aumento expressivo da variável de óbitos no período em todo o país ao longo do primeiro semestre de 2021. Essa elevação pode ser justificada pela flexibilização de algumas normas de distanciamento e medidas de proteção. A primeira pessoa foi vacinada no Brasil em 17 de janeiro e a vacinação no país demorou a avançar por conta da falta de organização e vacinas disponíveis. Estudos realizados pelo Instituto de Infectologia Emílio Ribas, em São Paulo, em 1.174 pacientes internados de janeiro a setembro de 2021, apresentaram que aproximadamente 88% não possuíam vacinação completa, isto é, quase 9 de cada 10 pacientes infectados. Só foi possível perceber os efeitos reais da vacinação nos indicadores epidemiológicos no segundo semestre de 2021.

Além da questão vacinal, no começo de 2021 foi comprovada a disseminação da variante Gama (P1), mais transmissível que a variante Alpha, que era predominante até o momento.

Figura 5: Sinistralidade do ramo Vida – período 2017 a 2021

7-Sinistralidade em Seguros - Período: Jan a Dez



Fonte: IRB+Inteligência)

Com relação a uma comparação anual, é possível observar que a carteira de seguros do ramo Vida vinha apresentando sinais de estabilidade de sinistralidade desde 2017, porém houve uma forte alteração nessa tendência no mercado com a pandemia.

Os dados informados acima, mostram que houve um crescimento no volume de emissões de seguros de vida individual por conta da conscientização das pessoas, por conta do aumento de sinistralidade retida pelas seguradoras pode haver uma busca maior por resseguro como um meio de mitigação de risco, além disso, com as perdas expressivas e incertezas por conta da pandemia, o mercado já começa a agregar novas regras de subscrição, buscando uma análise mais detalhada na hora de fazer a aceitação de riscos.

4.6 Impactos nos Seguros Elementares.

Os seguros elementares são aqueles que têm por finalidade a garantia de perdas, de danos e/ou de responsabilidades sobre objetos, ou pessoas (acidentes pessoais, inclusive). Dessa classificação ficam excluídos os seguros do ramo de vida. O Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, mudou a antiga classificação que dividia os seguros em dois blocos: Ramos Elementares e Ramo Vida. Atualmente, conforme o Decreto nº 61.589, de 23 de outubro de 1967,

os ramos são grupados em três blocos: Ramos Elementares, Ramo Vida e Ramo Saúde, a saber:

Art. 7º Para os efeitos do artigo anterior, as operações das sociedades seguradoras obedecerão à seguinte classificação:

I - Seguros dos Ramos Elementares - os que visem a garantir perdas e danos, ou responsabilidades provenientes de riscos de fogo, transporte, acidentes pessoais e outros eventos que possam ocorrer, afetando pessoas, coisas e bens, responsabilidades, obrigações, garantias e direitos.

II - Seguros de Vida - os que, com base na duração da vida humana, visem a garantir, a segurados ou terceiros, o pagamento, dentro de determinado prazo e condições, de quantia certa, renda ou outro benefício.

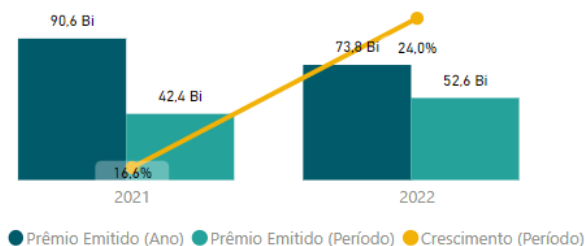
III - Seguro Saúde.

A principal característica dos seguros de ramos elementares é que eles resguardam o patrimônio do segurado. Esses bens protegidos podem ser os mais diversos possíveis e variam desde residências até organizações, equipamentos e objetos.

Nesta seção, serão apresentados os principais impactos da pandemia nos ramos de seguros elementares. Segundo os resultados do volume de prêmios emitidos pelas seguradoras, disponibilizado no site de resultados na SUSEP, é possível perceber que o setor apresentou um bom desempenho e manteve crescimento de 24,0% no primeiro semestre de 2022 em comparação com o mesmo período de 2021, evoluindo de R\$42,4 bilhões para R\$52,6 bilhões.

Figura 6: Prêmios emitidos em ramos elementares – período 01º semestre/2021 e 01º semestre/2022

1-Prêmio Emitido em Seguros - Período: Jan a Jun



Fonte: IRB+Inteligência

O Sindicato das Seguradoras de São Paulo (SindSeg-SP) realizou em 4 de março de 2021 uma transmissão ao vivo de áudio e vídeo na Internet visando discutir os resultados de 2020 no mercado segurador brasileiro e debater as tendências para 2021, contou com a participação do Presidente da CNseg, Marcio Coriolano, e do Presidente do Sindicato de Empresários e Profissionais Autônomos da Corretagem e da Distribuição de todos os ramos de Seguros (Sincor-SP), Alexandre Camillo, mediada pelo Presidente do SindSeg- SP, Rivaldo Leite. Disponível em: <https://cnseg.org.br/analises-e-estatisticas/panorama-estatistico-A8AA8A37A39FA6A017AC49227594A3A.html>.

Com relação ao ano de 2020, é evidente que a pandemia causou um grande impacto do desenvolvimento do setor, desacelerando o crescimento, uma vez que apresentava um aumento de 12,3% em 2019 em comparação a 1,3% em 2020. O presidente da CNseg afirmou que essa queda pode ser considerada até como positiva, comparada com a queda da indústria e do setor de serviços, que foi bem maior. Alexandre Camillo completou lembrando que, em 2019, o Brasil teve uma retração de 4,1% no PIB e nem mesmo os países com quedas não tão acentuadas no PIB tiveram um desempenho na indústria do seguro positivo como o nosso nessas circunstâncias. Disponível em: <https://cnseg.org.br/analises-e-estatisticas/panorama-estatistico-A8AA8A37A39FA6A017AC49227594A3A.html>.

O mercado segurador brasileiro foi influenciado positivamente, em especial pelos segmentos de Saúde e de Danos e Responsabilidades, este último que cresceu cerca de 6% em 2022, enquanto o segmento Vida ficou estável e o de Capitalização caiu. O seguro residencial, por exemplo, cresceu porque a casa das pessoas passou a ser também o local de trabalho e de educar os filhos.

Ainda sobre os seguros residenciais, no período de pandemia houve impacto esperado positivo para furto qualificado, roubo e incêndio, que facilmente poderiam ser percebidos por conta do isolamento social.

4.7 Cláusulas limitadoras e de exclusão de risco.

Os contratos de seguros possuem cobertura para os mais variados tipos de riscos, porém, como uma maneira de proteção e equi-

líbrio dos contratos, alguns riscos poderão ser excluídos das apólices de seguro, seja pela lei ou pelo próprio acordo realizado entre as partes. Para que isso ocorra, é de suma importância que as cláusulas de exclusão de riscos estejam com as suas condições contratuais expressas nos contratos, ou seja, são cláusulas predeterminadas. À vista disso, dispõe o Código Civil de 2002: Art. 757. “Pelo contrato de seguro, o segurador se obriga, mediante o pagamento do prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo à pessoa ou à coisa, contra riscos predeterminados”.

Segundo Alvim (1999), os riscos podem ser classificados em ordinários e extraordinários, sendo que ambos, a princípio, são seguráveis. Os ordinários apresentam um comportamento estatístico regular, ou seja, apesar de apresentarem uma variação individual, é possível calcular os coeficientes matemáticos necessários à organização técnica dos planos de seguro. Os extraordinários, por sua vez, possuem causas e efeitos imprevisíveis, dificultando ou até impossibilitando a adequação do risco às leis da probabilidade e estatística, devendo ser celebrados em uma modalidade de seguro diferenciada e com maior valor do prêmio. São exemplos de riscos extraordinários e, portanto, excluídos da apólice de riscos ordinários, em geral, eventos que atingem muitas pessoas, com consequências desastrosas.

O surgimento da Pandemia da Covid-19 trouxe um destaque para as cláusulas limitadoras e de exclusão de risco presentes nos contratos de diversos ramos de seguros. São premissas que instituem a definição negativa de garantia a certos riscos, excluindo eventos específicos do dever do pagamento de indenização.

Essa delimitação pode ser definida tanto por uma cláusula que expresse as situações específicas que exonerem o segurador do cumprimento da indenização, quanto da definição da própria cláusula que delimita o objeto da garantia, determinando a demarcação das características e extensão, para excluir, de maneira subentendida, os demais que não estão contidos ali da garantia contratual.

As cláusulas limitadoras ou de exclusão de risco são consideradas como um acordo acessório que, de maneira antecipada, limita a responsabilidade ou exclui por completo a obrigação indenizatória por parte das companhias seguradoras.

Essas cláusulas são “estipulações negociais destinadas a excluir ou limitar, em certos termos, mediante acordo prévio das partes, a responsabilidade em que, doutra forma, o devedor incorreria, pelo não cumprimento (cumprimento defeituoso ou mora) de suas obrigações” MONTEIRO (1985, p. 129-128).

Para auxiliar o entendimento, abaixo está apresentado um quadro com uma cópia da seção de riscos excluídos de uma apólice de seguro de vida individual da seguradora Porto Seguros, disponível para consulta no site da Companhia:

5. RISCOS EXCLUÍDOS

Mesmo durante a Vigência do Seguro, a Porto Seguro não realizará o pagamento da Indenização ao Segurado ou Beneficiário, caso o Sinistro ocorra por consequência, direta ou indireta, de:

- a) Do uso de material nuclear para quaisquer fins, incluindo a explosão nuclear provocada ou não, bem como a contaminação radioativa ou exposição a radiações nucleares ou ionizantes;
- b) De atos ou operações de guerra, declarada ou não, de guerra química ou bacteriológica, de guerra civil, de guerrilha, de terrorismo, de revolução, agitação, motim, revolta, sedição, sublevação ou outras perturbações da ordem pública ou delas decorrentes e de guerra, declarada ou não.
- c) De doenças preexistentes à contratação do seguro, de conhecimento do Segurado e não declaradas na Proposta de Contratação;
- d) Epidemias e pandemias, desde que declaradas pelos órgãos competentes;
- e) Doação intervivos;
- f) Transplante intervivos, exceto nas situações passíveis de pagamento previstas na cobertura de Doenças Graves, quando contratada; e
- g) Suicídio voluntário ou involuntário, premeditado ou não, ou a sua tentativa, caso ocorra dentro dos primeiros 24 meses de Vigência do Seguro, ou da solicitação de aumento de capital contratado ou ainda da sua recondução depois de suspenso.

5.1 Também ficam excluídos os Acidentes e/ou eventos decorrentes de:

- a) Competições ILEGAIS em aeronaves, embarcações e veículos a motor, inclusive treinos preparatórios;

Esta exclusão não poderá ser aplicada para os casos em que o Segurado estiver no exercício legal de prática de esportes, ou quando estiver utilizando, legalmente, de meio de transporte mais arriscado;

- a) Competições ILEGAIS em aeronaves, embarcações e veículos a motor, inclusive treinos preparatórios;
Esta exclusão não poderá ser aplicada para os casos em que o Segurado estiver no exercício legal de prática de esportes, ou quando estiver utilizando, legalmente, de meio de transporte mais arriscado;
- b) Tufões, furacões, ciclones, terremotos, maremotos, erupções vulcânicas e outras convulsões da natureza;
- c) De quaisquer acidentes citados nas alíneas "a" e "b" do item anterior;
- d) De ato reconhecidamente perigoso que não seja motivado por necessidade justificada, salvo se a morte ou incapacidade do Segurado provier de meio de transporte mais arriscado;
- e) Quaisquer consequências decorrentes de atos ilícitos dolosos praticados pelo Segurado, pelo Beneficiário ou pelo representante de um ou de outro;
- f) Do Segurado dirigir veículo automotor, ou qualquer outro tipo de veículo e/ou equipamento que requeiram aptidão, sem que possua habilitação legal e apropriada.

5.2 Estão Excluídos das Coberturas deste seguro, quaisquer pagamentos, mesmo em consequência de Evento Coberto, decorrentes de:

a) Danos morais e estéticos: pela natureza compensatória, não se encontram cobertos pela presente Apólice as indenizações por **DANOS MORAIS E ESTÉTICOS**, decorrentes de qualquer Evento Coberto por este contrato, no qual esteja o Segurado obrigado a pagar, sejam elas provenientes de ação judicial ou extrajudicial, bem como nos casos de acordo amigável.

a.1) Dano estético é todo e qualquer dano físico/corporal causado a pessoas que embora não acarretando Sequelas que interfiram no funcionamento do organismo, impliquem em redução ou eliminação dos padrões de beleza ou estética.

a.2) Dano moral é toda e qualquer ofensa ou violação que, mesmo sem ferir ou causar estragos ao patrimônio material de uma pessoa, ofenda seus princípios e valores de ordem moral, relacionados à sua honra, seus sentimentos a sua dignidade, como também de sua família.

a.2.1) Quando proveniente de ação judicial, ficará à critério do juiz o reconhecimento da existência de tal dano, bem como a fixação de sua extensão e eventual reparação, que deverá ser direcionada contra o efetivo causador do dano.

b) Danos materiais: pela natureza compensatória, não se encontram cobertos pela presente Apólice as indenizações por **DANOS MATERIAIS**, decorrentes de qualquer Evento Coberto por este contrato, no qual esteja o Segurado obrigado a pagar, sejam elas provenientes de ação judicial ou extrajudicial, bem como nos casos de acordo amigável.

b.1) Dano material é todo e qualquer dano que atinge diretamente o patrimônio das pessoas e pode ser configurado por uma despesa que foi gerada por uma ação ou omissão indevida de terceiros, caracterizando a necessidade de reparação material.

c) Lucros cessantes resultantes da paralisação, temporária ou definitiva, das atividades profissionais do Segurado em virtude da ocorrência de qualquer Risco Coberto e indenizável.

5.3 Não se consideram Riscos Excluídos, quando a Morte ou incapacidade do segurado, provier de eventos decorrentes da utilização de meio de transporte mais arriscado, da prestação de serviço militar, da prática de esporte, ou de atos de humanidade em auxílio de outrem.

b) Danos materiais: pela natureza compensatória, não se encontram cobertos pela presente Apólice as indenizações por DANOS MATERIAIS, decorrentes de qualquer Evento Coberto por este contrato, no qual esteja o Segurado obrigado a pagar, sejam elas provenientes de ação judicial ou extrajudicial, bem como nos casos de acordo amigável.

b.1) Dano material é todo e qualquer dano que atinge diretamente o patrimônio das pessoas e pode ser configurado por uma despesa que foi gerada por uma ação ou omissão indevida de terceiros, caracterizando a necessidade de reparação material.

c) Lucros cessantes resultantes da paralisação, temporária ou definitiva, das atividades profissionais do Segurado em virtude da ocorrência de qualquer Risco Coberto e indenizável.

5.3 Não se consideram Riscos Excluídos, quando a Morte ou incapacidade do segurado, provier de eventos decorrentes da utilização de meio de transporte mais arriscado, da prestação de serviço militar, da prática de esporte, ou de atos de humanidade em auxílio de outrem.

5.4 Sem prejuízo das exclusões anteriores, também estão excluídos quaisquer tipos de eventos decorrentes de agravamento de Risco ocasionados intencionalmente pelo Segurado, situação em que este perderá o direito à Cobertura do seguro, conforme disposto no artigo 768 do Código Civil.

Riscos excluídos em uma apólice de seguro de vida individual da Porto Seguro. Disponível em: [https://portoseguro.com.br/NovoInstitucional/static_files/documents/para-mim/vida/Vida_e_Acidentes_Pessoais%20Individual_Anual_15414902186_2014_52_\(30.03.2019\).pdf](https://portoseguro.com.br/NovoInstitucional/static_files/documents/para-mim/vida/Vida_e_Acidentes_Pessoais%20Individual_Anual_15414902186_2014_52_(30.03.2019).pdf)

Diante do exposto na imagem acima, nota-se que vários eventos são excluídos nas cláusulas de um seguro de vida e essa exclusão pode ser considerada excessiva frente aos direitos do consumidor, uma vez que pode afetar o objetivo central de proteção do negócio. No caso dos seguros de vida, sua grande importância está relacionada à proteção, uma vez que ele proporciona amparo ao segurado caso ele venha enfrentar situações adversas ou algum tipo de doença que o impeça de sustentar a si e/ou sua família.

Há uma grande discussão com relação ao entendimento se as cláusulas limitadoras ou de exclusão de riscos são válidas, ou se deveriam ser consideradas como abusivas, porém essa situação é delicada e merece uma atenção individualizada considerando alguns critérios, já que essas cláusulas são inerentes a operação dos contratos de seguro, pois é um direito das seguradoras anular o contrato em caso de agravo intencional do risco. Porém, para que essas cláusulas tenham validade, é preciso que o segurado tenha total ciência sobre elas.

No âmbito do Direito Civil, as cláusulas limitadoras e excluídas de risco são permitidas, desde que não contrariem os valores e princípios que regem o direito contratual, devendo, nessa condição, ser considerada inválida.

4.8 Exclusão de riscos catastróficos, epidemias e pandemias.

É comum nas condições gerais dos contratos de seguros que constem cláusulas de exclusão dos chamados riscos catastróficos, que podem ser definidos como eventos cuja ocorrência pode causar um grande impacto negativo no bem-estar da sociedade em escala global, deixando de atender, por isso, à condição de dispersão do risco e previsibilidade estatística de ocorrência e intensidade, já que são eventos atípicos que ocorrem com baixa frequência, sendo de difícil precificação atuarial.

[...], cláusulas de exclusão de risco são aquelas que expressamente preveem certos eventos cuja ocorrência, quando determinante como causa de realização da lesão ao interesse segurado, não torna exigível a prestação do segurador (indenização ou capital segurado). Seu fundamento, geralmente, vincula-se ao fato de que, em razão de sua probabilidade ou intensidade, escapam à previsão do segurador, não aferíveis atuarialmente, daí serem previamente excluídos. (MIRAGEM, 2020, p. 110).

No estudo epidemiológico, há a distinção entre surto, epidemia e pandemia. Surto é considerado como o aumento súbito e imprevisto de casos de uma doença em uma determinada região, comunidade ou estação do ano e sua ocorrência pode variar conforme o agente que causa a doença. Epidemia pode ser definida como quando ocorre um aumento no número de casos de uma doença em diversas regiões, mas sem acontecer globalmente, ou seja, o problema se espalha consideravelmente acima do esperado, mas sem uma delimitação geográfica específica. Conforme a classificação da OMS, uma pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença, em uma escala de gravidade, é a situação mais complexa. O termo indica que a enfermidade se espalhou por diferentes continentes, com transmissão sustentada de pessoa para pessoa.

Conforme já explicitado anteriormente, riscos excluídos são aqueles riscos, previstos nas condições gerais e/ou específicas, que não serão cobertos pelo contrato do seguro, logo, não serão indenizados em casos de ocorrência de sinistro.

Segundo Moreira (2022), Presidente do Conselho Consultivo do CVG/SP, explica que os riscos excluídos, destacando o fato da difícil precificação dos eventos decorrentes de endemias e pandemias: “Por serem de difícil precificação, as epidemias e pandemias costumam ser riscos excluídos das apólices de seguro de Vida, ou seja, não são cobertos. Isto se explica pela baixa frequência de ocorrência deste tipo de evento, contudo, com alcance extenso, isto é, gera grande número de casos em curto período. Tal situação está além do cálculo do risco normal para doenças frequentes/comuns e usualmente precificadas e, portanto, não incluídas nos cálculos dos prêmios dos seguros.” Disponível em <https://www.anspnet.org.br/opinioao-academica/seguro-de-vida-riscos-excluidos-e-pandemia-mercado-de-seguros-e-segurados-uma-nova-relacao/>.

Em consoante com o item 69 da Lista de Verificação – Seguro de Pessoas (versão setembro de 2012), a SUSEP permite a possibilidade de exclusão nas condições gerais relativas ao seguro de pessoas, das epidemias e pandemias, desde que esteja constando claramente que a situação deverá estar “declarada por órgão competente”. A situação de pandemias e epidemias necessita de mais atenção do que o cálculo do risco normal para doenças frequentes, que são comumente precificadas atuarialmente, e, assim, não estão incluídas no cálculo do prêmio a ser pago pelo segurado.

Levando em consideração que o principal objetivo do contrato de seguro é a proteção frente a eventos adversos, inclusive a possibilidade de ser apor uma doença grave ou um acidente, dessa forma, a exclusão de uma pandemia determina uma restrição ao objetivo central de um seguro de vida, por exemplo, que seria a garantia de que o valor acordado entre as partes seria pago como indenização ao beneficiário.

4.9 Dever de prestar todas as informações necessárias.

Todos os casos de exclusões e perdas de direito a indenização precisam estar descritos com clareza na apólice do seguro contratado, uma vez que o segurado tem direito de ser informado sobre as situações que podem ser consideradas como agravo de risco e que colocariam em risco seu direito a indenização em caso de

sinistro. A seguradora tem a obrigação de prestar toda a informação necessária, sob o risco de não poder alegar a utilização dessas cláusulas em seu favor para deixar de pagar indenização.

4.10 O dilema que envolve os seguros e a cobertura de pandemias.

Durante o primeiro ano de pandemia do novo coronavírus Covid-19, houve um grande apelo político e social para que as seguradoras pagassem as indenizações aos segurados, independente dos termos contratuais previstos nos contratos. Porém, há um grande dilema em volta desse assunto, pois é preciso entender se os riscos relacionados a pandemias estavam cobertos, se os existem atos normativos sobre o tema, se o pagamento impactaria de forma definitiva os cálculos das provisões atuariais e qual seria o posicionamento das seguradoras e da SUSEP frente ao assunto. Os problemas enfrentados pelos segurados afetam os mais diversos ramos de seguros, com destaque para: vida, saúde, viagem, garantia, automóvel, educacional, D&O e riscos operacionais.

Apesar de não haver a obrigação legal de cobertura pelas seguradoras, é comum a exclusão de riscos em casos de sinistros causados por pandemias declaradas pelos órgãos competentes. O principal ponto relacionado é que, sem essas exclusões, a estabilidade financeira e a capacidade técnica das seguradoras poderiam ficar seriamente comprometidas, uma vez que a mensuração atuarial desses eventos é extremamente complexa.

Destaca Miragem (2020, p.106-119) destaca que o “seu fundamento legítimo é evitar que eventos cuja extensão imprevista supere de modo expressivo o cálculo do risco originalmente definido pela técnica atuarial, comprometa a solvência do segurador”.

Conforme citado ao longo do capítulo, o próprio órgão regulador SUSEP oferece respaldo para haver delimitação do seu risco contratual e que não cubra eventos associados a epidemias e pandemias. A situação de insegurança jurídica com relação aos procedimentos que serão adotados pelas seguradoras em relação às apólices em vigor é uma grande preocupação que envolve diversos ramos de seguros.

Com o maior entendimento do panorama de saúde pública, algumas seguradoras já começaram a comercializar novos seguros sem constar a exclusão por pandemia, porém com a inclusão de um período de carência específico.

Os governos de diversos países, incluindo o Brasil, se movimentaram para pressionar as companhias seguradoras a acatarem ao pagamento de indenizações em cobertura da Covid-19 nos contextos mais diversos, e há uma forte tendência de que a pandemia possa aumentar a judicialização do seguro.

Essa pressão pôde ser observada em diversos ramos de seguros. Mesmo em contrariedade aos seus próprios contratos e cláusulas de exclusão, diversas seguradoras já se colocaram como favoráveis ao pleito de indenizações decorrentes de causas da Covid-19.

Este questionamento não é simples e trivial, uma vez que o seguro, considerado como um instrumento importante na manutenção da economia como mitigador de riscos, existe precisamente para lidar com - e socializar - prejuízos que, por sua dimensão, não podem ser de outra forma absorvidos. É esperado que essa polarização entre os desejos dos segurados e seguradoras possa ser, de alguma forma, resolvida por algumas concessões pelas partes: negociando os pagamentos de indenizações aos segurados e reajustando o equilíbrio atuarial no futuro e até mesmo negociando soluções através da intermediação de ajuda pública, visando o ajuste das reservas matemáticas em prol do restabelecimento da normalidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como ficou evidente ao longo deste trabalho, os seguros são contratos realizados em que as companhias seguradoras assumem a obrigação, mediante o recebimento de um pagamento, a indenizar o segurado em relação a prejuízos expressamente determinados e previstos no acordo celebrado entre as partes, dito isto, seu pleno funcionamento é uma ferramenta fundamental para a boa manutenção da economia, em especial em períodos de crise.

A Pandemia da Covid-19 gerou uma crise mundial em 2020 e 2021, que mudou hábitos, processos e afetou as relações sociais e econômicas como nenhuma até o momento no mundo moderno.

Os efeitos e o impacto da pandemia revolucionaram todo o mercado de seguros no Brasil. Esta constatação diz respeito principalmente porque os seguros, normalmente, não cobrem pandemias e epidemias uma vez que são eventos imprevisíveis e o risco é de difícil mensuração por meio de cálculos atuariais, contudo, as seguradoras flexibilizaram as cláusulas de exclusão desses riscos em prol do propósito social do seguro, ainda que o prejuízo do presente pudesse ser grande. Essa medida de oferecer a cobertura aos sinistros decorrentes da Covid-19 foi vista também como uma forma de reter os segurados e alavancar o mercado a médio prazo.

No cenário de profundas incertezas, durante a Pandemia da Covid-19, a realidade é que nenhuma empresa do ramo de seguros conseguiu passar imune pelos dois anos vividos durante o período da pandemia. Sem desconsiderar as consequências negativas desse período, é possível observar elementos trazidos pela pandemia que influenciaram categoricamente os negócios realizados. A instabilidade econômica, de saúde pública e emocional vivida pelas pessoas e empresas reforçou a importância de ter seguro de vida, de saúde e proteção de bens, o que leva a uma perspectiva de crescimento considerável do setor. A indústria de seguros global teve um papel fundamental como força estabilizadora na economia, ao repor financeiramente perdas seguradas.

Além disso, houve uma evolução no mundo digital nas corretoras de seguros e seguradoras, que buscaram inovações e intensificaram suas vendas através dos canais digitais, melhorando seu faturamento de prêmios de seguros.

No que respeita aos resultados obtidos, ao contrário do que se esperava inicialmente, a Covid-19 teve um impacto positivo na rentabilidade do mercado segurador brasileiro, uma vez que houve um crescimento no volume de prêmios emitidos de 14,6% em 2021 comparado ao ano anterior. O volume de sinistros ocorridos também está em crescimento desde o início da pandemia, apresentando sinistralidade de 51% em 2021.

O mercado segurador brasileiro foi profundamente impactado pela Covid-19, assim como os mercados seguradores do mundo todo, porém saiu da pandemia mais ajustado, já que as seguradoras buscaram implementar planos de contingência, incluindo o cuidado

com os funcionários, colocando todos em trabalho remoto, atender os clientes e parceiros de negócios, flexibilizar as indenizações nos seguros de vida, mesmo com a exclusão de pandemias nas apólices. Além disso, as companhias buscaram ativamente novas condições de transformação tecnológica e a busca por oferecer produtos inovadores, precisaram mudar a maneira antiga de fazer negócios, reconsiderando regras internas e externas.

Em síntese, podemos notar que a situação econômica de instabilidade, observada a níveis mundiais em 2020, com a crise causada pela pandemia, ao contrário do que era esperado, impactou positivamente o mercado segurador brasileiro, por meio da melhoria de volume de prêmios emitidos pelas companhias seguradoras, e consequente melhora financeira de cada uma. Desse modo, por mais obscuro que possa parecer, é possível observar que a pandemia e a desaceleração da economia, perdas de vida, isolamento social não foram fatores que influenciaram negativamente o desempenho financeiro do mercado segurador, nem causaram perdas vultosas para as mesmas, o que mostra um grande aprendizado para novos eventos, auxiliando na diminuição da imprevisibilidade relacionadas a pandemias e consequentemente maior estabilidade na precificação do seguro, trazendo mais estabilidade e economia para as famílias e empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, P. O Contrato de Seguro. 3. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

BBC NEWS. O que é pandemia e o que muda com declaração da OMS sobre o novo coronavírus. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-51363153>>. Acesso em 27 mai. 2022.

BELEDELI, M. Seguros passam a incluir coronavírus em contratos. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/coronavirus/2020/04/733017-seguros-passam-a-incluir-coronavirus-em-contratos.html>. Acesso em 05 mai. 2022.

BERTÃO, N. Conheça seis seguros de vida e pecúlio que cobrem morte por covid-19. Disponível em: < <https://valorinveste.globo.com/>

produtos/seguros/noticia/2021/05/10/conheca-seis-seguros-de-vida-e-peculio-que-cobrem-morte-por-covid-19.shtml> Acesso em 19 out. 2022

BRASIL. Presidência da República. DECRETO-LEI Nº 73, DE 21 DE NOVEMBRO DE 1966. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0073.htm>. Acesso em: 07 abr. 2022.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO-LEI Nº 7.616, DE 17 DE NOVEMBRO DE 2011. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7616.htm>. Acesso em: 12 abr. 2022.

BRASIL. Senado Federal. Projeto de Lei nº 890, de 2020. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/141193>>. Acesso em 17 out. 2022

CNseg. A atividade seguradora: fundamentos, conceito e operação. Disponível em: <[https://cnseg.org.br/data/files/70/13/9D/26/6E-C4B61069CEB5A63A8AA8A8/CNSlivretoAtividadeSeguradora-300518_%20\(APROVADO\).pdf](https://cnseg.org.br/data/files/70/13/9D/26/6E-C4B61069CEB5A63A8AA8A8/CNSlivretoAtividadeSeguradora-300518_%20(APROVADO).pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2022.

CNseg. Panorama Estatístico: Estatísticas do Setor Segurador. Disponível em: <<https://cnseg.org.br/analises-e-estatisticas/panorama-estatistico-8A8AA8A37A39FA6A017AC49227594A3A.html>>. Acesso em 02 mai. 2022

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE. Painel Nacional: COVID-19. Disponível em: <<https://www.conass.org.br/painelconasscovid19/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.

EY GLOBAL LIMITED. Os desafios do mercado segurador num ambiente Covid-19: now, next, beyond. Disponível em:<https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/corona_virus/ey-book-covid-seguros-spread.pdf>. Acesso em 27 mai. 2022.

FIOCRUZ. Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia. Fiocruz, 2020. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>>. Acesso em: 09 abr. 2022.

GUIMARÃES, S, R. Fundamentação técnica e atuarial dos seguros de vida: um estudo comparativo entre o seguro de vida individual e o seguro de vida em grupo no Brasil. Porto Alegre, 2003.

IRB BRASIL RE. Dashboard IRB+ Mercado Segurador. Disponível em: < <https://www.irbre.com/dashboard/>> Acesso em 19 out. 2022

LIMA, C, A. A história do Seguro. Revista Apólice, out/2018. Disponível em: <<https://www.revistaapolice.com.br/2018/10/a-historia-do-seguro/>>. Acesso em: 05 mai. 2022

MIRAGEM, B. N. B. Cláusulas de exclusão de risco de pandemias e epidemias: aspectos conceituais. Revista Jurídica de Seguros/ CNseg. Rio de Janeiro: CNseg, nº 12, 106-119,2020.

MONTEIRO, A, P. Cláusulas limitativas e de exclusão de responsabilidade civil. Coimbra: Almedina, 1985.

MOREIRA, D, B. Seguro de vida, riscos excluídos e pandemia: mercado de seguros e segurados – uma nova relação. Disponível em <<https://www.anspnet.org.br/opinioao-academica/seguro-de-vida-riscos-excluidos-e-pandemia-mercado-de-seguros-e-segurados-uma-nova-relacao/>>. Acesso em 16 out. 2022

NAVARRO, M, M. O impacto da pandemia nos contratos de seguro. Disponível em <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/11682/O-impacto-da-pandemia-nos-contratos-de-seguro>>. Acesso em 16 out. 2022

PRUDENTIAL SEGUROS. Conheça nosso posicionamento e a nossa cobertura para os casos de Coronavírus. Disponível em: < <https://www.prudentialdobrasil.com.br/coronavirus/>> Acesso em 19 out. 2022

SOMPO SEGUROS. Orientações sobre os Processos Sampo. Disponível em: <<https://sampo.com.br/coronavirus-processos-sampo/>> Acesso em 19 out. 2022

SOMPO SEGUROS. Sampo Seguros lança novidades para fomentar negócios e dinamizar relacionamento com corretores e segurados. Disponível em: < <https://sampo.com.br/sampo-seguros-lanca-novidades-para-fomentar-negocios-e-dinamizar-relacionamento-com-corretores-e-segurados/>> Acesso em 19 out. 2022

SOMPO SEGUROS. Sampo suspende carência para cobertura de casos de Covid-19 nos seguros de vida. Disponível em: < <https://sampo.com.br/sampo-suspende-carencia-para-cobertura-de-casos-de-covid-19-nos-seguros-de-vida/>> Acesso em 19 out. 2022

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. Condições gerais do seguro de vida individual – Processo SUSEP -15414.902186/2014-52. Disponível em: [https://portoseguro.com.br/NovoInstitucional/static_files/documents/para-mim/vida/Vida_e_Acidentes_Pessoais%20Individual_Anual_15414902186_2014_52_\(30.03.2019\).pdf](https://portoseguro.com.br/NovoInstitucional/static_files/documents/para-mim/vida/Vida_e_Acidentes_Pessoais%20Individual_Anual_15414902186_2014_52_(30.03.2019).pdf). Acesso em 16 out. 2022

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. Guia de Orientação e Defesa do Segurado. Disponível em: <https://www2.susep.gov.br/download/cartilha/cartilha_susep2e.pdf>. Acesso em 07 nov.2022

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. SES - Sistema de Estatística da SUSEP. Disponível em: https://www2.susep.gov.br/menuestatistica/SES/resp_premiosesinistros.aspx. Acesso em 19 out.2022

SUTTO, G. Do tombo ao crescimento de dois dígitos: seguro de vida se reinventa na pandemia e ganha mais adeptos. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/do-tombo-ao-crescimento-de-dois-digitos-seguro-de-vida-se-reinventa-na-pandemia-e-ganha-mais-adeptos/>>. Acesso em 19 out. 2022

SWISS RE INSTITUTE. Swiss Re global COVID-19 consumer survey 2022 - Digital touchpoints build physical and mental health resilience. Disponível em: <<https://www.swissre.com/dam/jcr:ad22ed-31-9ce5-42bc-8906-ea063511c9b1/2022-06-01-sri-report-covidconsumersurvey-en.pdf>>. Acesso em 19 out. 2022

WALD, A. Curso de Direito Civil Brasileiro. Volume 4. Ed. Revista dos Tribunais, 1989.

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA COM QUATRO FUNCIONÁRIOS EM RECIFE/PE

*ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A
COMPANY WITH FOUR EMPLOYEES IN RECIFE/PE*

Carlos Eduardo Sousa de Almeida

Universidade Federal Rural de Pernambuco Recife - PE

ORCID: 0009-0003-9021-9304

fracarlosofm@gmail.com

Clayton Alves de Freitas

Universidade Católica de Pernambuco

Mestrando em Ciências da Religião Recife-PE

pe.claytonalves@gmail.com

Edenise Maria de Santana do Nascimento

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Igarassu

Paulista - PE

ORCID: 0009-0002-0348-0313

ednascimentosantana@gmail.com

Eliza Nascimento Chagas

Especialista em Neuropsicopedagogia e Psicopedagogia

Secretaria de Educação de Moreno

Pernambuco, Brasil

ORCID: 0009-0005-0235-6814

elizachagas_@hotmail.com

Fábio Dênis dos Santos

UFRPE

Gravatá/PE

ORCID:0009-0008-3744-4170

fabiodenis_16@hotmail.com

Islayne Bezerra de Lima

Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi

Ipojuca - PE

ORCID: 0009-0009-8597-4317

box.ibl28@gmail.com

Jadson Felix Nóbrega

Unifafire

Paulista - PE

felixnobregajadson@gmail.com

José Rodrigo da Silva

Universidade de Pernambuco - UPE

Garanhuns - PE

ORCID: 0009-0006-5188-5250

rodrigotec.agr1@gmail.com

Ladijane Maria Oliveira Cardoso de Brito

Fundação de Ensino Superior de Olinda

Olinda - PE

ladefflor@gmail.com

RESUMO

Este estudo realiza uma análise detalhada do clima organizacional em uma empresa de pequeno porte que conta com quatro funcionários, destacando a sua influência tanto no desempenho quanto na satisfação dos colaboradores. Para atingir esse objetivo, foram utilizadas metodologias qualitativas, incluindo entrevistas individuais, observação participativa e análise de documentos internos. Essas abordagens permitem uma compreensão aprofundada das percepções dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. A revisão teórica do estudo aborda conceitos fundamentais do clima organizacional, como a comunicação, a liderança e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Esses elementos são cruciais para a formação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Através da coleta e análise dos dados obtidos, espera-se identificar as prin-

cipais áreas de melhoria e propor ações concretas que possam ser implementadas pela gestão da empresa. Os resultados esperados deste estudo visam fornecer insights valiosos para a melhoria da gestão organizacional e o aprimoramento do ambiente de trabalho. A ênfase está na criação de estratégias que promovam uma maior satisfação e produtividade entre os funcionários. As recomendações incluirão práticas para fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, abordando questões específicas identificadas durante a pesquisa. Dessa forma, o estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas que fortaleçam o bem-estar e a eficácia organizacional.

Palavras-chave: Clima organizacional, Pequenas empresas, Satisfação no trabalho, Ambiente de trabalho, Gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

This study carries out a detailed analysis of the organizational climate in a small company with four employees, highlighting its influence on both performance and employee satisfaction. To achieve this objective, qualitative methodologies were used, including individual interviews, participatory observation and analysis of internal documents. These approaches allow for an in-depth understanding of employees' perceptions of the work environment. The theoretical review of the study addresses fundamental concepts of the organizational climate, such as communication, leadership and professional development opportunities. These elements are crucial for creating a positive and productive work environment. By collecting and analyzing the data obtained, it is expected to identify the main areas for improvement and propose concrete actions that can be implemented by the company's management. The expected results of this study aim to provide valuable insights for improving organizational management and improving the work environment. The emphasis is on creating strategies that promote greater satisfaction and productivity among employees. Recommendations will include practices to foster a healthier and more productive work environment, addressing specific issues identified during the research. In this way, the study aims to contribute to the development of policies and practices that strengthen well-being and organizational effectiveness.

Keywords: Organizational climate, small businesses, job satisfaction, work environment, human resources management.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional desempenha um papel crucial no desempenho e bem-estar dos colaboradores de uma empresa. Embora muitos estudos se concentrem em organizações de grande porte, é imperativo reconhecer a importância do clima organizacional mesmo em empresas de menor escala. Este estudo se propõe a investigar e analisar o clima organizacional em uma pequena empresa composta por quatro funcionários, preenchendo uma lacuna significativa na literatura existente.

Empresas de pequeno porte são uma parte vital da economia, representando uma parcela considerável das organizações. No entanto, há uma falta de pesquisa específica sobre o clima organizacional nessas empresas menores. Ao compreender o impacto do ambiente de trabalho em organizações com um número limitado de funcionários, podemos fornecer insights valiosos para gestores e profissionais de recursos humanos que buscam otimizar o desempenho e a satisfação no trabalho.

A pesquisa sobre o clima organizacional em empresas de pequeno porte é justificada pela necessidade de expandir o entendimento sobre como esses ambientes influenciam o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Estudos anteriores têm se concentrado predominantemente em grandes empresas, deixando uma lacuna significativa no conhecimento sobre pequenas organizações. Considerando que estas empresas constituem uma parte substancial da economia, compreender seu funcionamento interno é essencial para melhorar práticas de gestão e políticas organizacionais.

O principal problema abordado por este estudo é a falta de compreensão detalhada sobre os fatores que influenciam o clima organizacional em empresas de pequeno porte. Questões como a eficácia da comunicação, a qualidade da liderança e as oportunidades de desenvolvimento profissional são frequentemente subestimadas em pequenos ambientes empresariais. Este estudo busca identificar

esses fatores e explorar como eles afetam o desempenho e a satisfação dos funcionários.

O principal objetivo deste estudo é analisar o clima organizacional em uma empresa de pequeno porte composta por quatro funcionários, identificando fatores que influenciam positiva ou negativamente esse ambiente. Além disso, busca-se compreender as percepções, atitudes e sentimentos dos colaboradores em relação ao trabalho e à empresa.

A pesquisa será conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas estruturadas, observação participativa e análise de documentos internos. As entrevistas serão realizadas individualmente para garantir a confidencialidade e sinceridade das respostas. A observação participativa permitirá uma imersão no ambiente de trabalho, enquanto a análise de documentos fornecerá informações sobre políticas e práticas organizacionais.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: Introdução. Desenvolvimento: Discussão sobre a importância e a relevância do clima organizacional, incluindo conceitos e fatores relevantes. Descrição da metodologia adotada para a coleta e análise de dados, seguida dos resultados da pesquisa. Conclusão: Apresentação das conclusões da pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Este estudo espera fornecer insights valiosos sobre o clima organizacional em empresas de pequeno porte. Os resultados poderão ser utilizados para orientar práticas de gestão e implementar melhorias no ambiente de trabalho, visando o aumento da satisfação e produtividade dos funcionários. As principais descobertas e suas implicações serão destacadas, juntamente com recomendações para melhorar o clima organizacional, promovendo um ambiente mais saudável e produtivo.

DESENVOLVIMENTO

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico e emocional percebido pelos membros de uma organização, influenciando suas atitudes, comportamentos e níveis de satisfação no trabalho. Trata-se de uma construção multifacetada que reflete a

interação complexa entre fatores internos e externos à organização. Segundo Siqueira (1995), o clima organizacional é influenciado por diversos antecedentes que, por sua vez, moldam os comportamentos de cidadania organizacional dentro da empresa.

Freitas (2005) descreve o termo “clima organizacional” como uma metáfora derivada da meteorologia, representando uma atmosfera mutável dentro de uma organização que influencia o comportamento e o desempenho dos indivíduos. Embora compartilhe características de mudança e instabilidade com o clima meteorológico, é sustentado por padrões de comportamento enraizados na cultura organizacional. Esses padrões são passíveis de modificação, mas não tão rapidamente quanto o clima meteorológico. Eventos como a negação de um aumento salarial podem afetar significativamente esse clima, demonstrando que os aspectos que influenciam o clima organizacional são antecedentes, não partes constituintes.

Comunicação: a comunicação eficaz é fundamental para um clima organizacional saudável. Compreender como as informações são compartilhadas, a transparência e a eficiência da comunicação são elementos que moldam a percepção dos funcionários sobre a empresa.

Liderança: o estilo de liderança desempenha um papel crucial no clima organizacional. Líderes inspiradores, que promovem uma cultura de confiança, apoio e desenvolvimento, contribuem positivamente para o ambiente de trabalho.

Reconhecimento e Recompensas: a valorização do trabalho dos colaboradores, reconhecimento e recompensas adequadas são fatores motivacionais que impactam diretamente o clima organizacional.

Oportunidades de Desenvolvimento: a oferta de oportunidades para o crescimento profissional e desenvolvimento pessoal influencia a satisfação no trabalho e a permanência dos funcionários na organização.

Relacionamentos Interpessoais: a qualidade das relações entre os membros da equipe e a existência de um ambiente colaborativo são determinantes para o clima organizacional.

Modelo de Likert: Rensis Likert propôs um modelo que classifica o clima organizacional em quatro tipos: exploração, consultoria, participação e autoritário. Cada tipo reflete diferentes níveis de envolvimento e participação dos funcionários na tomada de decisões.

Modelo de Competing Values Framework: este modelo, proposto por Cameron e Quinn, classifica o clima organizacional em quatro tipos: clã, adhocracia, mercado e hierarquia. Cada tipo representa uma abordagem diferente em relação aos valores organizacionais e estratégias.

Embora a literatura existente se concentre frequentemente em organizações maiores, é crucial reconhecer a relevância do clima organizacional em empresas menores. Em organizações com quatro funcionários, o impacto das dinâmicas interpessoais, a comunicação e a liderança são ainda mais evidentes devido à proximidade entre os membros da equipe.

A revisão teórica destaca a complexidade do clima organizacional, apontando a necessidade de compreensão e gestão eficaz desses elementos para promover um ambiente de trabalho saudável.

A partir de então, detalharemos a metodologia utilizada para explorar o clima organizacional na empresa de quatro funcionários, visando contribuir para o avanço do conhecimento nessa área específica.

Tipo de Pesquisa: Este estudo adotará uma abordagem qualitativa, permitindo uma compreensão aprofundada do clima organizacional na empresa de pequeno porte. A pesquisa qualitativa é especialmente adequada para explorar as percepções e experiências subjetivas dos funcionários, proporcionando uma visão rica e detalhada do ambiente de trabalho.

Participantes: os quatro funcionários da empresa serão os participantes da pesquisa. A escolha desses participantes é estratégica, dada a natureza íntima do ambiente de trabalho. A pequena dimensão da equipe permite uma análise detalhada e individualizada das percepções e experiências de cada membro, facilitando a identificação de nuances e dinâmicas específicas.

Coleta de Dados: Entrevistas Estruturadas: serão conduzidas entrevistas individuais com cada funcionário. As perguntas serão elaboradas para abordar temas como percepções sobre o ambiente de trabalho, comunicação, liderança, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Este formato permitirá que os funcionários expressem suas opiniões e sentimentos de maneira franca e detalhada.

Observação Participativa: o pesquisador assumirá um papel ativo no ambiente de trabalho, observando interações, dinâmicas de

equipe e comportamentos cotidianos. Esta abordagem permitirá uma compreensão holística do clima organizacional, complementando os dados obtidos nas entrevistas com observações diretas e contextuais.

Análise de Documentos: serão analisados documentos internos, como políticas da empresa, manuais de procedimentos e registros de feedback. Esta análise fornecerá uma visão das práticas organizacionais formais e ajudará a contextualizar as percepções dos funcionários em relação às políticas e práticas vigentes.

Procedimentos Éticos: para assegurar a confidencialidade das respostas dos participantes, serão seguidos rigorosos procedimentos éticos. O consentimento informado será obtido antes das entrevistas, explicando claramente os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos e os direitos dos participantes. O pesquisador comprometer-se-á a respeitar a privacidade e a dignidade dos participantes, garantindo que todas as informações sejam tratadas com confidencialidade e que os dados sejam usados exclusivamente para os fins desta pesquisa.

Análise de Dados: Análise Qualitativa: Os dados coletados serão submetidos a uma análise qualitativa detalhada. Serão identificados padrões emergentes, temas recorrentes e discrepâncias nas respostas dos participantes. Esta análise permitirá uma compreensão aprofundada das percepções dos funcionários sobre o clima organizacional.

Categorias de Análise: os dados serão organizados em torno dos principais fatores influenciadores do clima organizacional, como: comunicação; liderança; reconhecimento; oportunidades de desenvolvimento; relacionamentos interpessoais. Esta categorização facilitará a análise e a identificação de áreas específicas que influenciam o clima organizacional.

Triangulação de Dados: para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, será realizada a triangulação de dados. Isso envolverá a comparação dos dados obtidos através das entrevistas, observação participativa e análise de documentos. A triangulação ajudará a corroborar os achados e a fornecer uma visão mais robusta e abrangente do clima organizacional.

Relato de Resultados: os resultados serão apresentados de forma clara e contextualizada, destacando as percepções dos fun-

cionários em relação ao clima organizacional. Serão discutidas as implicações práticas e estratégias para melhorias, baseadas nos achados da pesquisa. A apresentação dos resultados incluirá uma análise detalhada das percepções dos funcionários e recomendações específicas para aprimorar o ambiente de trabalho.

Essa parte descreveu a metodologia adotada para a coleta e análise de dados, visando obter uma compreensão abrangente do clima organizacional na empresa de pequeno porte. Assim, no próximo e último momento, apresentaremos os resultados da pesquisa, consolidando as percepções dos funcionários e proporcionando insights para o aprimoramento do ambiente de trabalho.

CONCLUSÃO

A pesquisa sobre o clima organizacional na empresa de pequeno porte com quatro funcionários revelou uma variedade de percepções em relação ao ambiente de trabalho. Os funcionários destacaram aspectos como a colaboração entre os membros da equipe, a atmosfera geral e a infraestrutura. A proximidade inerente a uma equipe pequena contribuiu significativamente para relações interpessoais sólidas.

A análise revelou que a comunicação organizacional era percebida como eficaz, principalmente devido à proximidade entre os funcionários. No entanto, foram identificadas oportunidades para melhorar a disseminação de informações sobre mudanças nas políticas e procedimentos.

A liderança foi considerada um ponto forte, com os funcionários destacando a abertura para o diálogo e a liderança participativa. O estilo de gestão foi percebido como facilitador da autonomia e do senso de responsabilidade.

Os funcionários expressaram satisfação em relação ao reconhecimento pelo bom desempenho. No entanto, algumas sugestões foram feitas para melhorar a consistência e a formalização dos processos de reconhecimento.

A pesquisa identificou uma demanda por mais oportunidades de desenvolvimento profissional e treinamento. Os funcionários ex-

pressaram o desejo de expandir suas habilidades e contribuir mais efetivamente para os objetivos da empresa.

Os relacionamentos interpessoais foram percebidos como positivos, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável. A proximidade entre os membros da equipe facilitou a resolução de conflitos e promoveu uma cultura de colaboração.

Globalmente, os resultados indicam um clima organizacional positivo na empresa de quatro funcionários. A proximidade entre os membros da equipe contribuiu para relações interpessoais fortes, enquanto a liderança participativa e o reconhecimento adequado fortaleceram a satisfação no trabalho. No entanto, algumas oportunidades de melhoria foram identificadas, principalmente nas áreas de comunicação de mudanças e oferta de mais oportunidades de desenvolvimento.

Com base nos resultados, são sugeridas as seguintes recomendações práticas para otimizar o clima organizacional: melhoria na Comunicação: Estabelecer canais formais e transparentes de comunicação para assegurar que todas as mudanças nas políticas e procedimentos sejam disseminadas de forma eficaz.

Aprimoramento dos Processos de Reconhecimento: Formalizar os processos de reconhecimento para garantir que todos os funcionários sejam devidamente valorizados pelo seu desempenho.

Implementação de Programas de Desenvolvimento Profissional: Oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento contínuo para os funcionários, promovendo o crescimento profissional e a satisfação no trabalho.

É importante reconhecer as limitações do estudo, como a amostra reduzida de participantes e a natureza única da empresa estudada. Essas limitações devem ser consideradas ao generalizar os resultados.

Este estudo oferece uma visão detalhada do clima organizacional na empresa em questão, através da análise dos dados coletados de quatro funcionários. Os resultados revelaram insights valiosos sobre a percepção dos funcionários em relação a diversos aspectos do ambiente de trabalho, desde a comunicação até o suporte da liderança.

As descobertas têm implicações significativas para a gestão de recursos humanos nesta empresa e em organizações similares.

Primeiramente, destacou-se a importância de promover uma cultura de comunicação aberta e transparente, onde os funcionários se sintam encorajados a expressar suas opiniões e preocupações. Além disso, a necessidade de fornecer suporte e orientação adequados por parte da liderança foi evidenciada como um aspecto crucial para o bem-estar e a satisfação dos funcionários.

Para avançar na compreensão do clima organizacional e suas implicações, sugere-se que pesquisas futuras explorem uma amostra mais ampla de funcionários, incluindo diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação. Além disso, investigar a relação entre o clima organizacional e indicadores de desempenho, como produtividade e retenção de talentos, pode fornecer insights adicionais sobre a importância desse construto para o sucesso organizacional.

Em suma, este estudo serve como um ponto de partida para a reflexão e ação na melhoria do ambiente de trabalho nas empresas de pequeno porte e além, contribuindo para a construção de organizações mais saudáveis e produtivas.

Referências Bibliográficas

ABBAD DE OLIVEIRA-CASTRO, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3 (2), p. 29-51, 1999.

ANDERSON, N.; WEST, M. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, p.235-258, 1998.

ARRUDA, M. C; NARVAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, 40, (3), p. 26-35, 2000.

BASTOS, A. V. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, Tese (Doutorado) -Universidade de Brasília. 1994.

BEDANI, M. Clima organizacional: mensuração, investigação e diagnóstico. Dissertação de Mestrado não publicada, Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2003.

BROWN, S.; LEIGH, T. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), p. 358-368, 1996.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. S. Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC): um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v. 33 (4), p.86-91, 1998.

DUNEGAN, K; TIERNEY, P.; DUCHON, D. Perceptions of an innovative climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/ subordinate exchange. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 39 (3), p. 227-236, 1992.

FREITAS, I. A. Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2005.

GOMIDE, S. Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho. Brasília Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília 1999.

GULLY, S.; INCALCATERRA, K. A.; JOSHI, A.; BEAUBIEN, M. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), p. 819-832, 2002.

JAMES, L.; DEMAREE, R.; WOLF, G. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 69(1), p. 85-98, 1984.

JAMES, L.; DEMAREE, R.; WOLF, G. rwg: an assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 78 (2), p. 306-309, 1993.

JAMES, L. A.; JAMES, L.R. Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), p. 739-751, 1989.

JAMES, L. R.; JONES, A. Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), p. 1096-1112, 1974.

KOYS, D.; DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), p. 265-285, 1991.

KOZLOWSKI, S.; DOHERTY, M. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), p. 546-553, 1989.

LAROS, J.; PUENTE-PALACIOS, K. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*. 9, (1), p. 113-119. 2004

LINDELL, M. Assessing and testing interrater agreement on a single target using multi-item rating scales. *Applied Psychological Measurement*, 25(1), p. 89-99, 2001.

LINDELL, M.; BRANDT, C.; WHITNEY, D. A revised index of interrater agreement for multi-item ratings of a single target. *Applied Psychological Measurement*, 23 (2), p. 127-135, 1999.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4, (1), p. 37-60, 2004.

McMURRAY, A. The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*. 3, 1-8, 2003.

MORAN, E.; VOLKWEIN, J. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), p. 19-47, 1992.

PARKER, C.; BALTES, B.; YOUNG, S.; HUFF, J.; ALTMANN, R.; LACOST, H.; ROBERTS,

J. Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (4), p. 389-416, 2003.

PATTERSON, M.; WARR, P.; WEST, M. Organizational climate and organizational productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 193-216, 2004.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37 (3), p. 96-104, 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; CARNEIRO, B. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (no prelo). 2005.

REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho (r-POT)*.3, (1), p. 27-60, 2003.

SCHNAKE, M.; DUMLER, M. Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 p. 283-301, 2003.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, 28 (4), p. 447-479, 1975.

SCHNEIDER, B.; BARTLETT, C. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23 (4), p. 493-512, 1970.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), p.19-39, 1983.

SIQUEIRA, M. M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Brasília. Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília 1995.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE JUNIOR. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. EM J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade; A. V. Bastos. (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed. 2004.

CAPÍTULO 4

DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL EM SOBRAL

SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT IN SOBRAL

Abraão Almeida de Sousa

Faculdade Iguazu

Sobral - Ceará

<https://orcid.org/0009-0000-5890-9629>

abraao.assessoria@gmail.com

RESUMO

Este artigo acadêmico investiga as práticas de sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte em Sobral, considerando as dimensões econômica, social e ambiental. Sobral possui potencial para o desenvolvimento sustentável, mas a falta de conhecimento dos stakeholders dificulta a implementação dessas práticas. A pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, incluiu entrevistas com gestores e a análise da autarquia de meio ambiente de Sobral, visando identificar práticas e desafios. Os resultados revelaram que a maioria das empresas não adota práticas sustentáveis, embora os gestores tenham consciência do tema, e que existe a necessidade de capacitação dos funcionários. A autarquia ambiental desempenha um papel importante na regulamentação e fiscalização, mas enfrenta desafios como a conscientização das empresas e a resistência devido a custos. Conclui-se que a colaboração entre empresas e a autarquia é essencial para promover a sustentabilidade em Sobral.

Palavras-chave: Gestão ambiental, Sustentabilidade empresarial, Pequenas e médias empresas, Desenvolvimento sustentável, Gestão de resíduos.

ABSTRACT

This academic article investigates sustainability practices in small and medium-sized companies in Sobral, considering the economic, social

and environmental dimensions. Sobral has potential for sustainable development, but the lack of awareness among stakeholders hinders the implementation of these practices. The field research, with a qualitative approach, included interviews with managers and an analysis of the environmental agency of Sobral, aiming to identify practices and challenges. The results revealed that most companies do not adopt sustainable practices, although managers are aware of the issue, and that there is a need for employee training. The environmental agency plays an important role in regulation and inspection, but faces challenges such as company awareness and resistance due to costs. It is concluded that collaboration between companies and the agency is essential to promote sustainability in Sobral.

Keywords: Environmental management, Corporate sustainability, Small and medium-sized companies, Sustainable development, Waste management.

1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade empresarial busca conciliar crescimento econômico, preservação ambiental e responsabilidade social. Em Sobral, a adoção de práticas sustentáveis é crucial para o desenvolvimento socioeconômico local e pode gerar vantagens competitivas para as empresas. A Autarquia Municipal de Meio Ambiente (AMA) desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade empresarial em Sobral, através de regulamentos e incentivos. Este estudo analisa as práticas de sustentabilidade empresarial em Sobral, identificando desafios e oportunidades para o desenvolvimento local.

2. DESENVOLVIMENTO

A pesquisa, de abordagem descritiva e exploratória, utilizou entrevistas semiestruturadas com gestores de PMEs e coleta de dados junto à AMA. Os dados quantitativos foram analisados com o Google Forms, e os dados qualitativos com análise de conteúdo.

2.1 - Revisão Literária: Fundamentação Teórica

Esta revisão explora os conceitos de sustentabilidade empresarial, desenvolvimento local e gestão ambiental, e suas interconexões em pequenas e médias empresas em Sobral.

Sustentabilidade Empresarial: Integração de questões ambientais e sociais nas estratégias de negócios, buscando criar valor a longo prazo (Porter & Kramer, 2006; Elkington, 1997).

Desenvolvimento Local: Promoção de atividades econômicas que beneficiem a sociedade e o meio ambiente (Cavalcanti, 2009; Dias, 2012).

Gestão Ambiental: Práticas para minimizar os impactos ambientais das atividades de uma organização (ISO 14001, 2015; Rodrigues, 2018).

A sustentabilidade empresarial envolve as dimensões econômica, social e ambiental, que devem ser equilibradas para garantir o sucesso a longo prazo. Abordagens teóricas como o Triple Bottom Line e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) fornecem diferentes perspectivas sobre a sustentabilidade empresarial.

A implementação da sustentabilidade empresarial enfrenta desafios, mas também oferece oportunidades, como inovação, melhoria da imagem, redução de custos e acesso a novos mercados. Estudos de caso demonstram a importância da gestão ambiental para a competitividade das empresas.

Esta pesquisa busca analisar as práticas de sustentabilidade em PMEs em Sobral, considerando o contexto local e as percepções dos empresários, e propor estratégias para promover a sustentabilidade na região.

3. METODOLOGIA

A pesquisa, de abordagem descritiva e exploratória, utilizou entrevistas semiestruturadas com gestores de PMEs e coleta de dados junto à AMA. Os dados quantitativos foram analisados com o Google Forms, e os dados qualitativos com análise de conteúdo.

4. RESULTADOS

4.1 - Apresentando os Dados

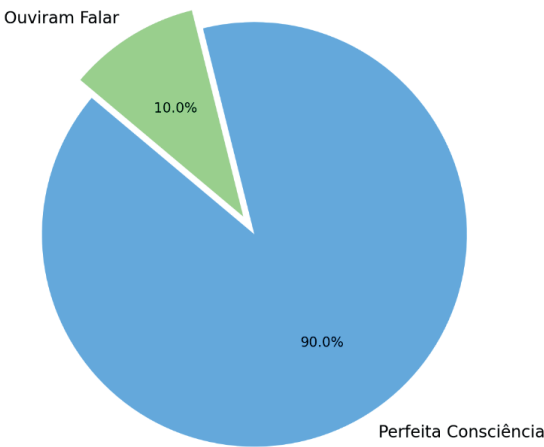
A presente seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com gestores de empresas de pequeno e médio porte em Sobral. Os dados coletados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, buscando compreender as práticas de sustentabilidade empresarial adotadas pelas empresas locais, bem como os desafios e oportunidades nesse contexto.

4.2 - Análise Quantitativa: As Empresas

a) Conhecimento sobre Sustentabilidade Empresarial:

- 100% dos gestores entrevistados afirmaram ter algum nível de consciência sobre o que é sustentabilidade empresarial. Sendo que 90% tem perfeita consciência, e 10% ouviram falar.

Gráfico 1: Conhecimento sobre Sustentabilidade Empresarial



FONTE: dados do autor (2025)

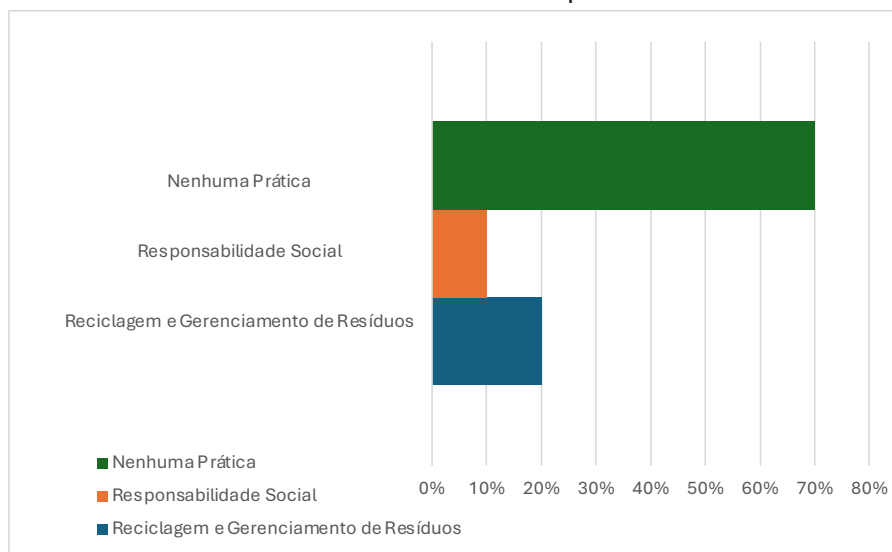
b) Práticas de Sustentabilidade Empresarial Adotadas:

As respostas sobre as práticas de sustentabilidade adotadas pelas empresas foram variadas:

- 20% Implementação de programas de reciclagem e gerenciamento de resíduos.

- 10% Implementação de políticas de responsabilidade social.
- 70% Nenhuma prática específica.
- As respostas abertas complementaram essas informações, com menções a outras práticas como:
- Uso de energias renováveis.
- Programas de responsabilidade social.
- Compra de produtos de fornecedores sustentáveis.

Gráfico 2: Práticas de Sustentabilidade Empresarial Adotadas

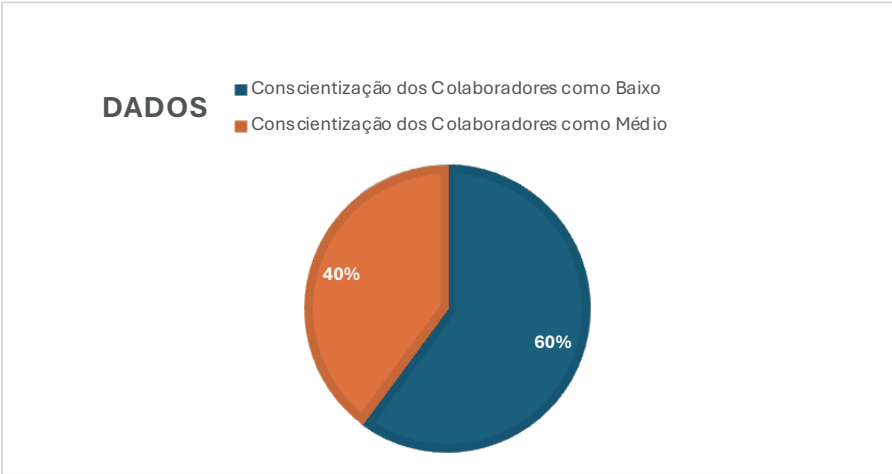


FONTE: dados do autor (2025)

c) Conscientização dos Colaboradores:

- 60% dos gestores consideram o nível de conscientização dos colaboradores como baixo.
- 40% consideram o nível de conscientização dos colaboradores como médio.

Gráfico 3: Conscientização dos Colaboradores



FONTE: dados do autor (2025)

d) Certificação ISO 14001 ou Outra Certificação Ambiental:

- 100% das empresas entrevistadas não possuem certificação ISO 14001 ou outra certificação ambiental, e também não tem planos de obtê-la.

Gráfico 4: Certificação ISO 14001 ou Outra Certificação Ambiental



FONTE: dados do autor (2025)

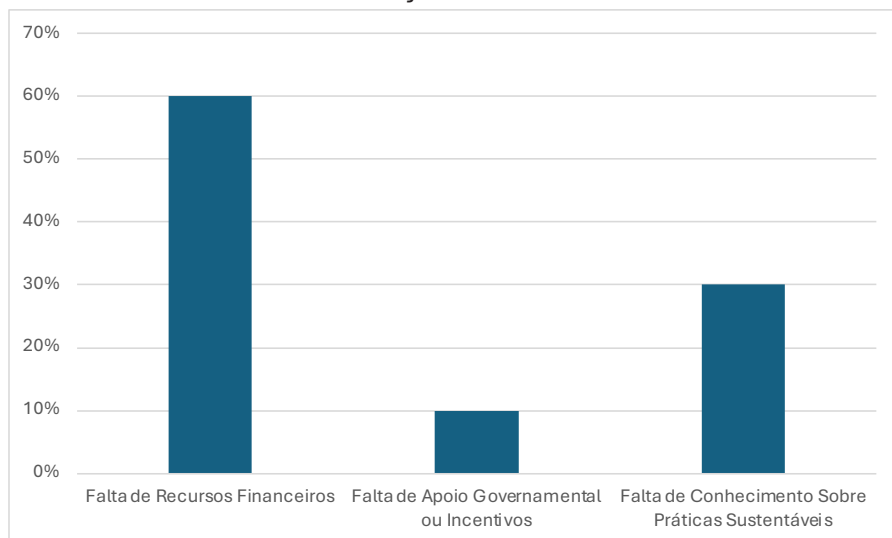
e) Dificuldades na Adoção de Práticas Sustentáveis:

As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas foram:

- 60% Falta de recursos financeiros.

- 10% Falta de apoio governamental ou incentivos.
- 30% Falta de conhecimento sobre práticas sustentáveis.

Gráfico 5: Dificuldades na Adoção de Práticas Sustentáveis



FONTE: dados do autor (2025)

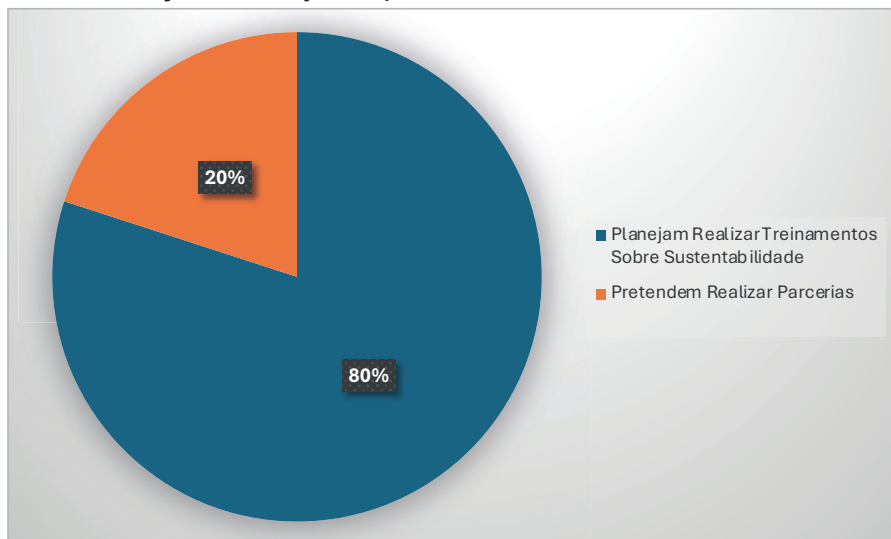
f) Ações Planejadas para o Futuro:

- 80% das empresas entrevistadas planejam realizar treinamentos sobre sustentabilidade para os colaboradores.
- 20% pretendem realizar parcerias com instituições locais para projetos sustentáveis.

As respostas abertas complementaram essas informações, com menções a outras ações como:

- Parcerias com outras empresas e instituições.
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços sustentáveis.

Gráfico 6: Ações Planejadas para o Futuro



FONTE: dados do autor (2025)

4.3- Análise Qualitativa: As Empresas

A análise das respostas abertas e das entrevistas revelou alguns pontos importantes:

- A maioria dos gestores demonstra interesse em adotar práticas de sustentabilidade, mas enfrenta dificuldades financeiras e de conhecimento.
- A falta de incentivos governamentais é vista como um obstáculo para a implementação de práticas sustentáveis.
- A conscientização dos colaboradores é um desafio para muitas empresas.
- As empresas que já realizam alguma ação, tem parceria com o IFCE.

4.4- Análise Quantitativa: A Autarquia de Meio Ambiente

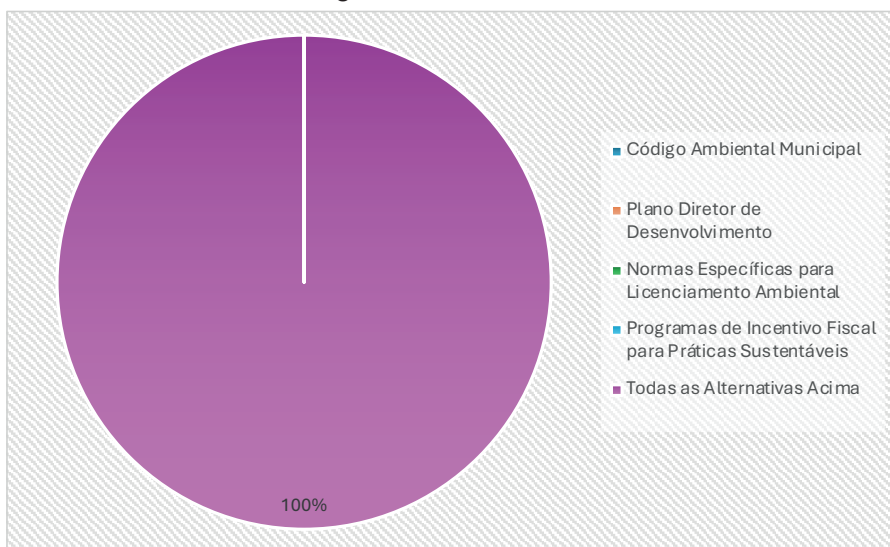
Com base nos dados fornecidos, podemos realizar uma análise quantitativa e qualitativa das respostas da AMA sobre a sustentabilidade empresarial em Sobral.

4.5- Análise Quantitativa

a) Diretrizes e Regulamentos:

- 100% dos entrevistados indicaram que “Todas as alternativas acima” estão corretas, o que inclui: Código Ambiental Municipal, Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável, Normas específicas para licenciamento ambiental e Programas de incentivo fiscal para práticas sustentáveis.

Gráfico 7: Diretrizes e Regulamentos

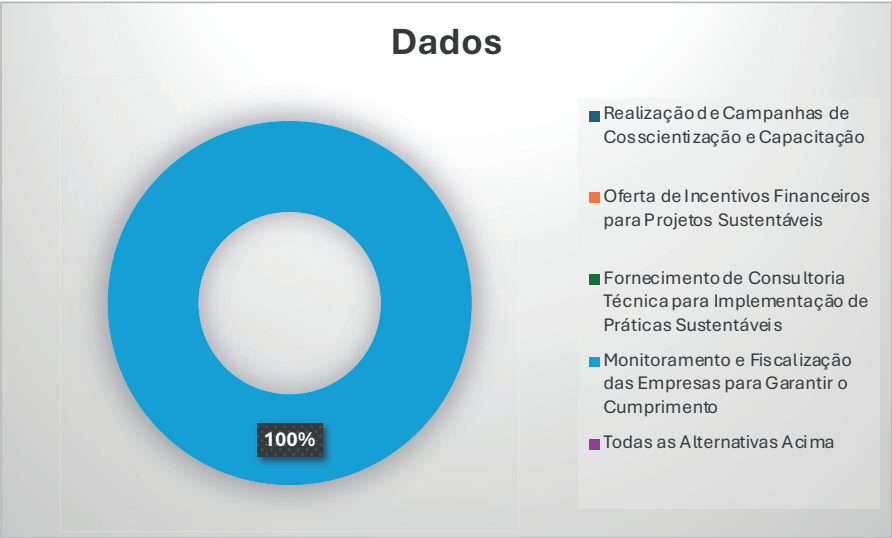


FONTE: dados do autor (2025)

b) Apoio e Incentivo às Empresas:

- 100% dos entrevistados afirmaram que o órgão ambiental realiza “Monitoramento e fiscalização das empresas para garantir o cumprimento das normas ambientais”.

Gráfico 8: Apoio e Incentivo às Empresas

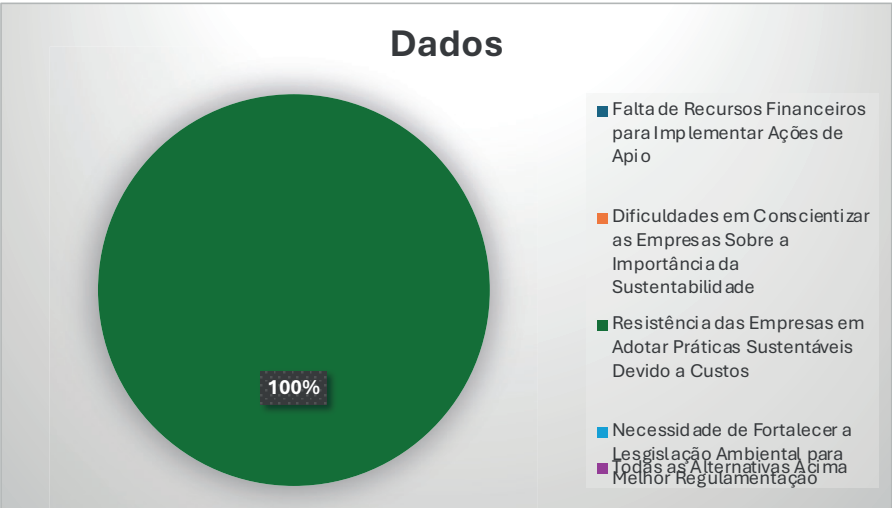


FONTE: dados do autor (2025)

c) Principais Desafios:

- 100% dos entrevistados apontaram a “Resistência das empresas em adotar práticas sustentáveis devido a custos adicionais” como o principal desafio.

Gráfico 9: Principais Desafios

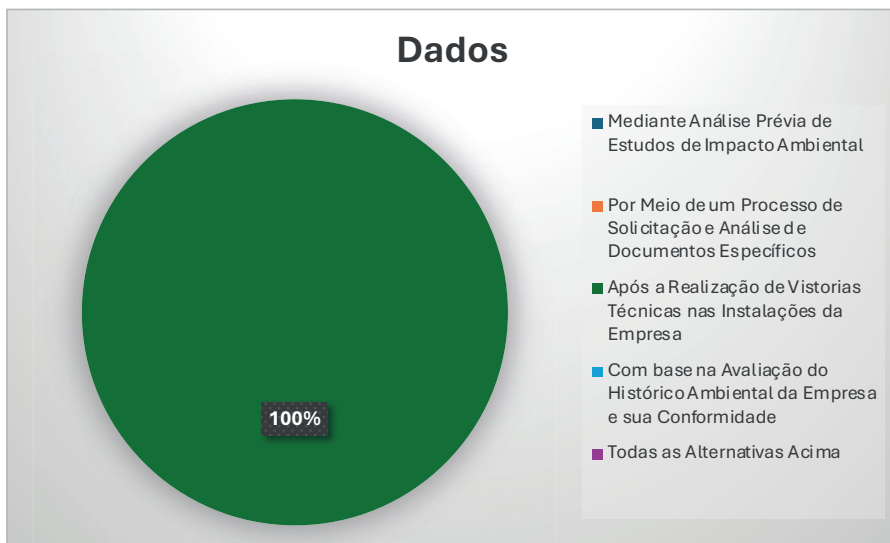


FONTE: dados do autor (2025)

d) Licenciamento Ambiental:

- 100% dos entrevistados indicaram que o licenciamento é realizado “Após a realização de vistorias técnicas nas instalações da empresa”.

Gráfico 10: Licenciamento Ambiental

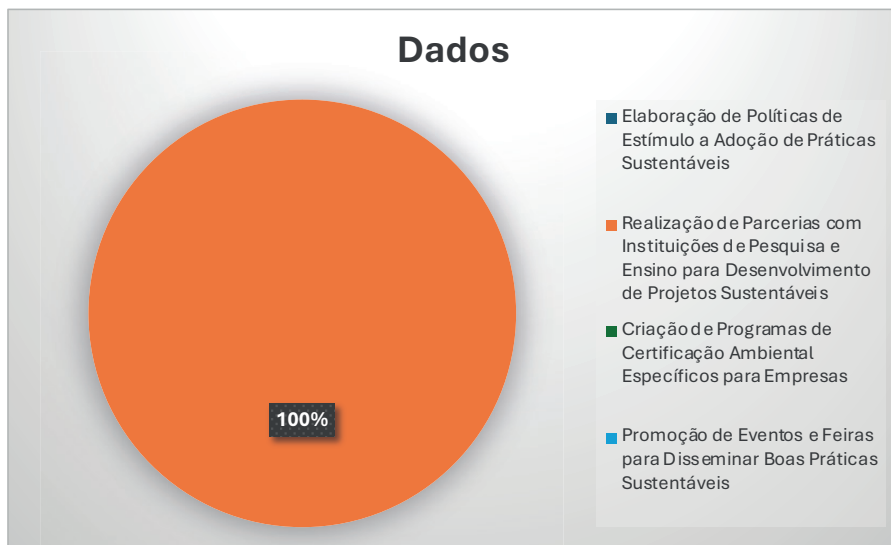


FONTE: dados do autor (2025)

e) Estratégias e Ações Futuras:

- 100% dos entrevistados destacaram a “Realização de parcerias com instituições de pesquisa e ensino para desenvolvimento de projetos sustentáveis” como estratégia futura.

Gráfico 11: Estratégias e Ações Futuras



FONTE: dados do autor (2025)

Análise Quantitativa: A Autarquia de Meio Ambiente

- A AMA utiliza o Código Ambiental Municipal, o Plano Diretor e normas de licenciamento.
- Apoio às empresas é realizado através de monitoramento e fiscalização.
- O principal desafio é a resistência das empresas devido aos custos.
- O licenciamento ambiental é realizado após vistorias técnicas.
- As estratégias futuras incluem parcerias com instituições de pesquisa.

Análise Qualitativa: A Autarquia de Meio Ambiente

- A Lei Complementar nº 084/2022 é o principal instrumento de licenciamento.
- Apoio às empresas se dá pelo monitoramento das licenças.
- Os desafios incluem a conscientização das empresas e a necessidade de fortalecer a legislação.
- O licenciamento segue a Instrução Normativa nº 02/2023, com diversas etapas de análise.

- AAMA busca desenvolver diversas ações, conforme a Lei Municipal n° 1672/2017.

DISCUSSÃO

Os resultados revelam que, embora haja consciência sobre a sustentabilidade, a implementação enfrenta obstáculos como falta de recursos e conhecimento. A AMA desempenha um papel importante, mas a conscientização e o apoio institucional são cruciais. Políticas públicas e a colaboração entre empresas e a AMA são fundamentais para promover a sustentabilidade em Sobral.

CONCLUSÃO

O estudo identificou desafios e oportunidades para a sustentabilidade empresarial em Sobral. A colaboração entre empresas, AMA e outras instituições é essencial para impulsionar a adoção de práticas sustentáveis e promover o desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, C. (Org.). *Gestão ambiental empresarial: a experiência brasileira*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONSELHO BRASILEIRO DE MEIO AMBIENTE (CONAMA). *Resolução CONAMA n° 430, de 13 de agosto de 2011*. Dispõe sobre as condições e os critérios básicos para a identificação e a classificação dos resíduos sólidos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 ago. 2011. Seção 1, p. 45.

DIAS, G. F. *Gestão ambiental: responsabilidade social e desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL PARA NORMALIZAÇÃO (ISO). *ISO 14001:2015 – Sistemas de gestão ambiental*. Genebra: ISO, 2015.

OLIVEIRA, L. M. *Sustentabilidade empresarial e gestão de resíduos sólidos em pequenas e médias empresas: um estudo de caso*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 1, p. 115-132, 2014.

PACTO GLOBAL. ODS & Empresas. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods-empresas/> Acesso em: 22 ago. 2024.

PEREIRA, M. A. *Sustentabilidade empresarial: desafios e oportunidades para as pequenas e médias empresas*. *Revista de Gestão Empresarial*, v. 5, n. 1, p. 23-38, 2019.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. *The greening of business*. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 4, p. 67-78, 2006.

RODRIGUES, L. F. *A relação entre a gestão ambiental e o desempenho financeiro das pequenas e médias empresas: um estudo empírico*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

RODRIGUES, R. A. *A importância da gestão ambiental para a sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma indústria têxtil*. *Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 10, n. 2, p. 87-102, 2018.

SANTOS, F. A. *Gestão ambiental e desempenho financeiro em pequenas e médias empresas: um estudo empírico*. *Revista de Gestão*, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2021.

SANTOS, M. A. *A implementação da gestão ambiental em pequenas empresas: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

SILVA, A. B. *Implementação da ISO 14001 em pequenas e médias empresas do setor industrial: um estudo de caso em Sobral-CE*. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental*, v. 15, n. 2, p. 123-145, 2023.

SILVA, J. C. *A importância da ISO 14001 para a gestão ambiental em pequenas empresas*. *Revista de Gestão e Sustentabilidade*, v. 8, n. 2, p. 79-92, 2017.

CAPÍTULO 5

ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA ARQUIVÍSTICA NO CENTRO ESTADUAL DE ARTE DA PARAÍBA (CEARTE) À LUZ DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) E PRINCÍPIOS AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA (ESG)

*ARCHIVAL GOVERNANCE STRATEGIES AT THE PARAÍBA
STATE ART CENTER (CEARTE) IN LIGHT OF THE SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS (SDGS) AND ENVIRONMENTAL,
SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) PRINCIPLES*

Deborah Vitória da Silva Honório

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0009-0002-5658-9662>

deborah.honorio@aluno.uepb.edu.br

Viviane Barreto Motta Nogueira

João Pessoa- Paraíba

<https://orcid.org/0000-0002-6535-6572>

vivianemotta@servidor.uepb.edu.br

Ana Karolina Dantas Gomes

João Pessoa – Paraíba

<https://orcid.org/0009-0004-9425-1608>

ana.karolina.gomes@aluno.uepb.edu.br

Jaqueline Viana de Santana Silva

Jaqueline.santana@aluno.uepb.edu.br

Monique Pontes Lima

João Pessoa _ Paraíba

monique.pontes@aluno.uepb.edu.br

Raquel Dandara Sampaio Rattes

João Pessoa - Paraíba

raquel.rattes@aluno.uepb.edu.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar como o Centro Estadual de Arte da Paraíba (CEARTE), promove estratégias de governança arquivística à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e princípios ESG (Ambiental, Social e Governança) visando consolidar cada vez mais a atuação da Instituição junto a comunidade local. Para a consecução desta pesquisa, a metodologia foi classificada como qualitativa por meio das pesquisas: descritiva, exploratória, bibliográfica e documental, utilizando a entrevista semi-estruturada e a observação participante como instrumentos de coletas de dados aplicados junto aos membros do corpo docente e administrativo do CEARTE, estudantes, artistas locais e beneficiários das iniciativas artísticas e tecnológicas. Os resultados permitiram um entendimento claro das atividades realizadas atualmente na instituição e de como estas se relacionam com os princípios de governança arquivística, ODS e ESG, tendo sido propostas algumas estratégias com o intuito de integrar esses conceitos às práticas cotidianas da instituição. Conclui-se que ao alinhar suas estratégias de governança arquivística com os ODS e os princípios ESG, o CEARTE promove a sustentabilidade e a inclusão, servindo como modelo para outras instituições, oferecendo *insights* valiosos para a implementação de políticas públicas eficazes e sustentáveis no campo das artes e da tecnologia.

Palavras-chave: Governança Arquivística; ODS; ESG.

ABSTRACT

This study aimed to identify how the Paraíba State Art Center (CEARTE) promotes archival governance strategies in light of the Sustainable Development Goals (SDGs) and ESG (Environmental, Social and Governance) principles, aiming to increasingly consolidate the institution's performance with the local community. To carry out this research, the methodology was classified as qualitative through the following research: descriptive, exploratory, bibliographical and documentary, using semi-structured interviews and participant observation as data collection instruments applied to members of the CEARTE faculty and administrative staff, students, local artists and beneficiaries of artistic and technological initiatives. The results allowed a clear understanding of the activities currently carried out at

the institution and how these relate to the principles of archival governance, SDGs and ESG, and some strategies were proposed with the aim of integrating these concepts into the institution's daily practices. It is concluded that by aligning its archival governance strategies with the SDGs and ESG principles, CEARTE promotes sustainability and inclusion, serving as a model for other institutions, offering valuable insights for the implementation of effective and sustainable public policies in the field of arts and technology.

Keywords: Archival Governance; SDGs; ESG.

1. Introdução

Há cinco décadas, em 1972, a ONU realizou em Estocolmo sua primeira conferência internacional sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento marcando o início de debates cruciais para reunir conhecimento e construir consenso sobre os desafios compartilhados pela humanidade nesse campo. O evento refletiu um momento de crescente conscientização global sobre os impactos ambientais das atividades humanas, impulsionando a necessidade de ações coordenadas entre países, setores empresariais e sociedade civil para enfrentar esses desafios. Desde então, as discussões sobre sustentabilidade evoluíram consideravelmente, expandindo-se para abordar não apenas questões ambientais, mas também sociais e econômicas interligadas.

A Agenda 2030 representa um marco nesse sentido, estabelecendo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como um conjunto universal de metas para orientar políticas públicas, práticas empresariais e iniciativas sociais em direção a um futuro mais justo, inclusivo e sustentável. A adoção dos ODS por todos os Estados-membros da ONU destacou a necessidade urgente de ações concretas para enfrentar desafios globais como pobreza, desigualdade, mudança climática, degradação ambiental, paz e justiça.

Os ODS não apenas delinearam áreas prioritárias para intervenção, mas também incentivaram parcerias globais e cooperação multilateral para promover soluções integradas e sustentáveis. Além da esfera governamental, o setor empresarial e educacional desempenha um papel crucial na implementação dos ODS, não apenas

como agentes econômicos ou disseminadores de informação, mas como catalisadores de mudança social e ambiental.

Instituições têm buscado cada vez mais integrar práticas sustentáveis em suas operações, não apenas para atender às expectativas da comunidade e o setor público, mas também para mitigar riscos, fortalecer a resiliência corporativa e contribuir positivamente para as comunidades onde operam. O conceito de sustentabilidade institucional e responsabilidade social tornou-se central nesse contexto, referindo-se à capacidade das empresas e instituições públicas ou privadas de gerenciar seus impactos econômicos, sociais e ambientais de maneira ética e responsável.

A adoção de critérios ESG (Ambiental, Social e Governança) tem sido fundamental para avaliar e comunicar o desempenho das empresas em relação aos ODS e princípios de sustentabilidade. No entanto, a questão da proliferação e da falta de clareza sobre a consistência e confiabilidade dos instrumentos de avaliação empresarial em relação à sustentabilidade permanece um desafio. Isso tem levado a iniciativas para desenvolver *frameworks* (estruturas) e ferramentas práticas que possam orientar gestores, investidores e partes interessadas na avaliação e integração eficaz dos ODS em estratégias institucionais e decisões futuras.

Nesse sentido, metodologias como a *Design Science Research* (DSR) têm sido empregadas para desenvolver ferramentas e *frameworks* robustos que não apenas avaliam a congruência dos instrumentos de avaliação empresarial com os ODS, mas também fornecem orientações práticas para sua implementação e aprimoramento contínuo. No contexto específico do CEARTE, o DSR pode ser aplicado para desenvolver e aprimorar artefatos que contribuam para a gestão, ensino, pesquisa, extensão e outras áreas relevantes do centro.

Essas abordagens visam não apenas construir conhecimento científico, mas também oferecer soluções tangíveis para os desafios complexos enfrentados pelo setor artístico e educacional, promovendo assim um impacto positivo no desenvolvimento cultural e educacional da região. O compromisso das instituições com o Desenvolvimento Sustentável, catalisado pelos ODS, representa um paradigma transformador para as práticas institucionais e para a colaboração

global. A implementação eficaz desses objetivos requer não apenas ação individual das empresas, centros de educação, mas também cooperação internacional, inovação em políticas públicas e engajamento da sociedade civil para construir um futuro sustentável e inclusivo para todos.

De acordo com Jardim (2018, p.41) governança arquivística compreende necessariamente ações transversais ao contexto arquivístico com um forte dinamismo relacional com outras agências, políticas e programas no campo da informação estatal, bem como com setores diversos da sociedade. No âmbito social dos arquivos, os princípios ESG enfatizam a importância do bem-estar de toda a comunidade acadêmica, por meio da diversidade e inclusão, e do impacto que estas instituições têm nas comunidades locais.

Diante dessa realidade, faz-se necessário desconstruir a ideia de que arquivo é somente um espaço de guarda e conservação de documentos, pois é sabido que este é também um local de memória, cultura e educação, com potencial para ser um agente transformador na sociedade e no meio ao qual está inserido, sendo este uma instituição, uma cidade ou um país e avançar sobre o papel dos arquivos e a atuação dos arquivistas para que se tornem cada vez mais relevantes, éticas e sustentáveis.

Como objeto deste estudo, apresenta-se o CEARTE seus serviços prestados e destaque no cenário estadual, como uma das principais instituições de ensino de arte, tendo em vista que suas ações atualmente envolvem atividades de extensão, pesquisa, projetos, ações de fruição, formação de público e professores em todo território paraibano, sempre atento ao movimento cultural e educativo da cidade, do estado e do Brasil. Neste sentido, este estudo busca respostas para a seguinte indagação: como as Instituições educacionais voltadas para o desenvolvimento de ações e práticas artístico culturais desenvolvem suas ações, projetos ou estratégias voltadas para governança arquivística à luz dos ODS e ESG?

Para responder este questionamento, esta pesquisa tem como objetivo identificar como o Centro Estadual de Arte da Paraíba (CEARTE) promove estratégias de governança arquivística à luz dos objetivos de desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente, entre os ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), 4 (Educação de Qualidade), 5

(Igualdade de Gênero), 10 (Redução das Desigualdades) e 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e princípios ESG (Ambiental, Social e Governança) a fim de consolidar cada vez mais a inserção de ações sustentáveis eficazes na instituição.

Atitudes diferenciadas como adotar os ODS e os princípios ESG em suas práticas de gestão documental fazem com que os arquivistas tenham um olhar racional e coerente com a governança arquivística. Segundo Santos (2016, p. 69), “a questão ética do fazer arquivístico pensado no meio ambiente e em todo contexto que o cerca, torna-o um profissional multiplicador de práticas sustentáveis”.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de promover estratégias de governança arquivística em consonância com os ODS e os princípios ESG, atualmente considerados como temáticas de grande importância nas instituições, que buscam inovações nos processos de governança e ética para as práticas sustentáveis de acesso às informações, além de uma maior qualidade no atendimento das demandas internas e externas.

2. Revisão da Literatura

2.1.Desenvolvimento Sustentável, ODS, ESG e suas práticas na Educação Social

O desenvolvimento sustentável é um processo de aprendizagem social de longo prazo e ao mesmo tempo é direcionado por políticas públicas orientadas por um plano de desenvolvimento nacional. As pessoas estão reconhecendo a importância em pensar em um ambiente equilibrado, conscientizando que o futuro depende das atitudes do presente e que isso só será melhorado com o progresso consciente.

Para Geraldo e Pinto (2019, p. 373) o desenvolvimento sustentável:

É um caminho de entender o mundo e um método para resolver problemas globais. Nos últimos quarenta anos, a preocupação ambiental tornou-se pauta de discussões para a humanidade, tendo como foco principal, proporcionar relações saudáveis e conscientes do ser humano

e o meio ambiente e, conseqüentemente, oferecer qualidade de vida para gerações futuras (Geraldo e Pinto, 2019, p.373).

Para obter o desenvolvimento sustentável, considerando aqui seus aspectos ESG é necessário o entendimento sobre sua importância, sobretudo, o engajamento de todos (governos, instituições públicas e privadas e pessoas) na busca e concretização de ações que assegurem esta prática. Tal perspectiva está relacionada ao papel social dos arquivos e a atuação do arquivista na busca de uma sociedade mais justa, igualitária e empoderada, em suma, uma sociedade melhor.

A governança arquivística permeia todos os ODS, uma vez que a informação é recurso não somente para o gerenciamento administrativo dos governos, instituições públicas e privadas, mas também auxilia os gestores na tomada de decisões assertivas em busca do desenvolvimento sustentável. Sobre este último ponto, Moreno (2008, p. 73) afirma que a gestão de documentos subsidia “as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitem reduzir fatores de incertezas”.

No que tange aos arquivos, deve ser mencionada a Declaração de Madrid, emitida quando na realização do Seminário Internacional denominado: O lugar dos arquivos: Acesso à Informação, Transparência e Memória. Esta declaração busca contribuir na implementação da Agenda 2030, por meio de suas ações e programas de cooperação e destaca o objetivo 16 da referida agenda como uma competência de que deve ser exercida pelos arquivos, isto é, combater a corrupção, criar instituições eficazes e transparentes, proteger as liberdades fundamentais e garantir o acesso público à informação (ARQUIVO NACIONAL, 2020).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021), os ODS abrangem as dimensões ambiental, social e de governança (ESG), de forma integrada e inter-relacionada, na expectativa de que os países definam as suas metas nacionais de acordo com as suas circunstâncias, e as incorporem em suas políticas, programas, planos de governo e instituições.

Vitoriano (2021) perfaz uma relação dos arquivos com diversos ODS, elencando o ODS 04 – Educação de qualidade, que pode estar relacionado aos arquivos do ponto de vista da educação não formal, com a implantação e utilização da ação educativa em arquivos permanentes históricos, ou a implantação de arquivos escolares; o ODS 09 – Indústria, Inovação e Infraestrutura – áreas nas quais é impossível falar em desenvolvimento sem incluir dados, informação e conhecimento, especialmente na inovação; o ODS 10 – Redução das desigualdades – promovendo acesso à informação com qualidade para todos; e também o ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis, sendo que os documentos de arquivos de indústrias, empresas e organizações da sociedade civil são probatórios e podem ter um papel importante como mecanismo de melhoria da qualidade dos produtos e serviços, além da ampliação dos direitos do consumidor.

A extensão da relação entre atividades de governança arquivística com os ODS e ESG é ampla e diversificada, salienta-se assim, que as unidades de arquivo podem desenvolver ações relacionadas a diversos ODS, não se restringindo às metas diretamente relacionadas à promoção do acesso à informação. Outra questão refere-se à governança arquivística promover a compreensão sobre atividades sustentáveis, difundir a importância e possibilidades de práticas ESG que podem ser desenvolvidas nas instituições.

De acordo com Santos (2016), profissional do século XXI que não adota uma postura ambientalmente sustentável está em processo de regressão, já que se trata de uma atitude indispensável para todas as áreas e ramos de atividades. Dessa forma, o arquivista deve adotar uma postura de comprometimento com a governança arquivística, fazendo com que suas práticas sejam sustentáveis em todos seus procedimentos de trabalho e atualizadas de acordo com os ODS e os princípios ESG.

O documento intitulado *“Getting started with the SDGs in Universities: a guide for universities higher education institutions, and the academic sector”* (KESTIN et al., 2017) aponta que a atuação dessas instituições deve ser na área de aprendizagem e ensino, proporcionando aos alunos conhecimento, habilidades e motivação para compreender e abordar os ODS, dentro de um contexto de “educação para o desenvolvimento sustentável” (ODS 4); além de possibilitar

uma educação acessível e inclusiva para todos, no qual se enquadram as cotas sociais e raciais; o empoderamento e mobilização de jovens, entre diversas outras ações.

A integração dos princípios ESG nas práticas arquivísticas pode fortalecer ainda mais a capacidade de instituições públicas e empresas privadas se alinharem aos ODS. Isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também contribui para a construção de um futuro mais sustentável e resiliente. As práticas ESG incentivam a adoção de estratégias que minimizem os impactos ambientais, promovam a justiça social e assegurem uma governança transparente e ética.

É importante ressaltar que a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade das grandes corporações e dos governos; cada indivíduo pode contribuir para um futuro mais sustentável. A conscientização e a educação sobre práticas sustentáveis são essenciais para capacitar as pessoas a adotarem hábitos que beneficiem o meio ambiente e a sociedade como um todo. Pequenas ações, como a redução do consumo de energia, a reciclagem e o uso consciente de recursos, podem ter um impacto significativo quando adotadas em larga escala. Em suma, o desenvolvimento sustentável é um objetivo multidimensional que requer a colaboração de todos os segmentos da sociedade.

A integração dos ODS e princípios ESG nas políticas e práticas institucionais, juntamente com o engajamento ativo dos arquivistas e da comunidade em geral, é fundamental para criar um mundo mais justo, igualitário e sustentável. Ao promover a educação e a conscientização sobre sustentabilidade, podemos assegurar que as futuras gerações herdem um planeta saudável e próspero.

2.2. História do CEARTE

O CEARTE teve suas ações iniciadas em 1985, no subsolo do Liceu Paraibano. Ali aconteceu um marco na oferta de cursos de arte por parte do governo do estado. Em 1986, o Centro que começava a se formar, recebeu apoio e uma estrutura mínima para funcionamento, sendo noticiada a criação do Centro de Arte-Educação, pelo jornal União, com o propósito de apoiar o ensino de arte nas escolas e dar suporte e formação profissional para professores de arte na capital e no interior. O

Cearte teve como seu fundador o Professor Medeiros Fernandes, que continua lecionando o curso de Fotografia dentre os mais de 200 cursos livres semestrais ofertados hoje por este Centro de Arte.

Ampliando suas ações, recebeu oficialmente a designação de Cenated, Centro Estadual de Arte e Ensino Fundamental e Médio, por meio do decreto nº 20.431, de 15 de junho de 1999. Em 2013 o centro assumiu a atual designação de Centro Estadual de Arte – Cearte, com o decreto nº 34.297, em 6 de setembro. Desde então, sob a direção de Laura Moreno, nomeada diretora desde 2011, ampliou-se a outro patamar de excelência nos serviços prestados, destacando-se no cenário estadual como uma das principais instituições de ensino de arte. Suas ações atualmente envolvem atividades de extensão, pesquisa, projetos, ações de fruição, formação de público e professores em todo território paraibano, sempre atento ao movimento cultural e educativo da cidade, do estado e do Brasil.

3. Procedimentos Metodológicos, Resultados e Discussão

3.1. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com o objetivo de identificar as práticas e ações do CEARTE em relação à inclusão de estratégias de governança arquivística alinhadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e aos princípios ESG (Ambiental, Social e Governança). Para alcançar os objetivos da pesquisa, os procedimentos metodológicos seguiram as seguintes etapas:

- **Levantamento bibliográfico e documental:** foi realizada uma revisão de literatura baseada em artigos científicos, livros e documentos relacionados à governança arquivística, ODS, ESG e suas conexões com a Arquivologia. A análise documental incluiu relatórios, publicações e dados disponíveis sobre as ações realizadas pelo CEARTE, fornecendo uma base sólida para a compreensão das práticas atuais da instituição.

- **Diagnóstico situacional:** foram realizadas visitas técnicas ao CEARTE, nas quais se buscou mapear as práticas e atividades existentes, com foco em identificar ações relacionadas à governança

arquivística, ODS e princípios ESG, para posterior análise da integração dessas atividades da instituição.

- **Entrevistas semi-estruturadas:** foram conduzidas entrevistas com o corpo administrativo do CEARTE, utilizando roteiros baseados no objetivo da pesquisa, visando entender como a instituição percebe os conceitos de governança arquivística, ODS e ESG a fim de identificar o grau de alinhamento de suas estratégias e práticas e propor melhorias.

- **Observação participativa:** onde os pesquisadores participaram dos eventos e atividades culturais promovidos pelo CEARTE possibilitando uma análise prática do impacto das ações realizadas. As redes sociais e páginas oficiais da instituição também foram analisadas visando compreender sua comunicação e engajamento com a comunidade local.

- **Proposição de estratégias de governança arquivística:** com base no diagnóstico e análise das entrevistas, foram apresentadas os dados em consonância com o objetivo da pesquisa e sugestões de estratégias de governança arquivística alinhadas aos ODS e princípios ESG para ampliar a atuação do CEARTE e tornar suas práticas sustentáveis e inovadoras.

3.1. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa revelaram muitas estratégias realizadas pelo CEARTE nas suas práticas. No que tange aos ODS pesquisados, foi evidenciado que o CEARTE realiza as ações a seguir:

- **Saúde e bem-estar (ODS 3):** observou-se que o CEARTE promove ativamente a saúde e o bem-estar por meio de suas atividades artísticas e tecnológicas. A participação em música, dança e teatro é reconhecida por melhorar a saúde mental e emocional, oferecendo programas voltados não apenas para o desenvolvimento artístico, mas também para o bem-estar dos participantes, proporcionando um espaço seguro e acolhedor para a expressão emocional e suporte comunitário. Além disso, constatou-se que existe a implementação de iniciativas específicas, como sessões de terapia artística, oficinas de mindfulness e programas de atividade física integrados

às disciplinas artísticas que têm mostrado resultados positivos na melhoria do bem-estar geral dos participantes, destacando a importância da arte e da tecnologia na promoção de uma vida saudável.

- **Educação de qualidade (ODS 4):** Foi evidenciado na pesquisa que este é um dos pilares do CEARTE, que se dedica a proporcionar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, além de oferecer uma variedade de programas educacionais, desde cursos básicos até formações avançadas em artes e tecnologia, com currículos desenvolvidos com base em metodologias pedagógicas inovadoras que estimulam a criatividade, o pensamento crítico e as habilidades técnicas dos alunos. Foi visto que o CEARTE também promove a formação contínua dos educadores, garantindo que estejam atualizados com as melhores práticas e tendências e oferece bolsas de estudo e programas de apoio financeiro para assegurar que todos tenham acesso à educação oferecida, independentemente de suas condições econômicas.
- **Igualdade de gênero (ODS 5):** Pode-se constatar que esse ODS é uma prioridade central para o CEARTE, por ser caracterizada como uma instituição que se compromete a criar um ambiente inclusivo e igualitário onde todas as pessoas, independentemente de seu gênero, tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e expressão. Dessa forma, a Instituição implementa políticas rigorosas para coibir discriminação e assédio, promovendo uma cultura de respeito e igualdade, tendo sido identificado que o CEARTE desenvolve programas e *workshops* específicos para a promoção da igualdade de gênero, abordando questões como a representação feminina nas artes e na tecnologia, a equidade salarial e a liderança feminina. Esta última, com o objetivo de empoderar mulheres e meninas, proporcionando-lhes as ferramentas e o suporte necessários para alcançar seu pleno potencial.
- **Redução das desigualdades (ODS 10):** Identificou-se que o CEARTE está comprometido em reduzir as desigualdades sociais e econômicas por meio de práticas inclusivas e aces-

síveis e trabalha ativamente para garantir que todas as atividades e programas sejam acessíveis a todos os membros da comunidade, especialmente, para grupos marginalizados e de baixa renda, oferecendo uma série de programas de inclusão social, como bolsas de estudo, apoio financeiro e a criação de espaços seguros para a expressão de minorias e grupos vulneráveis e realizando parcerias com organizações locais e internacionais para promover a inclusão e a equidade, destacando a importância da diversidade e da justiça social.

- **Paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16):** constatou-se que no CEARTE a promoção da paz, justiça e instituições eficazes é um aspecto central das atividades e a instituição se esforça para criar um ambiente onde a justiça, transparência e responsabilidade sejam valores fundamentais, implementando práticas de governança que promovem a participação comunitária, transparência na tomada de decisões e prestação de contas. Foram identificados, durante a pesquisa, a realização de programas educacionais e *workshops* que abordam temas como direitos humanos, justiça social e cidadania ativa, empoderando os indivíduos com o conhecimento e habilidades necessárias para participar ativamente na construção de uma sociedade mais justa e pacífica.

Com relação à integração dos princípios ESG nas estratégias de governança arquivística do CEARTE, pode-se observar que constituem uma prática essencial na promoção da sustentabilidade e responsabilidade institucional, onde na dimensão ambiental (E), observou-se que o CEARTE adota práticas sustentáveis como: a gestão eficiente de recursos, redução de resíduos e promoção de projetos de conscientização ambiental. Na dimensão social (S), foi constatado que a instituição foca na promoção da diversidade, inclusão e equidade, refletidas em políticas de recursos humanos, programas comunitários e iniciativas educacionais que visam melhorar a qualidade de vida e o bem-estar da comunidade e na dimensão de governança (G), evidenciou-se a implementação de práticas de transparência, ética e participação dos *stakeholders*, alinhando todas as ações com os princípios

de boa governança e responsabilidade social. onde o CEARTE tem se destacado ao longo dos anos por suas contribuições significativas para o desenvolvimento cultural, educacional e social da cidade.

4. Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo a identificação de estratégias de governança arquivística no Centro Estadual de Arte da Paraíba (CEARTE), alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e princípios ESG (Ambiental, Social e Governança). Dessa forma, o estudo contribuiu para a modernização dos processos arquivísticos do CEARTE, reforçando seu compromisso com a sustentabilidade e a governança responsável, além de ampliar sua relevância no contexto comunitário e cultural.

A investigação visou não apenas conhecer a realidade da instituição, mas identificar pontos de melhorias e propor inovações e estratégias que fomentem o desenvolvimento sustentável em suas atividades. Com base nas informações obtidas na pesquisa, sugere-se para o CEARTE a adoção de um plano estratégico de governança arquivística para auxiliar a instituição na implementação de práticas mais estruturadas e eficazes à luz dos ODS e ESG, conforme seguem:

- **Diagnóstico institucional** – Adoção de novos diagnósticos para levantamento e análise relativos às ações e práticas já implementadas pela instituição relacionadas à governança, ODS e ESG a fim de identificar pontos de melhoria e implementação de novas estratégias.
- **Capacitação e sensibilização** – Realização de reuniões e capacitações com a equipe administrativa para apresentar os conceitos de governança arquivística, ODS e ESG e esclarecer a importância dessas estratégias para as ações desenvolvidas na instituição.
- **Análise de comunicação e redes sociais** – Fazer o monitoramento das mídias digitais da instituição para identificar ações sustentáveis e engajamento comunitário nos ODS, auxiliando na formulação de estratégias de comunicação alinhadas aos princípios ESG.

- **Estratégias de governança arquivística** – realizar melhorias na gestão documental da instituição, com profissionais adequados e ferramentas da arquivística, objetivando a preservação da memória institucional, transparência e ética na realização das suas atividades internas e externas.
- **Criação de folder educativo** – Desenvolver materiais informativos acessíveis e didáticos sobre ODS e ESG, com o objetivo de sensibilizar a equipe do CEARTE e a comunidade externa sobre a importância dessas práticas para a sustentabilidade institucional.

Essas diretrizes foram pensadas como um meio de impulsionar o desenvolvimento sustentável e a inovação nas estratégias e atividades realizadas pelo CEARTE, garantindo maior eficiência na gestão da informação e promovendo uma cultura organizacional mais sustentável, justa, ética e transparente.

Conclui-se que ao alinhar suas estratégias de governança arquivística com os ODS e os princípios ESG, o CEARTE promove a sustentabilidade e a inclusão, servindo como modelo para outras instituições, oferecendo *insights* valiosos para a implementação de políticas públicas eficazes e sustentáveis no campo das artes e da tecnologia.

REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL. Declaração de Madrid. 2020. Disponível em: http://www.arquivonacional.gov.br/images/GABIN/Declarao_de_Madrid.pdf. Acesso em: 06 jun. 2020.

GERALDO, G.; PINTO, M. D. S. O percurso da Ciência da Informação e os objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 ONU. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 24, n. 2, p. 373 – 389, abr./jun., 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE); SECRETARIA ESPECIAL DE ARTICULAÇÃO SOCIAL (Brasil). Relatório dos Indicadores para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2021. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/relatorio/sintese>. Acesso em: 21 abr. 2021.

JARDIM, José Maria. Governança Arquivística: contornos para uma noção. **ACERVO**: Rio de Janeiro, v. 31. n.3, p.31-45, set./dez. 2018.

KESTIN, T.; VAN DEN BELT, M.; DENBY, L.; ROSS, K.; THWAITES, J.; HAWKES, M. **Getting started with the SDGs in universities.** Australia, New Zealand and Pacific Edition. Australia/Pacific, Melbourne: Sustainable Development Solutions Network, 2017.

MORENO, N. A. Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. BARTALO, L.; MORENO, N. A. (Orgs.). In: **Gestão em arquivologia**: abordagens múltiplas. Londrina: EDUEL, p. 71-88, 2008.

SANTOS, J. S. dos. **A responsabilidade ambiental do arquivista no procedimento de eliminação documental.** 2016. 78f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Arquivologia) - Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2016. [Monografia]

VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e Políticas Arquivísticas: o papel dos arquivos municipais na Agenda 2030. Revista Iberoamericana em Ciência da Informação; Brasília, v. 14, n. 1, p. 349 -361, jan./abril de 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/35691>. Acesso em: 25 abr. 2021.

CAPÍTULO 6

EXPLORANDO A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DE IMPORTAÇÃO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO NA CIDADE DE CATANDUVA

*EXPLORING THE INTERNATIONALIZATION OF
COMPANIES: AN IMPORT CASE STUDY CARRIED OUT IN
A METALLURGICAL COMPANY IN CATANDUVA CITY*

Abner Vinícius De Assis

Centro Universitário Padre Albino - UNIFIPA
Catanduva – São Paulo
abnerassis200283@gmail.com

Vinicius Eduardo Gussi

Centro Universitário Padre Albino – UNIFIPA
Catanduva – São Paulo
<https://orcid.org/0009-0009-3710-3701>
vgussi@gmail.com

RESUMO

O presente artigo discute o impacto do comércio internacional nas empresas e as suas contribuições para o desenvolvimento de uma região, com foco nos benefícios gerados pela importação de matérias-primas e máquinas, sendo realizada uma análise no crescimento da região de Catanduva, interior de São Paulo e com foco em um estudo de caso em uma das empresas internacionalizadas localizada nesta cidade no ramo metalúrgico. O estudo de caso revela, através de entrevistas com colaboradores estratégicos da empresa, os principais aspectos que levaram a diretoria a considerar a sua participação nas importações de matérias-primas e com foco em um investimento realizado pela empresa em uma máquina importada para melhoria dos processos produtivos, buscando analisar os aspectos positivos gerados para empresa tanto com as importações de matéria-prima

como também no investimento aplicado na automação industrial, gerando competitividade e qualidade aos produtos da empresa.

Palavras-Chave: Comércio Internacional. Importação. Competitividade.

ABSTRACT

This article discusses the impact of international trade on companies and also its contributions to the development of a region, focusing on the benefits generated by the import of raw materials and machinery, with an analysis carried out on the growth of the Catanduva region, in the interior of São Paulo and focusing on a case study in one of the internationalized companies located in this city in the metallurgical sector. The case study reveals, through interviews with strategic employees of the company, the main aspects that led the board to consider its participation in imports of raw materials and focusing on an investment made by the company in an imported machine to improve production processes. , seeking to analyze the positive aspects generated for the company both with imports of raw materials and also in the investment applied in industrial automation, generating competitiveness and quality for the company's products.

Keywords: International Trade. Import. Competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

O comércio internacional se refere à troca de bens, serviços e capitais entre diferentes países, facilitada pela globalização e avanços tecnológicos que reduziram significativamente as barreiras comerciais. Essa prática permite que os países se especializem em produzir bens nos quais possuem vantagens comparativas, aumentando assim a eficiência econômica global. Além disso, o comércio internacional proporciona acesso a novos mercados, promovendo o crescimento econômico e a competitividade para as empresas. Krugman (2009) enfatizam que o comércio internacional é essencial para a diversificação dos riscos econômicos e a melhoria da qualidade de vida, ao permitir a disponibilidade de uma maior variedade de produtos e serviços a preços competitivos.

De acordo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e a Fundação Centro de Estudos do Comércio

Exterior FUNCEX no Brasil o número de empresas importadoras cresceu de 40.095 em 2011 para 44.759 em 2021, uma elevação de 11,2% em dez anos. No setor metalúrgico, foram importados 25,1 milhões de toneladas entre 2018 e 2022, gerando um valor acumulado de 49,7 bilhões de dólares, representando um crescimento de 49,4% quando comparado aos 12,9 milhões de toneladas entre 2015 e 2017 (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO SETOR METALÚRGICO, GOV, 2023).

A empresa a qual se baseia este artigo, está localizada na cidade de Catanduva, interior do estado de São Paulo e concentra as suas atividades-chave na fabricação de molas automotivas. Com uma população média de 115.791 habitantes (IBGE, 2022) a cidade tem mostrado um desenvolvimento significativo na participação do comércio internacional. No que tange a exportação, em 2023, o município liderou o ranking regional com um total de 424 milhões de dólares vendidos no exterior, ocupando a 152ª posição nacional e a 36ª estadual. No que tange a importação, ainda em 2023, ocupou o 94º lugar estadual e o 323º lugar nacional. Com um acumulado anual de 7,16 milhões de dólares em produtos e matérias-primas importados, as empresas do setor metalúrgico são responsáveis por 22% desses valores, totalizando uma movimentação acumulada de 1,57 milhões de dólares. (COMEX, 2023).

Este artigo situa-se no contexto do crescimento dos mercados nacionais impulsionados pela evolução tecnológica, destacando a importância do comércio internacional na expansão de mercados e na diversificação de riscos para as empresas, principalmente através da importação, para obter vantagens competitivas no comércio nacional e internacional com matérias-primas ou produtos que gerem valor, qualidade e rentabilidade. O objetivo geral do artigo é investigar os impactos do comércio internacional nas empresas, especialmente na expansão das operações e no aumento de competitividade por meio da importação de matérias-primas, máquinas e equipamentos. Especificamente, busca-se analisar o crescimento das importações no Brasil no setor metalúrgico e compreender como a importação pode gerar resultados satisfatórios para as empresas, visando a competitividade operacional, em ênfase a qualidade de fabricação de seus produtos.

A relevância do tema reside na importância do processo de importação de matérias-primas e máquinas, que por sua vez, po-

dendo gerar resultados significativos para as empresas que buscam maior participação no mercado e melhoria de seus indicadores produtivos, gerando assim uma maior competitividade em seus custos de produção e qualidade de seus produtos, mostrando assim como a importação pode ser um fator positivo pela busca de competitividade e uma melhoria na saúde da empresa sobressaindo-se no mercado.

De acordo com Turrione e Mello (2011), as pesquisas podem ser classificadas quanto a abordagem em: quantitativa, qualitativa e combinada. A pesquisa quantitativa, refere-se à possibilidade de se traduzir os dados em números. A pesquisa qualitativa, refere-se ao significado pelo qual os fenômenos são interpretados, neste caso exclui-se a estatística e não pode ser traduzido em números. Já a pesquisa combinada refere-se à combinação entre a quantitativa e a qualitativa.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi qualitativa com características exploratórias, a pesquisa traz dados de importação do setor na cidade ao qual se encontra a empresa objeto de estudo buscando analisar e expor dados relevantes ao crescimento da participação da cidade no comércio internacional, sendo aplicado junto a um colaborador da empresa uma entrevista afim de obter dados positivos causados pelo processo implementado pela organização na importação de matérias-primas e de um investimento de uma máquina importada pela empresa.

Após a análise dos dados fornecidos pela empresa e pelas referências almejadas, pode-se concluir que o município de Catanduva vem em crescente ascensão em sua participação no comércio internacional e na representatividade mostrada pelo setor metalúrgico e sua contribuição para os números de importação da cidade. Concluindo através do estudo de caso aplicado na empresa objeto deste estudo, os diversos benefícios levados a empresa por sua decisão em participar do comércio internacional por meio da importação de matérias-primas e uma máquina importada.

2. EVOLUÇÃO DO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A Teoria da Vantagem Absoluta preconiza que nos mercados internacionais, um país deve se especializar na produção e exporta-

ção de bens que possa produzir com mais eficiência do que outros países. Por outro lado, deveria importar bens que outros países produzem de forma mais eficiente, (SMITH 1776). Isso significa que, mesmo que um país consiga produzir um bem mais rapidamente ou com menos recursos, pode ser benéfico importá-lo se outro país puder produzi-lo de forma ainda mais eficiente. Assim, a vantagem absoluta pode orientar as decisões de importação, promovendo o comércio internacional mutuamente benéfico.

Quarenta anos após a criação da teoria de Adam Smith, Ricardo (1817), estendeu essa com o desenvolvimento da teoria da Vantagem Comparativa., argumentou que, mesmo que um país não tenha uma vantagem absoluta na produção de qualquer bem, ainda pode beneficiar do comércio internacional especializando-se nos bens que produz a um custo de oportunidade inferior em relação a outros bens. Esta teoria demonstrou que o comércio pode ser vantajoso mesmo quando um país não é o produtor mais eficiente, pois permite uma maior especialização e eficiência globais.

Ambas as teorias destacam a importância das importações nos casos em que um país não se especializa na produção de um determinado bem. Apoiam a noção de que a importação de bens permite a um país concentrar-se na produção daqueles em que tem uma vantagem relativa, conduzindo a um aumento da eficiência global e do bem-estar econômico. Ricardo (1817) salienta que, a especialização e o comércio baseados nestas vantagens permitem aos países explorarem economias de escala e aumentar a variedade de bens disponíveis aos consumidores, muitas vezes a preços mais baixos do que se produzissem tudo internamente, aumentando assim a competitividade das empresas e da nação no comércio internacional.

O Modelo Heckscher-Ohlin, criado por Heckscher e Ohlin (1970) explica como os países devem negociar com base nas diferenças nas dotações de fatores, tais como trabalho, capital e recursos naturais. De acordo com o modelo, os países tendem a exportar bens dos quais possuem alta capacidade de produção e abundância, e a importar bens que requerem fatores que são escassos localmente. Este modelo é enfatizado por Hidalgo (1984), para quem a vantagem comparativa de um país se baseia na sua abundância relativa de fatores de produção. Os países com mão-de-obra abundante têm

custos de produção mais baixos para bens de mão-de-obra intensiva, tornando-os mais competitivos na exportação destes bens. Da mesma forma, os países com capital abundante são mais competitivos na exportação de bens de capital intensivo devido aos custos de produção mais baixos.

Apesar do comércio internacional ser visto como uma porta de entrada para novas oportunidades, pode ser um desafio, o Modelo de Internacionalização de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1970), descreve como as empresas se internacionalizam de forma gradual e incremental, geralmente começando com mercados geograficamente próximos. Este modelo sublinha a importância da aprendizagem experiencial e das interações com mercados estrangeiros. É um modelo particularmente relevante para as PME brasileiras uma vez que, o investimento para estas empresas é significativo. Através de estudos e aplicação deste modelo, as PME são incentivadas a considerar investimentos internacionais não em mercados distantes, mas naqueles com vantagens logísticas e regulatórias.

O Modelo de Uppsala torna-se relevante na aplicação da internacionalização das empresas uma vez que colocado em prática, inclusive por órgãos governamentais, o que é um caso no Brasil. Com o Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) desenvolvido pela Agência Brasileira de Promoção de Exportação (APEX), este modelo é posto em prática quando a APEX presta consultoria para o desenvolvimento de empresas em sua participação do comércio internacional, utilizando-se de uma metodologia de maneira gradual e incremental, indicando aos empresários tomadas de decisões que se levam a explorar mercados mais próximos como o MERCOSUL. (APEXBRASIL, 2024).

Krugman (1980) ao auxiliar no desenvolvimento da Nova Teoria do Comércio propõe que o comércio internacional pode ser impulsionado por economias de escala e efeitos de rede, independentemente das diferenças nas dotações de recursos entre países. Sugerindo que a especialização e o comércio podem ser vantajosos mesmo para países com recursos similares, pois a produção em larga escala pode diminuir custos. Além disso, introduz que os pioneiros no mercado podem obter domínio através da expansão da produção.

A expansão de mercado pode ser dar como citado por Krugman (1980) através da expansão da produção e impulsionamento da mesma, o que torna relevante a importação de máquinas e equipamentos, o que é confirmado por Groover (2015) em seu livro *“Automation, Production Systems, and Computer-Integrated Manufacturing”* onde enfatiza a importância de uma produção automatizada para agilizar processos produtivos e reduzir custos. Quando não se há especialização na produção, a importação de máquinas pode aumentar os padrões de produção, gerar mais competitividade produtiva e redução nos custos de produção impactando assim significativamente os resultados de diversos setores da gestão da empresa em geral.

3. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA REGIÃO DE CATANDUVA – SP

A cidade de Catanduva, interior de São Paulo tem mostrado bons resultados na sua participação do comércio internacional. Dados obtidos pela COMEX revelam que a cidade tem crescido sua participação nas importações e exportações. Esses mesmos dados, em 2023 a cidade liderava o ranking regional de exportações com um total de U\$ 424,3 milhões vendidos no exterior, ocupando assim o 152º de exportações no Brasil e 36º estadual. Os dados revelam que a cidade ocupou o 94º lugar estadual de importações e o 323º lugar nacionalmente, com a aquisição de U\$ 7,16 milhões no acumulado anual de produtos e matérias-primas mostrando que, apesar da cidade exportar mais que importar, vem se mostrando obter um crescimento na aquisição de suas matérias-primas e produtos através da importação (COMEX, 2023).

Segundo a COMEX (2023), as empresas na cidade de Catanduva do ramo metalúrgico mostram-se relevantes na importação visto que, durante o período das pesquisas e dados obtidos, a maior porcentagem de produtos e matérias-primas mais importadas são voltadas a este ramo, cerca de 22% das importações são voltadas a matérias-primas como válvulas e torneiras, produtos fonte de empresas metalúrgicas, mostrando assim boa participação deste segmento no crescente aumento da participação das importações da cidade.

A principal fonte de importação da cidade de Catanduva de matéria-prima aço tem sido a China, (COMEX, 2023), país conhe-

cido por ser a maior exportadora de aço do mundo, o que tem trazido as empresas da cidade competitividade e crescimento na sua participação e internacionalização, gerando assim oportunidades de crescimento as mesmas, o que gera um efeito em cadeia de melhoria para a cidade e região, gerando cada vez mais capital, empregos e oportunidades de escala dentro do comércio internacional, obtendo assim bons resultados e prospecções positivas para o futuro.

A empresa objeto de estudo situada na região, foi alvo de uma análise da competitividade e qualidade adquirida através de importações de matérias-primas e importação de uma máquina, através de uma entrevista com um representante da empresa de extrema relevância na parte estratégica da organização, buscando entender o processo de internacionalização o que gerou qualificação e melhoria da fabricação da empresa dada como consequência o aumento da competitividade de mercado, buscando na empresa os benefícios gerados pela sua decisão de participar do processo de importação.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DA PESQUISA

A empresa objeto desta pesquisa é uma organização 100% nacional que atua na fabricação de molas de suspensão para todas as linhas de veículos nacionais e importados, com instalação na cidade de Catanduva, interior do estado de São Paulo. A empresa conta com um parque fabril de 12.000 metros quadrados e equipe qualificada que garante excelência na produção de molas elípticas e grampos, tanto de carrocerias como de suspensão, além de molas parabólicas, feixes e implementos rodoviários. Com uma política de fabricação que prioriza padrões de produções pautados em normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A empresa possui um vasto portfólio de produtos, entretanto, alguns se destacam pela liderança de vendas e, consequente, de produção.

Molas Convencionais - As molas são produzidas nos padrões originais de cada montadora e seguindo normas da ABNT, são fabricadas em aço 5160 com processos de têmpera e revenimento em fornos automatizados que garantem qualidade e resistência. O processo de acabamento pode ser em pintura preta automotiva ou óleo protetivo ceroso que mantém acabamento e proteção. São aplicadas

em caminhões, ônibus, implementos rodoviários, utilitários em geral e implementos agrícolas. Podemos observar as molas convencionais, a seguir na figura

Figura 1 - Molas Convencionais



Fonte: Carros Infoco, 2017

Feixes para Reboques - Os parâmetros de fabricação de feixe de reboques são: qualidade, resistência e preço justo. Os produtos são fabricados com a mesma tecnologia e processos de molas para caminhões e ônibus, garantindo excelente durabilidade. Com uma grande variedade de modelos, a empresa tem condições de atender todos os fabricantes de implementos rodoviários e agrícolas, bem como distribuidores nacionais e regionais.

Figura 2- Feixes para reboque



Fonte: Carros Infoco, 2017

Grampos - Os grampos são produzidos com aço SAE 1045 e passam por processo de têmpera que, além de resistência, faz com que fique fosfatizado, tornando-se resistente à oxidação e corrosão. As roscas são feitas através de laminadoras que proporcionam maior uniformidade com menor rugosidade em sua superfície. A seguir podemos analisar os grampos na figura 4.

Figura 3 - Grampos



Fonte: Carros Infoco, 2017.

Molas Parabólicas - Molas produzidas com laminadores automáticos que apresentam diversas espessuras em uma mesma mola, tornando sua resistência proporcional ao necessário em cada ponto da mola. Como as molas têm dimensões diferentes, os feixes são montados com menos molas e com capacidade de carga igual ou superior às convencionais, eliminando o atrito entre as peças e proporcionando um trabalho sem ruídos e com máxima eficiência. Todas as molas são fabricadas nos padrões originais de cada montadora.

4.1 Processo de Importação

A empresa objeto desta pesquisa apresentou de forma abrangente que, desde o ano de 2013 iniciou o processo de importação

de aço chato e trefilado para fabricação de molas e grampos, respectivamente. O principal motivo desta decisão foi a busca por matéria prima que possuíssem características de qualidade similares aquelas já oferecidas pelas usinas de aço que atuam no mercado nacional, e que pudessem ser adquiridas por preços mais baixos, propiciando uma condição competitiva melhor. Isso porque, os concorrentes diretos da empresa já vinham atuando nesta estratégia há anos, entretanto, não havia sido percebido impacto tão significativo na competitividade até aquele momento.

Assim que a empresa, objeto desta pesquisa, sentiu o impacto desta concorrência de forma significativa, também iniciou o processo de importação. Notadamente, percebeu-se que o aço adquirido da **Índia**, Turquia e China possuíam preços mais competitivos em relação àquele adquirido no mercado nacional. Principalmente quando o câmbio do dólar americano está favorável como enfatiza Krugman (1980) quando analisou o papel fundamental para o dólar em facilitar e moldar o comércio global, com seu valor influenciando os fluxos de importação e exportação entre diferentes países. Porém, o aço da **Índia** e da China, há alguns anos não possuía uma qualidade razoável, embora o preço fosse muito atrativo. Atualmente, tanto **Índia** quanto a China, além de preços competitivos, possuem características de qualidade bem melhor e já não é mais o grande problema na decisão de importação.

Um fator importante em relação a estratégia de importação, são os incentivos que as empresas nacionais possuem, principalmente quando também atuam no mercado externo, ou seja, exportam seus produtos para outros países, que é o caso específico da empresa objeto deste trabalho, que durante a entrevista com o representante da empresa, explicou que há alguns anos vem exportando seus produtos para os países da América do Sul, especialmente para os países do Chile, Argentina, Paraguai, Bolívia e Peru.

Importante ressaltar que dentre os benefícios que a empresa possui no processo de importação, considerando o fato de também exportar para estes países é o Sistema de Drawback. O Drawback, como salienta Carneiro (2013), é um regime aduaneiro especial que visa promover a exportação ao permitir a suspensão, isenção ou restituição de tributos incidentes sobre insumos importados que

serão utilizados na produção de bens destinados à exportação. Ainda segundo carneiro, os principais benefícios do drawback incluem:

Redução de Custos: A empresa, neste caso se utiliza do drawback para reduzir significativamente os custos de produção, uma vez que não precisam pagar tributos sobre os valores importados. Isso aumenta a competitividade dos seus produtos no mercado internacional.

Aumento da Competitividade: Com a redução dos custos de produção, a empresa pode oferecer preços mais competitivos para seus produtos no mercado externo, o que pode resultar em um significativo aumento nas exportações.

Melhoria na Qualidade dos Produtos: Ao importar matéria prima de melhor qualidade, como é o caso do aço da Turquia, a empresa consegue melhorar a qualidade dos seus produtos, tornando-os mais atraentes para os consumidores, tanto nacionais, quanto internacionais.

Melhoria do Fluxo de Caixa: A possibilidade de suspensão, isenção ou restituição dos tributos proporciona uma melhor gestão do fluxo de caixa, melhorando a saúde financeira da empresa.

Expansão do Mercado: Neste caso, a empresa aproveita os benefícios do drawback para cada vez mais expandir suas operações e alcançar novos mercados. Atualmente a empresa está prospectando o mercado de Portugal, para depois expandir para outros países da Europa.

O representante da empresa também informou que outros benefícios de incentivo a importação estão sendo utilizados pela empresa, como o FINIMP por exemplo, que se trata de uma modalidade financiamento específica para importação. Este financiamento é uma linha de crédito destinada a financiar a importação de bens e serviços com benefícios especiais. Com o FINIMP a empresa pode adiar o desembolso de recursos próprios para pagamento de importações, melhorando o fluxo de caixa e a gestão financeira, pois o banco financiador paga o fornecedor internacional, e a empresa paga o banco com vencimentos semestrais ou até mesmo anuais. (BRITO, 2005).

Nesta operação, não é gerado o IOF (Imposto Sobre Operações Financeiras), por se tratar de um pagamento em que o dinheiro não é nacionalizado. A taxa de juros também é muito atrativa,

atingindo patamares de 9,10% a.a. Além do benefício do prazo de pagamento e da taxa subsidiada, existe também maior flexibilidade na negociação, facilitando a negociação com fornecedores internacionais, pois a empresa tem garantia de financiamento, o que pode resultar em melhores condições comerciais e preços. Silveira (2009), enfatiza que, nestes casos, as empresas a diversificarem suas fontes de suprimento, reduzem a dependência de fornecedores locais, mitigando riscos associados à cadeia de suprimentos e possibilitando a aquisição de insumos de qualidade a um custo financiado, onde as empresas podem produzir bens mais competitivos tanto no mercado interno quanto no externo.

Com todo este benefício, a empresa aumenta o acesso a insumos e tecnologia, pois permite que as empresas acessem insumos e tecnologia de ponta que não estão disponíveis no mercado interno, melhorando a qualidade e a competitividade dos produtos, (BRITO, 2005). Esses benefícios tornam o FINIMP uma ferramenta valiosa para empresas que buscam otimizar suas operações de importação, melhorar sua competitividade e expandir sua presença no mercado global. A título de exemplo, o representante da empresa objeto desta pesquisa apresentou um projeto que foi financiado pelo FINIMP e que tem gerado resultados excelentes, inclusive levando os diretores da empresa a estudarem a aquisição de outro equipamento idêntico a este.

Para fins de exemplo, o representante da empresa disponibilizou o Estudo de Viabilidade Econômica de Investimentos que foi realizado no processo de importação de uma Linha de Produção de Molas Parabólicas, visando o aumento da competitividade de fabricação, melhoria de custos com ênfase na qualidade da fabricação das Molas Parabólicas tendo em vista que a empresa já possui uma carteira de clientes consolidada.

4.2 Levantamento de Dados

Durante o estudo do processo de importação da empresa, foi apresentado pela diretoria da empresa, um estudo de viabilidade econômica de investimento de uma máquina através de um processo de importação, trata-se de uma tecnologia alemã, porém com fabricação realizada por uma empresa localizada em Qingdao-China.

Esta máquina, que acoplada com outros equipamentos adquiridos e estrutura montada na nova planta industrial da empresa, que foi adequada para produção da linha de molas parabólicas, somaram um investimento acima de 4 milhões de reais. Entretanto, como a empresa já possui um mercado cativo, pois hoje comercializa este tipo de produto por meio de parcerias com outras indústrias, gerará resultados importantes ao longo dos anos, como poderá ser observado nas projeções que foram realizadas e apresentadas a seguir.

Como as novas frotas de veículos pesados se utilizam deste modelo de mola de suspensão, este investimento se tornou imprescindível para sustentação econômica da empresa no futuro. Molas convencionais fabricadas atualmente pela empresa, terão o mercado saturado gradativamente na medida em que estas frotas forem sendo renovadas. Atualmente, o mercado já está exigindo este tipo de produto, mas no futuro esta demanda aumentará significativamente e, as indústrias deste ramo que não se adequarem, poderão sofrer perdas de sua fatia do mercado e até mesmo correr o risco de encerramento de suas atividades.

O investimento desta máquina vem para a melhoria da competitividade da empresa e redução de seus custos, visto que a máquina vem para automatizar a fabricação da empresa, dando também a qualidade para um produto que a empresa já possui uma carteira de clientes tornando um investimento sólido para a geração de resultados da empresa através de benefícios gerados pela importação e no caso da aquisição desta máquina, benefícios gerados pela FINIMP, que trouxe mais oportunidades e viabilidade do investimento.

4.3 Análise de Viabilidade Econômica de Investimentos

Para fins de expor os resultados obtidos da análise de viabilidade econômica do investimento da máquina, o representante da empresa disponibilizou os resultados apurados para tal aquisição e oportunidade da empresa na sua melhoria de competitividade e redução de custos através da importação da máquina.

Tabela 1: Resultados apurados.

Resultados Apurados	
VPL	403.702
VAUE	121.859
TIR	22,59%
B/C	1,20
PAYBACK DESCONTADO	4,18 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada método e critério utilizado neste estudo, seguem breves considerações técnicas de análise da viabilidade econômica do investimento:

Payback Descontado - PB: Em resumo, o Payback Descontado representa o Prazo Médio de Retorno (ROSENBAUM, 2013). As projeções do fluxo de caixa descontado foram realizadas em um horizonte de tempo de 4,18 anos. A assertividade quanto a este critério se confirma uma vez que no quinto ano, a empresa atinge uma considerável rentabilidade em valor monetário atingida no final do período apurado, no caso desta análise é de 4,18 anos, considerando um valor de investimento líquido do valor residual de R\$ 2.068.000,00 e uma Taxa Interna de Atratividade (TMA) de 15,50% ao ano.

Valor Presente Líquido - VPL é usado para determinar se um projeto ou investimento é financeiramente viável, comparando o valor presente de seus fluxos de caixa com o investimento inicial pelo resultado apurado na planilha de análise de retorno de investimento (FISHER, 1892). O VPL apurado foi de R\$ 403.702,00, cabendo neste caso ressaltar que, dentro do conceito de análise de investimentos, considera-se um projeto digno de aprovação quando o valor de VPL for maior que zero, o que ocorre neste caso com uma razoável margem de segurança.

Valor Anual Uniforme Equivalente - VAUE: Este método corresponde ao valor alcançado no VPL distribuído de forma equivalente durante o horizonte de tempo apurado no estudo (FISHER, 1892). Sendo assim, para um horizonte de tempo de 5 anos, o valor de VAUE foi de R\$ 121.859,00. Ou seja, a distribuição do VPL ao longo dos anos atingiu valor positivo, o que também demonstra a viabilidade do negócio.

Taxa Interna de Retorno – TIR: O valor de TIR, corresponde a uma métrica financeira utilizada para avaliar a atratividade de um investimento ou projeto, calculando a taxa de desconto que iguala o

valor presente líquido (VPL) devendo ser, pelos princípios conceituais, maior que o valor da TMA, (LAUENBERGER, 2013). Nesta avaliação, já no quinto ano, o valor da TIR foi de 22,59%, ou seja, maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) desenvolvida por Markowitz, indicando a taxa mínima de retorno esperado para que o investimento seja considerado viável, no caso desta análise sendo de 15,50%. Sendo assim, pode-se afirmar que o negócio aponta viabilidade econômica.

Benefício Custo – B/C: O B/C é uma ferramenta para avaliar se o investimento proporciona benefícios suficientes em relação ao custo envolvido (MARSHAL, 1890). O investimento em análise também deve ser aprovado, uma vez que o resultado foi de 1,20. Isso significa uma rentabilidade de aproximadamente 20% a.a, considerando o 5º ano que foi calculado.

De acordo com os resultados apurados (tabela 1) pela diretoria no momento de analisar o investimento de importação da máquina, notou-se um bom resultado e oportunidade de agregar a máquina, importada, para a empresa e através de benefícios oferecidos na importação (FINIMP), a empresa viu como vantagem adquirir a máquina e estima-se que assim como posto resultados acima, a máquina gere resultados satisfatórios na competitividade da empresa nacionalmente, como também internacionalmente, visto que, embora não abordado neste artigo, a empresa também participa do comércio de exportação.

Figura 6 – Laminador parabólico com corte final dispositivo de marcação



Fonte: Elaborado pelo autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal mostrar os benefícios desencadeados pela internacionalização das empresas dentro da cidade de Catanduva utilizando como objeto de estudo uma empresa no ramo metalúrgico, gerando oportunidades de investimentos no comércio internacional e retornos nos custos de suas operações e qualidade de produção da empresa com um retorno de investimento satisfatório.

A empresa em destaque, fabricante de molas de suspensão, importa aço plano e trefilado de países como Índia, Turquia e China para se manter competitiva. O uso estratégico do sistema Drawback e do financiamento FINIMP pela empresa reduziu os custos de produção e melhorou o fluxo de caixa, possibilitando investimentos em equipamentos avançados de fabricação. Isso levou a uma melhoria na qualidade do produto e na eficiência operacional com oportunidades de um investimento acessível a empresa garantindo competitividade operacional.

No geral, o engajamento ativo de Catanduva no comércio internacional e os movimentos estratégicos das indústrias locais, como a fabricante de molas, ressaltam o crescimento econômico e o potencial da região. O uso de políticas comerciais de apoio e mecanismos financeiros podem ser cruciais para manter a competitividade e explorar novos mercados, garantindo assim a sustentabilidade de longo prazo e oportunidades de expansão para todo porte de empresa que deseja viabilizar seu negócio a internacionalização.

Coloca-se para fins de futuros artigos em relação ao tema abordado, uma análise das participações das micro e pequenas empresas no processo de internacionalização e em como a participação do comércio internacional poderia beneficiar pequenos e médios negócios, a fim de gerar competitividade de mercado e qualidade de produção, sendo consequentemente um crescimento de setores e gerando resultados satisfatórios a estes portes de empresas.

REFERÊNCIAS

APEXBRASIL. *Primeiros passos para entrar no mercado internacional*. 2024; Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/>

noticias/Primeiros-passos-para-entrar-no-mercado-internacional-e-tema-do-podcast-da-ApexBrasil.html. Acesso em: 30 de agosto de 2024

BRITO, Osias Santana. *Mercado financeiro*. São Paulo, Editora: Saraiva 2005.

CASTRO, Thales. *Teoria das relações internacionais*. Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2012. FUNAG, 2012.

CARNEIRO, Bruno. *Drawback suspensão integrado: aspectos jurídicos, legislação e doutrina*. Instituto Brasileiro de Direito Público (IDP), Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Direito Tributário e Finanças Públicas. Brasília, 2013.

COMEX. *Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, Detalhamento dos números de participação do comércio internacional de Catanduva – SP*; 2024. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 05 jul. 2024.

FAZCOMEX. *Maiores Exportadores e Importadores do Mundo*; 2024; Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/comex/maiores-exportadores-do-mundo> Acesso em: 05 jul. 2024.

FISHER, Irving. *Mathematical Investigations In The Theory Of Value And Prices*; 1892. Universidade de Yale; New Haven, Connecticut. Editora: Kessinger Publishing; 2010.

FUNCEx. *Base das empresas importadoras no Brasil: um estudo exploratório acerca da demografia de empresas*. 2022. Fundação Centro de Estudos Comércio Exterior (FUNCEx). Rio de Janeiro, 2022.

GROOVER, Mikkell P *Automation, production, systems, and computer-integrated manufacturing*. 4. ed. Universidade Lehigh, Lehigh Valley, Pensilvânia, 2015, Editora: Prentice Hall, 2015.

HECKSCHER, Eli & OHLIN, Bertil. *The Theory of International Trade*. Estocolmo, Editora: C.W.K. Gleerup. 1933.

HIDALGO, Álvaro. *Intensidades fatoriais na economia brasileira: novo teste empírico do teorema de Heckscher-Ohlin*. Revista brasileira de economia, vol 39, Rio de Janeiro. 1985.

IBGE. *Panorama cidade de Catanduva: população no último censo*; 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/catanduva/panorama>. Acesso em: 05 jul. 2024.

INDÚSTRIA DO AÇO EM NÚMEROS 2023. **Órgão: Instituto Aço Brasil.** *Indicadores da Indústria do Aço*, pág. 3. Instituto Aço Brasil, Rio de Janeiro, 2023.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO SETOR METALÚRGICO. Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral, Brasília, 2020.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977

KRUGMAN, Paul. *Economia internacional*. 10. ed. **pág.2. Editora: Pearson Universidades, Londres, 2015.**

LAUENBERGER, David. *Ciência do investimento*. 2º ed. Universidade de Oxford. Oxford, Reino Unido, 2013. Editora: Oxford University Press; 24 de jun. 2013.

MARSHALL, Alfred. *Principles of Economics*. Buffalo, New York, 1890. Traduzido por: editora Prometheus Books, 1 de maio de 1997.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. *Anuário Estatístico: Setor Metalúrgico 2023 – Siderurgia, Ferro-Gusa, Ferroliga, Metais não ferrosos, Fundação, Apresentação Estatístico do Setor de Transformação Metalúrgico*; 2023; Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/geologia-mineracao-e-transformacao-mineral/anuario-do-setor-metalurgico>. Acesso em: 05 jul. 2024.

PREFEITURA DE CATANDUVA. *Catanduva movimenta US\$ 200 mi com exportações e conquista 48º lugar em ranking estadual*; 2023. Disponível em: <https://www.catanduva.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/587/catanduva-movimenta-us-200-mi-com-exportacoes-e-conquista-48-lugar-em-ranking-estadual>. Acesso em: 05 jul. 2024.

ROSENBAUM, Thane. *Payback: the case for revenge*, 2013. Universidade de Chicago. Chicago; Illinois. Editora: University of Chicago Press, 10 de abr. 2013.

RICARDO, David. *Princípios de economia política e tributação*. Tradução de Paul Singer. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SECEX *Estatísticas de comércio exterior em dados abertos*; 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/base-de-dados-bruta>. Acesso em: 05 jul. 2024.

SILVEIRA, Cássia. *Análise dos impactos da crise econômica no desempenho em operações de tesouraria de empresas de pequeno porte*; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração (EA), departamento de ciência administrativas (DCA), comissão de graduação em Administração (COMGRAD ADM); Porto Alegre, 2009.

SISCOMEX. *Drawback*. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/informacoes/drawback>. Acesso em: 05 jul. 2024.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. 1776. Tradução de Luís E. Krause. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

TURRIONE, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas*. Apostila do curso de Especialização em Qualidade e Produtividade. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG, 2012.

CAPÍTULO 7

GERENCIAMENTO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS NA NR-01: INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE VALOR COMPARTILHADO E SENTIDO EXISTENCIAL

*PSYCHOSOCIAL RISK MANAGEMENT IN NR-01: STRATEGIC
INTEGRATION BETWEEN SHARED VALUE AND EXISTENTIAL SENSE*

Ana Claudia Vieira

IMES Catanduva

Catanduva-SP

<https://orcid.org/0009-0006-11689247>
anaclaudiavieira.prof@gmail.com

Douglas Renato Strozi

Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo

Ribeirão Preto – SP

<https://orcid.org/0009-0005-81405556>
psicologodouglasstrozi@gmail.com

RESUMO

Um dos grandes desafios contemporâneos para as organizações é conciliar obrigações com viabilidade. Num mercado competitivo e dinâmico, as organizações se deparam com inúmeras exigências e, nesse contexto, o gerenciamento dos riscos psicossociais tornou-se um desafio emergente. O objetivo do trabalho é trazer uma discussão a respeito da atualização da NR-01 (Norma Regulamentadora número 01) e o impacto sobre as organizações. Não se trata de questionar a importância de tal regulação para o bem-estar dos trabalhadores, mas buscar caminhos para torná-la viável e eficiente gerando benefícios para ambos. O artigo abre um debate, já que se trata de um tema recente, complexo e urgente. É um trabalho bibliográfico, que propõe uma integração entre a Logoterapia de Viktor Frankl (2008), o Modelo de Criação de Valor Compartilhado (Porter e Kramer, 2011) e a gestão de riscos psicossociais. Pretende-se fazer uma análise

que ultrapasse a dimensão puramente organizacional, para alcançar a dimensão existencial do trabalhador e integrá-las. Defende-se que as empresas adotem esta regulamentação como uma estratégia contínua e de longo prazo.

Palavras-chave: Criação de valor compartilhado; Logoterapia; Saúde mental no trabalho; Riscos psicossociais; NR-01

ABSTRACT

One of the greatest contemporary challenges for organizations is to reconcile obligations with viability. In a competitive and dynamic market, organizations are faced with numerous demands and, in this context, the management of psychosocial risks has become an emerging challenge. The objective of this paper is to discuss the update of NR-01 (Regulatory Standard number 01) and its impact on organizations. The aim is not to question the importance of such regulation for the well-being of workers, but to seek ways to make it viable and efficient, generating benefits for both. The article opens a debate, since it is a recent, complex and urgent topic. It is a bibliographical work that proposes an integration between Viktor Frankl's Logotherapy (2008), the Shared Value Creation Model (Porter and Kramer, 2011) and the management of psychosocial risks. The aim is to conduct an analysis that goes beyond the purely organizational dimension, to reach the existential dimension of the worker and integrate them. It is advocated that companies adopt this regulation as an ongoing, long-term strategy.

Keywords: creation of shared value; logotherapy; mental health at work; psychosocial risks; NR-01.

1.Introdução

Manter a competitividade no mercado diante do alto nível de exigência tem se tornado, por si, um grande desafio para as empresas. Em meio a um cenário complexo, as organizações precisam equilibrar os interesses com novas demandas, tais como a sustentabilidade e as práticas ESG (Ambiental, Social e Governança), acrescidos dos compromissos e exigências legais, como os tributários e trabalhistas.

Os recursos humanos são imprescindíveis no desempenho das organizações. A retenção de talentos exige uma diversidade de elementos que vão além da remuneração; envolvem fatores como ambiente de trabalho positivo e flexível, cultura de reconhecimento, oportunidades de crescimento e comunicação transparente com os colaboradores. Demonstrar interesse pelo bem-estar das pessoas e pelo crescimento dos seus talentos contribui substancialmente para formar equipes mais engajadas e com mais chances de reter os melhores profissionais.

As novas demandas pedem uma postura mais abrangente, proativa e transparente, junto com novas necessidades de adaptação e aprendizado no que tange ao gerenciamento das pessoas nas organizações. Entre as novas demandas, apresenta-se a saúde mental dos trabalhadores, tema que ocupa lugar de destaque nas pautas de saúde e segurança do trabalho.

A fim de garantir a saúde e o bem-estar do trabalhador, o Ministério do Trabalho criou as Normas Regulamentadoras (NRs), que são disposições complementares do Capítulo V da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Consistem em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores, com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho. (Ministério da Economia, 2020)

As primeiras normas regulamentadoras datam de 1978, porém outras foram sendo criadas posteriormente, direcionados a segmentos específicos. Tais normas desempenham um papel importante estabelecendo os requisitos mínimos para as diversas atividades. A NR-01 em específico, é a Norma Regulamentadora das Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. A Portaria MTE no. 1.419, de 27 de agosto de 2024, que passa a entrar em vigência em 26 de maio de 2025, introduziu mudanças nesta normativa, com foco na obrigatoriedade de avaliação dos riscos psicossociais no ambiente laboral (Ministério do Trabalho e Emprego, 2024).

O presente trabalho justifica-se pela relevância e atualidade do tema, propondo uma discussão que se faz urgente e necessária. A atualização da NR-01 e a obrigatoriedade da inclusão da avaliação dos riscos psicossociais não é apenas um assunto atual, mas disruptivo; encontra-se em processo de adequação e, dada a com-

plexidade da sua implementação, torna-se mais um desafio para os diversos atores.

O crescimento dos casos de transtornos mentais aumentou sobremaneira a preocupação das autoridades com relação a saúde mental dos trabalhadores, tanto em nível internacional quanto nacional. No Brasil, o Ministério da Previdência Social divulgou um forte crescimento nos últimos anos: de 200.244 benefícios concedidos no ano de 2021 por incapacidade devido a transtornos mentais e comportamentais, passou a 209.124 em 2022 e 288.865 em 2023 (aumento de 38%). No entanto, o aumento de 68% de 2023 para 2024 (472.328 casos) não apenas chamou a atenção, mas culminou com a alteração da NR-01 incluindo a avaliação dos riscos psicossociais no PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos) (Fundacentro, 2024).

A urgência e a relevância da inclusão dos riscos psicossociais na gestão de SST (Segurança e Saúde no Trabalho) são reforçadas por dados alarmantes sobre o impacto dos Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho - TMRT.

Segundo Tânia Maria de Araújo, pesquisadora da UEFS, com o respaldo do Conselho Nacional de Saúde em 2023:

Os transtornos mentais relacionados ao trabalho (TMRT) são a terceira maior causa de afastamento do trabalho e os dados apontam tendência de crescimento. Trata-se de uma situação que tem o desenho claramente definido de uma epidemia e precisamos, de fato enfrentar, este problema (Conselho Nacional de Saúde, 2023).

O objetivo deste trabalho é trazer a atualização da NR-01 ao debate, com o intuito de mostrar que sua aplicação deve significar um equilíbrio entre os trabalhadores e os empregadores, ou seja, que o bem-estar dos colaboradores seja mantido e ao mesmo tempo as organizações se adaptem no sentido de lograr melhorias no ambiente laboral, que repercuta na produtividade e na própria cultura organizacional.

Para tanto, propõe-se uma integração entre três eixos teóricos complementares: a Logoterapia de Viktor Frankl (2008), que oferece uma leitura existencial da vivência laboral; o Modelo de Criação de Valor Compartilhado, de Porter e Kramer (2011), que mostra como

empresas podem simultaneamente gerar valor social e econômico; e a própria estrutura normativa da NR-1, que estabelece diretrizes técnicas para o gerenciamento de riscos. Essa articulação teórica vem ampliar a compreensão do gerenciamento de riscos psicossociais, incorporando tanto a dimensão normativa quanto a existencial e estratégica da gestão do trabalho.

A partir de uma pesquisa bibliográfica, este estudo pretende contribuir para o debate sobre a viabilidade da aplicação da NR-01 em contextos reais, defendendo a hipótese de que é possível conciliar bem-estar e sustentabilidade. É desejável que o cuidado com a saúde mental não se torne apenas um custo, mas uma oportunidade de mudança com resultados positivos para ambos os lados.

2. Revisão de Literatura

2.1 Fundamentos da Gestão de Riscos Ocupacionais

O trabalho é central na vida o ser humano. Sua importância é fonte de renda, subsistência, realizações, responsabilidade, cooperação e relações pessoais. A atividade laboral pode gerar profunda satisfação, impulsionando o bem-estar e o senso de propósito. Por outro lado, o trabalho também pode ser fonte de insatisfação, sofrimento e adoecimento. Dessa dualidade torna-se interessante entender que a saúde do trabalhador e o ambiente laboral são elementos que estão juntos e fazem da gestão dos riscos ocupacionais um tema que precisa ser enfrentado.

A origem dos fatores psicossociais relacionada ao trabalho é variada: cargas de trabalho excessivas, organização do trabalho disfuncional, empresa com saúde financeira abalada, exigências do ambiente de trabalho excessivas, demanda de trabalho desproporcional a mecanismos de controle, falta de participação do empregado na tomada de decisões, monotonia de tarefa, instabilidade do emprego, assédio psicológico, violência (Peuker, 2021).

Se, para o trabalhador, o a atividade laboral está relacionada ao desenvolvimento de psicopatologias como ansiedade, depressão, burnout, transtorno de estresse pós-traumático, para as empresas os riscos podem gerar consequências como absenteísmo e presen-

teísmo, redução de produtividade, elevação de turnover, aumento do número de doenças e afastamentos. Ao adotar as boas práticas para identificar os riscos psicossociais e avaliação dos colaboradores potencialmente expostos, a empresa despende cuidados com os funcionários (Peuker, 2021).

Como traz Rocha (2022), há duas fases distintas na abordagem da Segurança e Saúde no Trabalho (SST): A abordagem tradicional focava no cumprimento normativo específico, operando de forma isolada e priorizando indicadores de resultado (acidentes e doenças). Nessa fase havia pouca ênfase em feedback e integração da SST com as demais áreas da empresa. Em contrapartida, as novas abordagens (sistemas de gestão) priorizam a melhoria contínua, integrando a SST ao negócio como um todo e enfatizando o desempenho e os processos, além dos resultados. Elas incorporam mecanismos de feedback e avaliação para adaptação constante e promovem a responsabilidade compartilhada pela segurança e saúde no trabalho (Rocha, 2022).

A gestão dos riscos ocupacionais tem como importante referência a Organização Internacional do Trabalho (OIT) - agência da Organização das Nações Unidas especializada nos assuntos relacionados ao trabalho, incluindo convenções e recomendações. Esta organização tem papel fundamental nas abordagens de Segurança e Saúde no Trabalho, com normas que num primeiro momento (1919 a 1980) tiveram enfoque tradicional, focando no que se chama de proteção reativa, ou seja, a mitigação dos danos após sua ocorrência. Num segundo momento (1981 a 2011), passa a ter um enfoque sistêmico, priorizando a gestão integrada dos sistemas SST, o que elevou a prevenção. Já em 2003, muda para o enfoque estratégico, que se fundamenta em dois pilares principais: a formação e a manutenção de uma cultura de prevenção em SST, uma abordagem sistêmica que envolve toda a sociedade (Rocha, 2022).

A OIT indica e reforça a necessidade das ações no âmbito de cada país, com o objetivo de mitigar os riscos e garantir o ambiente de trabalho seguro e saudável como um direito fundamental. Enfatiza a prioridade à prevenção por meio do fortalecimento das políticas e normas (OIT, 2018)

Essa postura encontra eco na atualização da NR-01 no Brasil, com a inclusão da gestão de riscos psicossociais a partir de 2025, alinhando a legislação nacional à visão da OIT de proteção integral à saúde do trabalhador.

Ainda com olhos voltados para as organizações de abrangência global, a ISO (International Organization for Standardization) tem seu papel bem definido no desenvolvimento de normas internacionais de gestão. A ISO 45003 (2021) trata da gestão dos riscos psicossociais, destacando-se como a primeira norma internacional que fornece diretrizes detalhadas para a saúde psicológica e segurança no trabalho. É relevante que se leve em conta o arcabouço conceitual e prático indicado pela ISO, uma vez que sua influência é grande nas práticas empresariais do mundo todo. Indiretamente, essas normas acabam por influenciar a legislação nacional, servindo como referência para órgãos reguladores na atualização e criação de novas exigências, como se observa na crescente atenção aos riscos psicossociais na legislação de diversos países, incluindo na recente atualização da NR-01 no Brasil.

2.2 Exigências Normativas

A proteção ao trabalho no Brasil se fundamenta num arcabouço jurídico que começa pela Constituição Federal, é detalhada pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e complementada por Decretos e Portarias, que regulamentam aspectos específicos, além das Normas Regulamentadoras (NRs), onde são estabelecidos os requisitos técnicos e legais que visam garantir ambientes de trabalho seguros e saudáveis nas diversas atividades e setores.

A Norma Regulamentadora no. 01 - NR-01 (Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais) é a base que estabelece as diretrizes para o gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO), incluindo identificação, avaliação e controle dos perigos e riscos nos ambientes de trabalho.

Na mais recente atualização (2024) incluiu a necessidade de avaliação e gerenciamento dos riscos psicossociais, passando a vigorar em maio de 2025.

Conforme preconiza a Norma Regulatória, o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) é a documentação formal que registra todo o processo de Gerenciamento dos Riscos Ocupacionais (GRO). No PGR é obrigatório fazer o levantamento, a avaliação e o gerenciamento dos riscos.

O item 1.5 da NR-01 (2024) é o que trata do gerenciamento dos riscos ocupacionais. Conforme estabelece no subitem 1.5.3, das Responsabilidades, a organização deve implementar o gerenciamento de riscos ocupacionais em suas atividades, o qual deve constituir um Programa de Gerenciamento de Riscos - PGR.

Especificamente no subitem 1.5.3.2 determina que:

A organização deve: a) evitar os riscos ocupacionais que possam ser originados no trabalho; b) identificar os perigos e possíveis lesões ou agravos à saúde; c) avaliar os riscos ocupacionais indicando o nível de risco; d) classificar os riscos ocupacionais para determinar a necessidade de adoção de medidas de prevenção; e) implementar medidas de prevenção, de acordo com a classificação de risco e na ordem de prioridade estabelecida na alínea “g” do subitem 1.4.1; e f) acompanhar o controle dos riscos ocupacionais. (MTE, 2024)

A NR-17 (com última modificação pela Portaria MTP no. 4.219 de 20/12/2022), trata especificamente dos riscos ergonômicos, nos quais se enquadram os riscos psicossociais.

O objetivo desta Norma Regulamentadora é estabelecer as diretrizes e os requisitos de modo que proporcionem a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Entre os aspectos referidos está a organização do trabalho, onde se atrela aos fatores psicossociais.

O item 17.4 da NR-17 trata sobre a organização do trabalho e, no subitem 17.4.1 estabelece em suas alíneas que a organização do trabalho deve levar em consideração: a) as normas de produção; b) o modo operatório, quando aplicável; c) a exigência de tempo; d) o ritmo de trabalho; e) o conteúdo das tarefas e os instrumentos e meios técnicos disponíveis; e f) os aspectos cognitivos que possam comprometer a segurança e saúde do trabalhador. (MTE, 2022)

2.3. O Sentido do Trabalho na Perspectiva da Logoterapia

A temática do trabalho e seus significados é pesquisada e entendida sob a perspectiva de diferentes autores e vertentes.

O trabalho é fonte de sustento, mas vai além. É um meio de relacionamento, de se sentir parte de um grupo ou de atingir um objetivo. “O trabalho assume um papel imprescindível na construção da identidade dos sujeitos, podendo ser uma das principais fontes de sentido e direcioná-los à sensação de realização existencial” (Damásio et al., 2013, in Peuker, 2021).

Neste trabalho escolheu-se a abordagem da Logoterapia, de Viktor Frankl (2008), para fundamentar a premissa de que o ser humano é motivado pela busca de sentido e o trabalho é uma das principais formas que o indivíduo encontra de realizar sentido em sua vida.

Para Frankl (2008), mesmo em condições adversas, como o sofrimento, o vazio existencial ou os desafios laborais, é possível encontrar um propósito que dê dignidade à experiência humana. O ser humano é um ser que busca significado para a vida; se preocupa com o sentido de sua vida, pois possui consciência da finitude da existência.

A Logoterapia prega a vontade de sentido como a motivação primária, ou seja, a pessoa humana está orientada primariamente para buscar um sentido em sua existência por via da realização de valores.

A motivação primária na vida de um indivíduo é a busca por um sentido, sendo que o sentido é exclusivo de cada pessoa e só pode ser cumprido por ela mesma para que satisfaça e assuma a sua devida importância para viver esse sentido. É autêntico e genuíno do ser humano o desejo por uma vida dotada de sentido (Frankl, 2008).

A logoterapia, ao explicar como o ser humano pode encontrar o sentido da vida, apresenta três formas para que isso possa ocorrer. Um dos caminhos para encontrar o sentido seria através de valores de criação, que está relacionado com o que ela faz e do que proporciona ao mundo exercendo essa tarefa; o sentido de plenitude poderia ser dado por sua atividade profissional ou qualquer atividade que a pessoa considere significativa. Outro caminho para o sentido é o que Frankl chama de valores vivenciais, que podem ser exemplificados pelo encontro com uma pessoa e a vivência de um amor, ou com outras

pessoas ou mesmo o caso de vivência com a natureza e com as artes. Um terceiro caminho para o sentido seria o valor de atitude.

Na literatura logoterapêutica, a possibilidade de se encontrar um sentido na vida não depende de sexo, inteligência, nível de formação, de ser ou não ser religioso ou de que tipo de religião se pertença; descobrir um sentido não depende de caráter nem de ambiente, mas qualquer indivíduo pode encontrar um sentido, mesmo que seja no sofrimento (Frankl, 2015).

2.4 O Modelo de Criação de Valor Compartilhado

No contexto desafiador que as empresas brasileiras enfrentam atualmente, sob crescente pressão regulatória ao mesmo tempo que operam em um mercado competitivo com custos elevados, torna-se necessário e urgente buscar o equilíbrio entre as obrigações e a sustentabilidade.

Nesse sentido, a abordagem do Modelo de Criação de Valor Compartilhado (MVC) torna-se uma forma pensar nessa conciliação. O Modelo de Criação de Valor Compartilhado foi criado por Michel Porter e Mark Kramer, inicialmente nascendo como uma crítica e uma evolução das abordagens tradicionais de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e filantropia empresarial.

Historicamente, a abordagem da Responsabilidade Social e Corporativa era frequentemente vista como uma atividade periférica aos negócios principais, um custo ou uma obrigação moral, com um impacto limitado na lucratividade e na estratégia da empresa. Embora nobre, a filantropia acabava por ficar geralmente desconectada das operações empresariais.

O termo valor compartilhado surgiu inicialmente em 2006, em um artigo onde Porter e Kramer tratavam as relações perdidas entre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e as estratégias de vantagem competitiva. Em 2011, Michael Porter e Mark Kramer publicaram o artigo “Creating Shared Value” na *Harvard Business Review*, a partir do qual a “Criação de Valor Compartilhado” se popularizou. Naquele trabalho, o objetivo era encontrar os pontos de interseção entre as necessidades dos negócios e da sociedade e

construir parcerias colaborativas para resolver problemas sociais complexos (Teixeira; Forte; Costa, 2021).

Os autores propuseram uma nova abordagem para integrar os objetivos econômicos e empresariais com as metas sociais. Nesse novo modelo, as empresas podem desenvolver estratégias que aumentam a produtividade, ao mesmo tempo que melhoram suas condições sociais e ambientais nos contextos em que atuam. Desta forma estão criando valor econômico e abordando necessidades e desafios sociais simultaneamente.

Para Porter e Kramer (2011), a responsabilidade social deixa de ser uma restrição ou um custo para ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva. Ou seja, o desempenho econômico e o progresso social passam a se interconectar para gerar valor tanto para a empresa quanto para a sociedade.

Sob o ponto de vista desse modelo, a empresa busca benefícios econômicos e sociais referentes a custos, integrando as preocupações sociais à estratégia de negócios. Não se trata de ceder à pressão externa, mas de se adequar para competir.

Se as empresas utilizarem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas no *core business* para analisarem as oportunidades socioambientais, este fato perante a sociedade deixa de ser um custo ou caridade para se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (Porter; Kramer, 2011).

O Modelo de criação de Valor Compartilhado se concentra em três formas principais:

i) Reconhecer produtos e mercados: Identificar e desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades sociais (isso pode abrir novos mercados e criar demanda).

ii) Redefinir a produtividade na cadeia de valor: Melhorar a eficiência e a produtividade da empresa e de seus parceiros de negócios de maneiras que também abordem questões sociais ou ambientais (por exemplo, reduzir o uso de recursos naturais, melhorar as condições de trabalho dos fornecedores, investir em logística sustentável).

iii) Construir e/ou fortalecer clusters locais de apoio: Fortalecer o ambiente competitivo nas comunidades onde a empresa opera,

investindo em áreas como educação, saúde, infraestrutura e governança. Uma comunidade forte e saudável é essencial para o sucesso de longo prazo da empresa (Oliveira, 2017).

A perspectiva do modelo de Porter e Kramer apresenta-se compatível e oportuna com a integração dos aspectos sociais e ambientais nas estratégias de negócios, fornecendo um arcabouço que se alinha com a visão de que a saúde e segurança no trabalho não devem ser vistos como um custo a ser gerenciado, mas como uma oportunidade de ganho das partes interessadas.

3. Procedimentos Metodológicos, Resultados e Discussão

3.1 Procedimentos Metodológicos

O presente artigo é configurado como um estudo bibliográfico, de caráter teórico e abordagem qualitativa. Seu foco está na Norma Regulamentadora no. 1 – NR-01, atualizada em 21 de março de 2024, e o impacto da inclusão da avaliação dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos das organizações.

O estudo ocorre a partir do levantamento e análise de obras da literatura científica e normativas pertinentes ao escopo do trabalho, sendo de interesse os temas de gestão organizacional, gestão de riscos ocupacionais, sentido do trabalho, saúde mental e ocupacional.

As fontes de pesquisa foram a legislação brasileira, especificamente as Normas Regulatórias NR-01 e NR-17, além de diretrizes internacionais dadas pela ISO 45003 e Organização Internacional do Trabalho – OIT -, artigos científicos e livros que trazem importantes conceitos e discussões, tornando-se imprescindíveis para tratar o assunto, em especial as abordagens da Logoterapia (Viktor Frankl) e o Modelo de Criação de Valor Compartilhado (Michel Porter e Mark Kramer), que são aqui integrados à NR-01 para compor a proposta do trabalho.

3.2 Resultados e discussão

A análise da literatura revelou que a atividade profissional exerce forte influência sobre a saúde mental dos indivíduos. Pessoas empregadas relatam maior satisfação com a vida, autoestima mais

elevada e relações interpessoais mais satisfatórias, enquanto o desemprego aparece como preditor de adoecimento mental (Schulte e Vainio, 2010; Chen e Cooper, 2014 in: Peuker, 2021).

Sob a ótica da logoterapia, o trabalho é fonte primordial de sentido existencial. Viktor Frankl (2008) enfatiza que a busca de sentido é a principal motivação do ser humano. Por outro lado, identifica o vazio existencial como uma das neuroses da nossa época. Quando as pessoas não encontram sentido em suas vidas e, consequentemente, em seus trabalhos, acabam por experimentar sintomas e consequências negativas, que se manifestam em desmotivação, sensação de irrelevância, ansiedade, estresse, depressão, levando a comportamentos de risco.

Considera-se para os fins desse estudo, que o ambiente de trabalho contribui tanto para oferecer oportunidades de encontrar sentido quanto para a falta dele. Determinadas tarefas, condições de trabalho ou relacionamento no ambiente laboral podem contribuir para promover relações interpessoais positivas e bem-estar, enquanto outras podem dar a sensação de falta de propósito.

Promover um ambiente saudável e auxiliar os trabalhadores a entenderem o propósito do trabalho, a valorização de suas contribuições, inclusive para os objetivos da organização e da sociedade, tem implicações importantes para os colaboradores. Programas de apoio psicológico que levem os trabalhadores a refletirem sobre seus valores e propósitos podem ser um meio de combater e mitigar os danos à saúde mental. Promovendo a saúde de seus colaboradores, as empresas acabam por cultivar um ambiente mais engajado, produtivo e resiliente.

Todo indivíduo tem potencial para descobrir um propósito em sua atividade profissional, desde que possa reconhecer as oportunidades de realizar os valores que o trabalho pode oferecer.

Reconhecendo o trabalho como uma das principais fontes de sentido (Frankl, 2008), as organizações podem transformar a promoção da saúde mental em uma oportunidade estratégica. Investir no significado do trabalho gera benefícios sociais e econômicos (Porter e Kramer, 2011).

A gestão dos riscos organizacionais e a inclusão da avaliação dos riscos psicossociais, conforme a atualização da NR-01, chega

trazendo dúvidas e resistências se for olhada apenas como mais uma obrigação e um custo para as empresas. Contudo, adotando-se a lógica do modelo de criação de valor compartilhado, ela pode ser interpretada como uma oportunidade estratégica para gerar benefícios mútuos: tanto no desempenho organizacional quanto no bem-estar dos trabalhadores.

O MVC oferece uma lente que torna visível a transformação dos marcos regulatórios em oportunidade de criar valor e reduzir custos. Ao adotarem as práticas de segurança e saúde, as empresas reduzem custos com acidentes, doenças, absenteísmo, afastamentos, turnover, conflitos internos e passivos trabalhistas. Como consequência, espera-se aumentar a produtividade, reter talentos, melhorar a eficiência operacional e fortalecer sua imagem perante clientes e investidores.

O impacto no clima organizacional e na produtividade devem ser vistos como oportunidade de vantagem competitiva; trata-se de integrar valor social e econômico, construir relações mais fortes com seus stakeholders e se fortalecer para ambientes e momentos de desafios. Novos modelos de gestão, que valorizam o capital humano, contribuem para o fortalecimento de uma cultura organizacional ética, comprometida com a sustentabilidade e a inovação social, elementos valorizados por consumidores e investidores.

A obrigatoriedade de avaliação de riscos psicossociais, embora estabelecida por regulamentações como a NR-01 não deve ser vista isoladamente como uma imposição regulatória. Quando associada a uma estratégia de valor compartilhado, essa obrigação transforma-se em um vetor de inovação, produtividade e longevidade organizacional. Assim, as empresas que compreendem a lógica do MVC estarão mais preparadas para integrar suas metas econômicas com suas responsabilidades sociais, não apenas mitigando riscos, mas ampliando o seu impacto positivo junto aos trabalhadores e à sociedade.

A integração entre a busca existencial de sentido no trabalho (Frankl, 2008) e o modelo de valor compartilhado (Porter e Kramer, 2011) oferece às organizações uma estratégia que vai além da conformidade com a NR-01. Promover ambientes que favoreçam o bem-estar fortalece a cultura, a produtividade e conecta resultados econômicos a valores humanos fundamentais.

4. Considerações Finais

Este trabalho buscou discutir a atualização da NR-01 integrando a Logoterapia (Frankl, 2008) e o modelo de criação de valor compartilhado (Porter e Kramer, 2011), com o objetivo de passar os limites da dimensão organizacional, para alcançar a dimensão existencial do trabalhador.

A NR-01 veio para garantir as condições mínimas de saúde no trabalho e sua eficácia depende de como será implementada nas organizações.

É desafiador equilibrar as exigências normativas com a viabilidade e sustentabilidade das empresas. Para tanto, a gestão eficiente dos recursos - fundamental em qualquer tempo – deve se voltar agora para o capital humano, no que tange aos cuidados com a saúde mental dos trabalhadores.

O equilíbrio procurado não é apenas uma questão de conformidade, mas a conciliação das normas regulamentadoras com a necessidade de operar de forma competitiva e sustentável; significa transformar obrigações em oportunidades, uma estratégia de longo prazo.

Para tanto, é necessária a mudança na mentalidade por parte das lideranças, no sentido de alinhar os interesses e enxergar o valor a longo prazo. Deve-se implementar as exigências da NR-01 de forma estratégica, para que ela signifique otimização e criação de valor.

As organizações devem implementar programas de gerenciamento de riscos que promovam a cultura e valorizem o bem-estar dos colaboradores, como parte da solução dos desafios; que façam parte de um processo contínuo de geração de valor e não uma resposta momentânea, pontual e obrigatória para responder às normas.

A integração de abordagens como a Logoterapia e o modelo de criação do valor compartilhado oferece uma alternativa prática e estratégica para lidar com os riscos psicossociais no ambiente de trabalho.

A Logoterapia permite que se compreenda a profunda conexão entre o ser humano e seu trabalho, reconhecendo a busca por sentido como a motivação primária da existência. Nessa perspectiva, o trabalho não deve ser visto somente como uma obrigação ou fonte de renda, mas como um espaço de realização pessoal e contribuição significativa para o mundo. Aplicar esse princípio ao contexto laboral

é essencial para promover ambientes mais engajadores, resilientes e humanizados.

Este trabalho não encerra as discussões. Ao contrário, é o início de novos caminhos para repensar a gestão dos riscos psicossociais à luz do valor humano e da sustentabilidade organizacional. Em tempos de transformações profundas, integrar sentido e estratégia é urgente.

Referências Bibliográficas

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE – CNS. **Sofrimento psíquico no ambiente de trabalho**: pesquisadoras apontam situação epidêmica na Saúde Mental no Brasil. Brasília-DF, 11 maio 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/sofrimento-psiquico-no-ambiente-de-trabalho-pesquisadoras-apontam-situacao-epidemica-na-saude-mental-no-brasil>. Acesso em: 09 mar.2025.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

FRANKL, V. E. **O sofrimento de uma vida sem sentido**: caminhos para encontrar uma razão de viver. São Paulo: É realizações, 2015.

FUNDACENTRO. **Setembro Amarelo e a saúde mental dos trabalhadores**. Brasília-DF, 04 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2024/setembro/setembro-amarelo-e-a-saude-mental-dos-trabalhadores>. Acesso em: 09 mar. 2025.

ISO – International Organization for Standardization. **ISO/TC283 45003:2021**. Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional - Saúde e Segurança Psicológica no Trabalho – Diretrizes para a Gestão de Riscos Psicossociais. ISO, 2021. 23p.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDÊNCIA E TRABALHO. **Portaria nº 6.730, de 09 de março de 2020**. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2020/portaria_sepvt_6-730_altera_a_nr_01.pdf. Acesso em: 21 mar. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Norma Regulamentadora no. 17 -NR 17: Ergonomia. **Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-17-atualizada-2023.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Norma Regulamentadora no. 01 -NR 01: Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. **Portaria MTE nº 344, de 25 de março de 2024**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/NR01atualizada2024l.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Empresas brasileiras terão que avaliar riscos psicossociais a partir de 2025**. Atualização da NR-1 reforça a gestão de segurança e saúde no trabalho. Brasília-DF, 29 nov. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-econteudo/2024/Novembro/empresas-brasileiras-terao-que-avaliar-riscos-psicossociais-a-partir-de-2025>. Acesso em: 02 abr. 2025.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Segurança e Saúde no trabalho**. OMS, 2018. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/seguranca-e-saude-no-trabalho>. Acesso em: 10 abr.2025.

OLIVEIRA, F.A. **Criação de valor compartilhado: um estudo no setor de papel para embalagem**. 2017. 106 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2017.

PEUKER, A.C.W.B. **Avaliação psicológica dos fatores psicossociais do trabalho**: teoria e prática na era digital. São Paulo: Vetor, 2021.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value**. Harvard Business Review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>. Acesso em: 05 mar.2025

ROCHA, L.C.L. **Gestão de riscos ocupacionais**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/canpat-2/canpat-2022/canpat-2022-gestao-de-riscos-ocupacionais.pdf>. Acesso em: 20 mar.2025

TEIXEIRA, M.R.B.; FORTE, S.H.A.C.; DA COSTA, C.C.B. Estudo bibliométrico da criação de valor compartilhado. In: XXIV SEMEAD Seminários em Administração. FEA-USP. São Paulo. *On line*, Novembro 2021. **Anais [...]** Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/2097.pdf>. Acesso em: 21 mar.2025.

CAPÍTULO 8

OS EFEITOS DA ELEVAÇÃO DA TAXA SELIC NA ECONOMIA BRASILEIRA: DESAFIOS E IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS

THE EFFECTS OF THE INCREASE IN THE SELIC RATE ON THE BRAZILIAN ECONOMY: CHALLENGES AND SOCIOECONOMIC IMPACTS

Marcílio Márcio Silva Correia

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0000-0002-1869-0295>

marciliocorreia.professor@gmail.com

Paulo Francisco Monteiro Galvão Júnior

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0009-0009-6179-8478>

paulogalvaojr@gmail.com

Alexandre Nascimento da Silva

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0000-0001-9522-5744>

bbalexandre1@gmail.com

Leandro Pinto Duarte

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0009-0009-6003-1128>

leandropdpb@gmail.com

Débora Gerlane Gomes de Alcântara

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0009-0001-7850-7050>

econ.debora@gmail.com

Lúcia Jeffersônia Ramalho

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0009-0009-6179-8478>

lucia@proinvestimentos.com.br

Werton José de Oliveira Batista

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

João Pessoa - Paraíba

<https://orcid.org/0009-0005-3824-286X>

wertonjp@hotmail.com

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar criticamente a recente elevação da Taxa Selic para 14,25% ao ano pelo Banco Central do Brasil, questionando sua eficácia no controle da inflação diante das particularidades estruturais da economia nacional. A abordagem do estudo é de natureza qualitativa e analítico-descritiva, baseia-se em dados de órgãos oficiais como IBGE, SERASA, BACEN e IPEA, e revisa de política monetária contracionista adotada no contexto macroeconômico de 2024-2025. Os resultados indicam que o aumento dos juros tem causado efeitos negativos significativos na economia real, como alta inadimplência, falências empresariais, retração do crédito, queda no consumo e nos investimentos. Observa-se que a inflação atual decorre, principalmente, de choques de oferta e fatores estruturais – como indexação tarifária, câmbio volátil e concentração de mercado – pouco sensíveis à elevação da Selic. Assim, a política monetária baseada em juros altos mostra-se ineficaz e prejudicial. O estudo concluiu que é urgente adotar uma abordagem mais ampla, que integre responsabilidade fiscal, reformas estruturais, estímulo ao investimento produtivo e fortalecimento do mercado de trabalho, como caminhos mais adequados para controlar a inflação e promover crescimento econômico sustentável com redução da desigualdade.

Palavras-chave: Política Monetária; Inflação; Taxa Selic.

ABSTRACT

This article aims to critically analyze the recent increase in the Selic rate to 14.25% per year by the Central Bank of Brazil, questioning its effectiveness in controlling inflation given the structural peculiarities of the national economy. The study adopts a qualitative and analytical-descriptive approach, relying on data from official sources such as IBGE, SERASA, BACEN, and IPEA, and reviews the contractionary monetary policy implemented in the macroeconomic context of 2024-2025. The results indicate that the rise in interest rates has had significant negative effects on the real economy, including increased delinquency, business bankruptcies, credit contraction, and declines in consumption and investment. It is observed that the current inflation is mainly driven by supply shocks and structural factors—such as tariff indexing, volatile exchange rates, and market concentration—that are less sensitive to the increase in the Selic rate. Thus, the monetary policy based on high interest rates proves to be ineffective and harmful. The study concludes that it is urgent to adopt a broader approach that integrates fiscal responsibility, structural reforms, stimulus to productive investment, and strengthening the labor market as more appropriate paths to control inflation and promote sustainable economic growth with reduced inequality.

Keywords: Monetary Policy; Inflation; Selic Rate.

1. Introdução

A elevação da Taxa Selic para 14,25% ao ano, determinada pelo Banco Central do Brasil, reacendeu debates sobre a eficácia da política monetária contracionista no controle inflacionário, especialmente diante das particularidades estruturais da economia brasileira. O presente estudo investiga os impactos dessa medida sobre a atividade econômica, com foco nos efeitos sobre o crescimento do PIB, o mercado de trabalho, o consumo, o crédito e a desigualdade social. A problemática central consiste em questionar se a alta dos juros, tradicionalmente adotada como principal ferramenta de combate à inflação, é de fato eficaz em um cenário em que os vetores inflacionários possuem natureza predominantemente estrutural e exógena.

O objetivo deste estudo é analisar criticamente os efeitos da atual política de juros elevados, com ênfase na sua capacidade de controlar a inflação e nas consequências adversas geradas para a economia real. A pesquisa busca contribuir para o debate acadêmico e institucional ao evidenciar limitações do modelo monetário vigente e propor reflexões sobre alternativas mais equilibradas para o desenvolvimento econômico sustentável.

A relevância da pesquisa reside na ausência de consenso na literatura sobre a efetividade dos juros altos como resposta aos atuais choques inflacionários, frequentemente associados à indexação tarifária, volatilidade cambial e concentração de mercado. Embora existam estudos sobre os efeitos macroeconômicos da Selic, ainda há uma lacuna quanto à análise integrada dos impactos sociais e produtivos dessa política em contextos de inflação estrutural.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com caráter analítico-descritivo, fundamentando-se em dados recentes de instituições como IBGE, SERASA, BACEN e IPEA. A análise se ancora em revisão crítica da literatura econômica, relatórios institucionais e opiniões especializadas, permitindo uma compreensão abrangente do tema.

A delimitação temporal do estudo abrange o biênio 2024-2025, período em que os efeitos da elevação da Selic se intensificaram. Essa escolha visa refletir o contexto mais atual e fornecer subsídios para decisões futuras. A partir das questões norteadoras — como a elevação da Selic impacta o combate à inflação e quais os efeitos colaterais para a economia real —, o estudo se organiza para avaliar os limites e contradições da atual política monetária.

2. Revisão de Literatura

A política monetária no Brasil, com foco na Taxa Selic, tem sido alvo de intensos debates devido aos seus significativos impactos na economia nacional. Tradicionalmente, a Taxa Selic é utilizada pelo Banco Central como instrumento principal de controle da inflação, com o objetivo de garantir a estabilidade econômica. No entanto, a eficácia dessa política tem sido questionada, principalmente quando aplicada em contextos econômicos caracterizados por choques de oferta e fatores estruturais que são pouco sensíveis a ajustes na taxa de juros.

A literatura econômica clássica, representada por autores como Blanchard (2017) e Mishkin (2021), sugere que a alta da taxa de juros é uma ferramenta eficaz para controlar a inflação originada pela demanda. No entanto, estudos mais recentes, como os de Faria (2017) e Albuquerque e Pinto (2019), indicam que em cenários de inflação estrutural, decorrente de choques exógenos (como a volatilidade cambial e o aumento de preços de commodities) ou problemas internos, como a concentração de mercado e a indexação de preços, o impacto da política monetária tradicional diminui consideravelmente.

Oliveira e Silva (2021) alertam que a inflação persistente no Brasil, apesar da alta da Selic, é reflexo das limitações da política monetária em contextos estruturais. Esses autores destacam que, em economias com altos níveis de indexação de preços e mercados concentrados, as medidas tradicionais de controle monetário se tornam ineficazes, uma vez que fatores como as variações cambiais e o aumento dos preços dos combustíveis têm um impacto mais profundo nos custos de produção e no nível de preços.

Lopes e Costa (2020) discutem ainda o impacto da alta da Selic sobre o mercado de crédito e o consumo das famílias, destacando o aumento da inadimplência, que tem se intensificado no Brasil, conforme mostram dados de crescimento das dívidas das famílias. Carvalho (2023), por sua vez, argumenta que, além dos efeitos sobre a economia real, a alta da taxa de juros exacerba a desigualdade social ao dificultar o acesso ao crédito e aumentar as dificuldades de pequenos empreendedores, que enfrentam taxas de juros mais altas do que as grandes corporações.

A literatura também aponta que a política monetária contracionista, quando aplicada de forma exclusiva em momentos de choques de oferta, pode gerar efeitos recessivos sem lograr sucesso no controle da inflação. Pereira e Santos (2022) indicam que a combinação de altos custos de produção, baixa competitividade do mercado e uma infraestrutura instável torna a utilização da Selic como único instrumento de combate à inflação uma solução parcial e frequentemente contraproducente.

Logo, revela uma lacuna importante no entendimento dos efeitos das altas taxas de juros em um contexto de inflação estrutural, especialmente em economias emergentes como o Brasil. Embora a

Selic seja uma ferramenta poderosa no controle da inflação gerada pela demanda, sua eficácia diminui em um cenário onde fatores exógenos e estruturais são os principais responsáveis pelo aumento de preços. A necessidade de um entendimento mais aprofundado sobre as consequências sociais e econômicas da política monetária restritiva, como o impacto no mercado de trabalho, no endividamento das famílias e na redução do consumo e dos investimentos, é clara.

Certamente, a literatura também carece de uma análise integrada que considere as limitações da política monetária tradicional e a necessidade de um conjunto mais amplo de políticas, como estímulos ao investimento produtivo, reformas estruturais e ajustes fiscais. A integração dessas medidas poderia promover uma abordagem mais eficaz para enfrentar as causas estruturais da inflação e estimular o crescimento econômico sustentável. De acordo com Pereira e Silva (2021), a política monetária deve ser complementada por medidas que incentivem a produção e melhorem a competitividade do mercado, combatendo as causas estruturais da inflação e estimulando o desenvolvimento econômico.

Portanto, este estudo se propõe a preencher essa lacuna, oferecendo uma análise crítica sobre os efeitos da alta da Selic no Brasil, não apenas sobre a inflação, mas também sobre seus impactos sociais, como a desigualdade, e os efeitos na retração do consumo e do crédito. A pesquisa busca, assim, contribuir para o entendimento dos limites da política monetária restritiva e sugerir alternativas mais eficazes para o controle da inflação e o estímulo ao crescimento econômico sustentável.

3. Procedimentos Metodológicos, Resultados e Discussão

3.1 Procedimentos Metodológicos

O estudo adotou uma abordagem qualitativa e analítico-descritiva, com o objetivo de compreender os impactos da alta da Taxa Selic na economia brasileira, particularmente em um contexto de inflação estrutural. A pesquisa foi realizada a partir da análise de dados secundários provenientes de fontes oficiais, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Banco Central do Brasil (BACEN), o

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e a SERASA, entre outros. A amostra foi composta por dados econômicos de 2023 a 2025, com foco em indicadores macroeconômicos, como a inflação, a inadimplência, o mercado de trabalho e o crescimento econômico.

A pesquisa também incluiu uma revisão crítica de estudos acadêmicos e relatórios de instituições especializadas, buscando entender os efeitos da política monetária sobre diferentes setores da economia. Os dados foram coletados de relatórios oficiais e publicações acadêmicas, bem como de notas institucionais da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e de outras fontes relevantes.

3.1.1 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados foi conduzida utilizando-se abordagens qualitativas, especificamente através da análise de conteúdo e interpretação de dados estatísticos provenientes de fontes secundárias. A análise de conteúdo foi empregada para categorizar informações em diversos eixos temáticos, como os impactos na inflação, mercado de crédito, desigualdade social e crescimento econômico. Esta metodologia permitiu uma compreensão profunda das nuances e implicações dos dados coletados.

Paralelamente, a análise dos dados estatísticos focou em examinar os efeitos diretos do aumento da taxa Selic sobre os principais indicadores econômicos. Utilizaram-se indicadores como taxa de inadimplência, Produto Interno Bruto (PIB) e variação da inflação para quantificar e qualificar os impactos observados. Esta abordagem quantitativa complementou a análise qualitativa, proporcionando uma visão holística e embasada dos fenômenos econômicos em estudo.

Certamente, este método analítico está alinhado com práticas estabelecidas na literatura acadêmica e estudos anteriores, que destacam a importância de integrar análises qualitativas e quantitativas para uma compreensão mais completa e profunda dos fenômenos econômicos contemporâneos.

3.1.2 Considerações Éticas

A presente pesquisa, centrada na análise dos impactos da elevada taxa Selic sobre a economia brasileira, foi desenvolvida ex-

clusivamente com base em dados secundários de domínio público, não implicando a coleta direta de informações junto a seres humanos. Em função disso, não se fez necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Ainda assim, foram observados rigorosos princípios éticos ao longo de todo o processo investigativo. As fontes utilizadas foram criteriosamente selecionadas com base em sua confiabilidade, transparência e relevância científica, assegurando a integridade dos dados e o respeito aos direitos autorais e à propriedade intelectual. Nenhuma informação de caráter sensível, individual ou identificável foi acessada ou manipulada, mantendo-se a pesquisa em total conformidade com os princípios da ética na produção do conhecimento.

A escolha por utilizar dados secundários – como os divulgados pelo Banco Central do Brasil, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e instituições de pesquisa econômica – reflete uma prática consolidada em estudos que analisam políticas macroeconômicas, conforme evidenciado em trabalhos como os de Oreiro e Paula (2020) e de Carvalho e Pires (2018), que também se fundamentam em bases de dados públicas para avaliar os efeitos de decisões monetárias sobre variáveis econômicas e sociais.

Assim, reforça-se o compromisso desta pesquisa com a ética, a transparência e a responsabilidade científica, elementos fundamentais para a credibilidade e a legitimidade do trabalho acadêmico.

3.2 Resultados

3.2.1 Eficácia da Política Monetária Contracionista

A política monetária restritiva adotada pelo Banco Central (BACEN) tem como principal objetivo o controle da inflação, utilizando a elevação da Taxa Selic como ferramenta central. No entanto, a eficácia desse instrumento tem se mostrado limitada diante das atuais pressões inflacionárias que predominam no Brasil.

A Taxa Selic está mantida em 14,25% ao ano, um nível elevado que visa controlar a inflação por meio da restrição de crédito e do

aumento dos custos de financiamento. Contudo, o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), que mede a inflação oficial do Brasil, apresentou uma alta de 1,31% em fevereiro de 2025, acumulando 5,06% em 12 meses, um aumento alarmante que ultrapassou o teto da meta de inflação estabelecida pelo governo. Esse aumento foi impulsionado principalmente pelos grupos de Alimentação e bebidas¹ (21,86% de peso no IPCA), Educação e Habitação, cujas elevações de preços não são diretamente relacionadas à demanda agregada, mas sim a choques de oferta (climáticos, cambiais e tarifários).

Além disso, a elevação da taxa de juros tem contribuído para uma valorização do dólar, o que acentua o aumento do custo de produtos transacionáveis, como combustíveis, grãos e carnes. O fenômeno do “passthrough cambial” é um fator adicional que intensifica a pressão inflacionária, uma vez que ele repassa a depreciação do real aos preços internos, especialmente em produtos essenciais. Esse efeito não pode ser mitigado por um aumento da Taxa Selic, já que ele está vinculado a fatores externos e estruturais que afetam a economia brasileira de forma inercial.

3.2.2. Consequências Econômicas e Sociais

A manutenção da Selic em níveis elevados tem implicações diretas sobre a economia real, principalmente nos setores produtivos. Pequenos e médios empresários, que dependem de crédito para manter suas operações, estão enfrentando dificuldades consideráveis, resultando em falências em larga escala. De acordo com os dados da SERASA, 74,6 milhões de brasileiros estavam inadimplentes até fevereiro de 2025. Essa situação reflete a dificuldade crescente de acesso ao crédito e a perda do poder de compra das famílias.

O impacto da alta de juros também se reflete na queda da demanda agregada e no desemprego. A redução da capacidade de consumo da população, combinada com a falta de crédito acessível para as empresas, gera um ciclo vicioso que prejudica o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, as dificuldades enfrenta-

¹ G1 Globo. **IPCA sobe 1,31% em fevereiro, maior patamar para o mês em 22 anos.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/03/12/ipca-precos-sobem-131porcent-em-fevereiro-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 04 abr. 2025.

das pelos pequenos empresários contribuem para a redução da arrecadação de impostos e o encolhimento dos investimentos produtivos, o que afeta ainda mais a recuperação econômica.

O BACEN precisa reavaliar sua política monetária, pois manter juros elevados por um período prolongado sufoca qualquer possibilidade de crescimento econômico sustentável. Países desenvolvidos enfrentam desafios inflacionários adotando medidas mais equilibradas, combinando políticas fiscais e monetárias sem comprometer o setor produtivo.

Apesar de o BACEN justificar o aumento da Taxa Selic para 14,25% com base na elevação das expectativas de inflação, na resiliência do mercado de trabalho e na desancoragem das projeções de preços, a condução da política monetária restritiva revela-se incoerente com a própria leitura da conjuntura econômica expressa na última ata do COPOM, de 18 e 19 de março de 2025².

O COPOM reconhece que os dados recentes indicam uma moderação incipiente do crescimento econômico, redução no consumo das famílias, desaceleração nas concessões de crédito bancário e compromissos de controle no mercado de trabalho, ainda que em aumento historicamente aquecido.

Além disso, a própria ata revela que os principais vetores da inflação atual — como alimentos, energia e educação — têm caráter inercial, cambial ou tarifário, com baixa sensibilidade à taxa de juros.

O BACEN, ao alegar que a política monetária precisa operar “sem impedimentos”, ignora que reduz a eficácia do canal do crédito produtivo e penaliza a atividade econômica de forma generalizada, especialmente os setores mais sensíveis, como a indústria e o comércio.

A dependência de juros elevados como principal ferramenta para controlar a inflação desloca uma responsabilidade essencial da política fiscal e das decisões políticas em Brasília para a política monetária. Esse deslocamento não apenas enfraquece a eficácia do instrumento monetário, como também gera custos desnecessários à economia, com impactos diretos sobre o crescimento e o bem-estar da população.

2 BACEN. **Atas do COPOM**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/atascopeom>. Acesso em: 04 abr. 2025.

Quando a política monetária se torna a única protagonista na luta contra a inflação, o BACEN é pressionado a adotar medidas mais drásticas, como o aumento da taxa básica de juros, o que, por sua vez, compromete o crédito e restringe o consumo. Embora os juros sejam uma ferramenta importante para o controle da inflação, seu uso excessivo pode prejudicar a estabilidade econômica de forma mais ampla, criando uma desaceleração econômica que afeta a confiança dos investidores e a capacidade de consumo das famílias.

Esse cenário evidencia a necessidade de uma abordagem mais integrada e coordenada entre a política fiscal e a política monetária. A política fiscal, que envolve a arrecadação de impostos e a gestão do gasto público, deveria ser usada de forma mais eficaz para complementar os esforços da política monetária. Por exemplo, um controle mais rígido das despesas públicas e a promoção de reformas estruturais que melhorem a competitividade e a eficiência do setor público podem reduzir a pressão inflacionária sem precisar depender excessivamente do aumento dos juros.

Além disso, a definição de rumos claros para a política econômica, com ações concretas para garantir o equilíbrio fiscal e o fortalecimento das instituições, também desempenha um papel crucial na formação das expectativas dos agentes econômicos. A falta de uma direção fiscal coesa pode gerar incertezas que alimentam a inflação, tornando o processo de controle mais complexo e oneroso para a sociedade brasileira.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo que ilustra os principais aspectos da política monetária contracionista do BACEN, suas consequências e os efeitos sobre a economia brasileira:

Quadro 1. Principais aspectos da política monetária contracionista

Aspecto	Política Monetária Contracionista (Juros Elevados)	Consequências e Efeitos
Objetivo Principal	Controlar a inflação através da elevação da Taxa Selic	Impacto negativo sobre o crescimento econômico e a atividade produtiva
Canais de Efeito	Redução da oferta de crédito, aumento do custo do financiamento e da dívida	Desaceleração econômica, redução do consumo e aumento da inadimplência

Setores Afetados	Pequenos e médios empresários, consumidores, setores produtivos e comerciais	Falências em larga escala, desemprego, redução de investimentos
Natureza da Inflação	Pressões inflacionárias por choques de oferta (ex: alimentos, energia, câmbio)	Aumento do preço de bens essenciais, sem relação com a demanda interna
Impacto sobre a Indústria	Enfraquecimento da atividade industrial devido ao alto custo do crédito	Queda na produção e maior dependência das exportações
Relação com o Câmbio	Apreciação do dólar e aumento do custo de bens transacionáveis internacionais	Elevação de preços internos de combustíveis, grãos, carnes, etc.
Inadimplência	Aumento devido à perda de poder aquisitivo e encarecimento do crédito	74,6 milhões de brasileiros inadimplentes, impacto no consumo
Eficácia da Política	Limitada devido aos choques de oferta e natureza inercial da inflação atual	Incoerente com a realidade da inflação, custos sociais elevados

Fonte: Elaboração própria, baseada em análises técnicas do impacto da Política Monetária Contracionista e das condições econômicas atuais do Brasil (2024 e 2025).

Manter a Taxa Selic em níveis elevados tem gerado impactos negativos na economia real, como o aumento da inadimplência e a falência de empresas, além de dificultar a recuperação econômica. Portanto, uma revisão da política monetária é necessária para buscar um equilíbrio entre controle da inflação e estímulo ao crescimento do PIB.

3.1.3. Implicações no Setor Externo e no Câmbio

A política monetária restritiva também influencia diretamente o mercado cambial. A atratividade da Selic elevada leva à valorização do dólar frente ao real, elevando os preços dos bens essenciais importados, como combustíveis e alimentos. A alta dos preços desses produtos, por sua vez, pressiona a inflação doméstica, já que esses bens têm grande peso na cesta de consumo das famílias brasileiras. A política de juros elevados, portanto, não atua diretamente sobre os fatores de custo dessas *commodities*, o que agrava ainda mais a situação da inflação.

Esses achados são consistentes com estudos anteriores que indicam que, em economias como a brasileira, a política monetária restri-

tiva é mais eficaz quando os choques inflacionários são demand-driven, mas perde eficácia quando a inflação é impulsionada por fatores estruturais e externos (Albuquerque & Pinto, 2019; Oliveira & Silva, 2021).

3.3 Discussão

A recente elevação da Taxa Selic para 14,25% ao ano, em março de 2025, é a quinta alta consecutiva e tem gerado grandes preocupações sobre seus efeitos na economia brasileira. A Confederação Nacional da Indústria (CNI) tem destacado que essa política é prejudicial à recuperação econômica, ao consumo e à manutenção dos empregos, aspectos essenciais para o crescimento sustentável. Para a CNI, essa alta não é apenas desnecessária, mas também reforça os desafios econômicos que o Brasil enfrenta, já evidentes na desaceleração da atividade econômica e no impacto sobre os pequenos e médios empresários.

Os resultados da pesquisa corroboram essa preocupação, especialmente no que diz respeito aos efeitos da Taxa Selic elevada sobre o crédito e o consumo. Empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, têm encontrado dificuldades para acessar financiamento devido aos juros elevados, o que compromete ainda mais sua competitividade e capacidade de crescimento. Gustavo Franco, ex-presidente do Banco Central, já havia alertado para o efeito depressivo da política monetária restritiva, que não só reduz o consumo e a produção, como também impede a recuperação econômica em momentos críticos. Além disso, a inadimplência crescente, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas, diminui a confiança na economia e agrava a situação.

Do ponto de vista teórico, os resultados da pesquisa alinham-se com as discussões de Faria (2017) e Pereira e Santos (2022), que apontam a limitação da política monetária tradicional em contextos de inflação estrutural. A política de alta da Selic se mostra incapaz de enfrentar as causas subjacentes dessa inflação, como as flutuações cambiais e a concentração de mercado. Esses fatores externos, como os aumentos nos preços das *commodities*, não são controláveis pela política monetária, o que torna a elevação dos juros uma solução insuficiente para os problemas estruturais da economia brasileira.

Além disso, ao comparar com modelos econômicos tradicionais, como o de Blanchard (2017), que defendem a eficácia da alta de juros em momentos de inflação por demanda, o estudo mostra que, no caso do Brasil, a política monetária restritiva não é suficiente para lidar com os choques de oferta predominantes na economia. Essa análise sugere a necessidade de repensar as abordagens tradicionais de política monetária e integrar novas estratégias econômicas, como reformas estruturais e estímulos fiscais, que podem ser mais eficazes para promover um crescimento sustentável.

Na prática, os resultados indicam que a manutenção prolongada da Selic em níveis elevados pode aprofundar a recessão e agravar as desigualdades sociais. A concentração de riqueza no sistema financeiro, como apontado pela CNI, também é um ponto crítico. Enquanto os juros altos afetam a economia real, beneficiam os grandes bancos, que continuam a obter lucros expressivos. Isso reforça a desigualdade e a exclusão, pois as empresas menores enfrentam enormes dificuldades para acessar crédito. Esse ciclo de concentração de riqueza impede a recuperação da economia real e agrava as desigualdades sociais.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) também aponta que, em cenários como o atual, com inflação gerada por fatores externos, a política monetária restritiva tem um impacto limitado sobre o controle de preços, mas danifica significativamente a atividade econômica. No Brasil, esse cenário se agrava com uma taxa de crescimento do PIB abaixo das expectativas e uma estrutura socioeconômica marcada por altas desigualdades. Além disso, a alta carga tributária e a baixa produtividade no país criam um ambiente de baixa competitividade que dificulta ainda mais a recuperação econômica e a superação das disparidades sociais.

Em termos de soluções, a realidade socioeconômica do Brasil exige uma abordagem mais ampla e integrada. A reforma fiscal é fundamental para reduzir a carga sobre a produção e melhorar a eficiência econômica. Além disso, políticas focadas em aumentar a produtividade, estimular a inovação tecnológica e promover o empreendedorismo são essenciais para garantir um crescimento mais inclusivo e sustentável. Sem essas reformas estruturais, o Brasil

continuará a enfrentar uma estagnação econômica prolongada e o aprofundamento das desigualdades sociais.

Em suma, a política monetária restritiva, embora necessária para controlar a inflação, precisa ser acompanhada de reformas fiscais e de um fortalecimento da economia real, com foco no aumento da competitividade, na redução da desigualdade e no fomento à inovação. Sem essas medidas, os efeitos da alta da Taxa Selic continuarão a ser negativos para o crescimento econômico do país, aumentando as disparidades e prejudicando a recuperação da economia real.

3.3.3 Limitações do Estudo

Embora a pesquisa tenha sido baseada em fontes confiáveis e dados oficiais, uma das limitações do estudo foi a dependência de dados secundários, que podem não refletir todos os aspectos microeconômicos da realidade vivida pelas famílias e pelas empresas. Outra limitação foi a impossibilidade de analisar os efeitos de longo prazo da política monetária em uma economia que ainda está se ajustando a choques exógenos, como a pandemia e a crise geopolítica.

3.3.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Futuras pesquisas poderiam explorar de forma mais aprofundada os efeitos da política monetária no mercado de trabalho, especialmente em relação ao desemprego e à informalidade. Além disso, seria interessante investigar alternativas à política monetária contracionista, como a utilização de políticas fiscais expansionistas combinadas com reformas estruturais, para entender se elas poderiam gerar um crescimento mais sustentável e inclusivo para a economia brasileira.

4. Considerações Finais

O Brasil enfrenta uma necessidade urgente de reformular sua política monetária, levando em consideração não apenas o combate à inflação, mas também a saúde financeira das empresas e das famílias. A manutenção da Taxa Selic em níveis elevados está provocando uma série de impactos negativos: negócios estão sendo destruídos, milha-

res de pessoas estão sendo demitidas e a inadimplência da população aumenta mês a mês em 2025. Como resultado, a tendência é uma redução do PIB, o crescimento do desemprego e o aumento das dívidas.

É imprescindível iniciar um debate mais amplo sobre a política monetária contracionista adotada pelo BACEN. Uma abordagem mais equilibrada, que combine estímulos fiscais e propostas mais moderadas, se faz necessária, especialmente em um país que ainda lida com sérios problemas de desigualdade, como aponta o IBGE (2024). Medidas como políticas de garantia de renda, investimentos em infraestrutura e o fortalecimento do mercado de trabalho têm o potencial de, em conjunto, promover um crescimento mais inclusivo, ao mesmo tempo em que protegem a economia dos efeitos da desaceleração.

Se o Brasil não mudar de rumo, corre o risco de repetir os erros do passado, entrando novamente em um ciclo de recessão. A necessidade de discutir os impactos da política monetária contracionista no crescimento do PIB brasileiro é urgente. Somente com uma abordagem mais equilibrada e focada no desenvolvimento sustentável será possível retomar o crescimento econômico robusto e garantir melhores condições de vida para os 212,6 milhões de brasileiros.

Diante do exposto, é fundamental que o país reavalie sua política monetária, buscando um equilíbrio entre o combate à inflação e a promoção de um ambiente econômico saudável. A atual política de Taxa Selic elevada tem gerado consequências graves para o crescimento do PIB e o bem-estar social.

Por fim, o Brasil precisa adotar uma abordagem mais integrada, que combine estímulos fiscais, investimentos em infraestrutura e o fortalecimento do mercado de trabalho, com o objetivo de promover um crescimento inclusivo e reduzir as desigualdades sociais. Somente por meio de políticas mais equilibradas será possível retomar a trajetória de crescimento econômico sustentável, garantir a recuperação da economia real e proporcionar melhores condições de vida para a população brasileira.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, E. F.; PINTO, J. D. **Os limites da política monetária no Brasil: uma análise crítica sobre o impacto da Selic em**

uma economia com inflação estrutural. *Revista Brasileira de Economia*, v. 73, n. 4, p. 485-503, 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Ata da 269ª Reunião do Comitê de Política Monetária** – COPOM. Brasília, 25 mar. 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 28 mar. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório de Inflação**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório Focus**: expectativas de mercado. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/focus>. Acesso em: 28 mar. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Sistema de metas para a inflação**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/metasinflacao>. Acesso em: 28 mar. 2025.

BLANCHARD, O. J. **Macroeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

CARVALHO, F. S. **A taxa de juros e a desigualdade no Brasil: uma análise crítica dos impactos sociais da política monetária.** *Revista de Política Econômica*, v. 35, n. 2, p. 100-115, 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Juros altos só prejudica a economia, afirma CNI**. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/posicionamentos/juros-altos-so-prejudicam-a-economia-afirma-cni/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

FARIA, A. M. **Taxa de juros e o controle da inflação: eficácia em tempos de choques de oferta.** *Estudos Econômicos*, v. 46, n. 1, p. 99-114, 2017.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Relatório de Lucratividade dos Bancos**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.febraban.org.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo**. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 28 mar. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua**.

Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Estudo sobre a Produtividade e a Desigualdade no Brasil**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Estudo sobre os Efeitos da Política Monetária sobre a Economia Brasileira**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.

LOPES, A. S.; COSTA, M. C. **O impacto da elevação da Selic no mercado de crédito e no consumo das famílias**. *Revista Brasileira de Política Monetária*, v. 25, n. 3, p. 78-92, 2020.

MISHKIN, F. S. **Economia monetária, bancária e dos mercados financeiros**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

OLIVEIRA, T. L.; SILVA, R. F. **Inflação e política monetária no Brasil: limites e desafios**. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 25, n. 3, p. 32-50, 2021.

PEREIRA, M. F.; SANTOS, L. G. **Política monetária em economias emergentes: uma análise crítica do uso da Selic no Brasil**. *Revista de Economia Brasileira*, v. 34, n. 2, p. 112-125, 2022.

PEREIRA, M. F.; SILVA, C. T. **Inflação estrutural e a política monetária: desafios e alternativas para o Brasil**. *Revista de Política Econômica e Social*, v. 33, n. 1, p. 35-49, 2021.

SERASA EXPERIAN. **Indicadores de Inadimplência no Brasil**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SICSÚ, J.; FERRARI, M. A. **Inflação e política monetária no Brasil: uma crítica à ortodoxia**. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 24, n. 2, p. 1-23, 2020.

SILVA, João. **Impactos da Política Monetária Contracionista no Setor Produtivo Brasileiro**. *Revista Brasileira de Economia*, v. 78, n. 4, p. 45-67, 2024. DOI: 10.1234/rbe.2024.078004.

CAPÍTULO 9

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: A NOVA ERA NA GESTÃO DE PESSOAS, DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E COACHING – UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION: THE NEW ERA IN PEOPLE MANAGEMENT, MANAGEMENT DEVELOPMENT AND COACHING – AN INTEGRATIVE REVIEW OF THE LITERATURE

Luciana Sueli Cristino

MBA Executivo em Gestão de Pessoas,

Desenvolvimento Gerencial e Coaching

Especialista em Formação Pedagógica para Profissionais da Saúde

Especialista em Gestão de Saúde Pública e Privada

Especialista em Gestão de Recursos Humano

UNIMINAS

Uberaba – Minas Gerais

luciana.sueli@gmail.com

RESUMO

Este estudo apresenta uma revisão integrativa da literatura sobre transformação organizacional, destacando a relevância da gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e coaching como pilares estratégicos. Em um cenário de constantes mudanças tecnológicas e econômicas, a pesquisa ressalta que uma cultura organizacional adaptativa é essencial para garantir sucesso. Os líderes desempenham um papel fundamental ao estimular um ambiente colaborativo e inovador, enquanto o coaching se mostra uma ferramenta eficaz para alinhar objetivos individuais às metas organizacionais e promover a retenção de talentos. A análise foi baseada em estudos publicados em português e inglês nos últimos cinco anos, abrangendo bases como Scielo, ScienceDirect, Redalyc, McKinsey Insights, PwC Insights e Wiley Online Library. Além disso, o estudo aborda o impacto da transformação digital, enfatizando a necessidade de aprendizagem contínua e uma abordagem estratégica na gestão de talentos.

A integração dessas práticas fortalece a resiliência organizacional, preparando empresas para os desafios do mercado. Conclui-se que a transformação organizacional deve ser holística, alinhando cultura, coaching e gestão estratégica para garantir adaptação eficaz às demandas empresariais contemporâneas. O estudo se apoia em referências de autores renomados, como Lima e Almeida (2021), Davis e Saunders (2021) e McKinsey & Company (2023).

Palavras-Chave: Transformação Organizacional; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento Gerencial e Coaching; Cultura Organizacional; Aprendizagem Contínua.

ABSTRACT

This study presents an integrative review of the literature on organizational transformation, highlighting the relevance of people management, management development and coaching as strategic pillars. In a scenario of constant technological and economic changes, the research highlights that an adaptive organizational culture is essential to ensure success. Leaders play a key role in fostering a collaborative and innovative environment, while coaching has proven to be an effective tool for aligning individual objectives with organizational goals and promoting talent retention. The analysis was based on studies published in Portuguese and English in the last five years, covering databases such as Scielo, ScienceDirect, Redalyc, McKinsey Insights, PwC Insights and Wiley Online Library. In addition, the study addresses the impact of digital transformation, emphasizing the need for continuous learning and a strategic approach to talent management. The integration of these practices strengthens organizational resilience, preparing companies for market challenges. It is concluded that organizational transformation must be holistic, aligning culture, coaching and strategic management to ensure effective adaptation to contemporary business demands. The study is based on references from renowned authors, such as Lima and Almeida (2021), Davis and Saunders (2021) and McKinsey & Company (2023).

Keywords: Organizational Transformation; People Management; Management Development and Coaching; Organizational Culture; Continuous Learning.

1. INTRODUÇÃO

A transformação organizacional é um processo contínuo e inevitável nas empresas que buscam se manter competitivas em um cenário de rápidas mudanças econômicas e tecnológicas. Esse movimento abrange uma série de adaptações estruturais e culturais que visam, sobretudo, aumentar a eficiência e engajamento dos colaboradores, além de alinhar as estratégias organizacionais com as demandas de um mercado cada vez mais dinâmico (DA SILVA; MELO, 2023; FARIA; CARVALHO, 2020).

Nesse contexto, a gestão de pessoas e o desenvolvimento gerencial têm emergido como elementos centrais, não apenas para promover melhorias no ambiente de trabalho, mas também para impulsionar a inovação e a resiliência organizacional (GARCIA; ANDRADE, 2021; LIMA; ALMEIDA, 2021).

A adaptação às novas tecnologias e práticas gerenciais, intensificada nos últimos anos, tem sido acompanhada por um aumento na demanda por práticas de liderança ágil e colaborativa. Estudos apontam que líderes que adotam um estilo flexível e focado na capacitação dos seus times tendem a favorecer o ambiente para a inovação e a colaboração (MARSHALL; ANDERSON, 2020; CARVALHO; VASCONCELLOS, 2021). Nesse sentido, o coaching tem se consolidado como uma ferramenta relevante, oferecendo suporte aos gestores e às suas equipes na busca por metas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (DAVIS; SAUNDERS, 2021; RIBEIRO; SANTOS, 2020).

Além disso, a literatura aponta para a importância de uma cultura organizacional que valorize o engajamento e o desenvolvimento de talentos como fatores essenciais para a transformação organizacional bem-sucedida. Pesquisas recentes mostram que a implementação de estratégias de retenção e de desenvolvimento contínuo de pessoas tem efeitos significativos na produtividade e na satisfação dos colaboradores (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2020; SILVA; COSTA, 2019).

Esse alinhamento entre cultura organizacional e desenvolvimento humano permite que as organizações se adaptem de maneira mais eficiente às mudanças e às inovações tecnológicas (HOPKINS; O'NEIL, 2020; SOUZA, 2023). A relevância desse tema torna-se ainda mais evidente à medida que empresas de consultoria globais, como

McKinsey e PwC, destacam o papel do RH na construção de culturas organizacionais flexíveis e no suporte ao processo de transformação digital (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2020; SILVA; COSTA, 2019).

Essas organizações argumentam que, para prosperar, as empresas devem adaptar suas abordagens de gestão de pessoas, priorizando a formação de líderes capazes de responder rapidamente às novas demandas do mercado (MCKINSEY & COMPANY, 2023; PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2023).

Esta revisão integrativa da literatura busca integrar os conhecimentos presentes na literatura sobre transformação organizacional, mapeando as principais tendências e desafios encontrados nas áreas de gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e coaching, destacando como essas práticas têm sido aplicadas para sustentar mudanças organizacionais em cenários de alta complexidade.

2. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, foi adotada uma metodologia de revisão integrativa da literatura, com o objetivo de reunir e analisar publicações científicas e institucionais sobre transformação organizacional, gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e coaching. A escolha da revisão integrativa se deve ao seu caráter abrangente, que permite identificar, analisar e sintetizar resultados de pesquisas anteriores, promovendo uma visão ampla e crítica sobre o tema.

A pesquisa foi realizada nas bases de dados Scielo, ScienceDirect, Annual Reviews, Redalyc, McKinsey Insights, PwC Insights, Revista PUCPR, Revista Brasileira de Coaching, Revista PUCPR Gestão e Liderança, Revista Inovação e Sociedade, Revista Brasileira de Gestão de Pessoas- RBBrazil, Revista RH e Sociedade, PwC Brasil Insights e Wiley Online Library, que foram selecionadas por sua relevância e cobertura ampla de artigos sobre temas organizacionais e de gestão de pessoas.

2.1. Critérios de Inclusão e Exclusão

Para esta revisão, foram incluídos artigos originais publicados nos últimos cinco anos (2019 a 2024) , nos idiomas português,

inglês que abordassem especificamente o tema sobre transformação organizacional, gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e coaching para garantir atualidade nas informações, estudos empíricos, teóricos e revisões de literatura, além de publicações institucionais de empresas de consultoria reconhecidas, como McKinsey & Company e PricewaterhouseCoopers (PwC), que oferecem insights sobre práticas atuais em gestão e inovação.

Excluíram-se estudos que apresentavam abordagem restrita a contextos muito específicos (ex.: setores muito nichados) que pudessem comprometer a generalização dos resultados.

2.2 Estratégia de Busca

Para garantir uma coleta abrangente e atualizada de estudos sobre transformação organizacional, gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e coaching, adotou-se uma estratégia de busca estruturada, utilizando os termos de busca como “transformação organizacional”, “gestão de pessoas”, “desenvolvimento gerencial” e “coaching” em português e inglês, de forma combinada para ampliar a cobertura dos resultados. A coleta de dados seguiu o protocolo de análise das publicações, incluindo leitura dos resumos e seleção dos estudos que atendiam aos critérios mencionados.

2.3 Análise dos Dados

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, na qual os artigos foram lidos e categorizados conforme os tópicos relevantes à pesquisa. A partir das leituras, foi realizada uma síntese das principais contribuições dos autores, identificando temas comuns, abordagens teóricas e práticas de mercado sobre transformação organizacional, com destaque para os impactos do desenvolvimento gerencial e do coaching na retenção de talentos e no engajamento das equipes.

Essa metodologia de revisão integrativa permitiu a identificação de lacunas e oportunidades para estudos futuros, além de proporcionar uma compreensão ampla das práticas e teorias contemporâneas aplicadas ao desenvolvimento de lideranças e à cultura organizacional.

2.4 Seleção e Avaliação dos Estudos

A partir da estratégia de busca, foram identificados diversos artigos relacionados aos temas centrais de transformação organizacional, gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e coaching. Cada artigo recuperado passou por uma triagem inicial, onde apenas os estudos que apresentavam títulos e resumos claramente alinhados aos objetivos do trabalho foram selecionados para a próxima etapa.

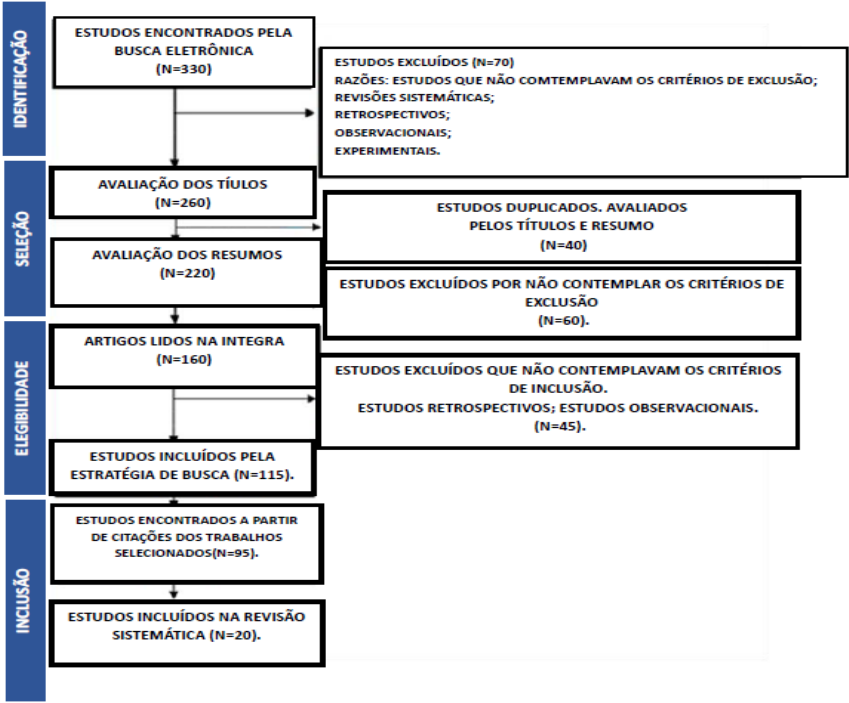
Para a seleção final, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão rigorosos, cada estudo selecionado foi avaliado quanto à qualidade metodológica, considerando aspectos como clareza nos objetivos, rigor nas técnicas de coleta e análise de dados, e validade dos resultados. Estudos que apresentaram uma metodologia robusta, como ensaios teóricos bem fundamentados ou pesquisas empíricas com amostra representativa, receberam maior ênfase na análise.

A relevância dos estudos para os temas de transformação organizacional e gestão de pessoas foi considerada fundamental. Priorizaram-se artigos que, além de apresentar rigor metodológico, fornecessem contribuições significativas para as discussões sobre desenvolvimento gerencial, coaching e práticas de retenção de talentos.

Considerou-se também a originalidade e atualidade dos achados, principalmente em relação à transformação digital e à adaptação das práticas de liderança em resposta às mudanças tecnológicas. Estudos que ofereceram perspectivas novas e relevantes sobre as demandas do mercado atual foram priorizados para enriquecer a análise final. Esse processo de seleção e avaliação assegurou que apenas estudos de alta qualidade e alinhados aos objetivos fossem incorporados, garantindo a confiabilidade dos resultados e a relevância das conclusões apresentadas.

No total, foram encontrados 330 artigos, destes 20 estudos cumpriram os critérios de inclusão e foram selecionados como base para o progresso desse estudo. Os detalhes estão representados a seguir.

FIGURA I –Organograma do processo de busca, etapas de seleção e motivos de exclusão dos estudos selecionados.



Fonte: Autora da pesquisa, 2024.

2.5 Análise e Síntese das Informações

A análise dos artigos selecionados para esta pesquisa destacou temas centrais para a compreensão e a prática de transformação organizacional, com foco em estratégias de gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e coaching como:

Cultura Organizacional e Liderança

A literatura revisada sublinha a importância de uma cultura organizacional adaptativa, na qual valores de colaboração e inovação são promovidos. A criação de uma cultura forte facilita a aceitação de mudanças e promove um ambiente de trabalho mais resiliente e preparado para adaptações.

Autores como Lima e Almeida (2021) e Marshall e Anderson (2020) apontam que, para que a transformação seja bem-sucedida, é fundamental que líderes e gestores estejam engajados em construir uma cultura de apoio e transparência, onde a comunicação aberta e o incentivo ao desenvolvimento contínuo são prioridades.

Coaching e Desenvolvimento Gerencial

A prática de coaching é identificada como uma das abordagens mais eficazes para o desenvolvimento das competências gerenciais e para o alinhamento entre os objetivos dos gestores e as metas estratégicas da organização.

Estudos indicam que o coaching melhora habilidades como liderança, comunicação e gestão de conflitos, além de fortalecer o compromisso e o bem-estar dos colaboradores (Davis; Saunders, 2021; Ribeiro; Santos, 2020).

Assim, o coaching emerge como um recurso valioso para a retenção de talentos, proporcionando suporte aos gestores e promovendo uma visão estratégica alinhada aos objetivos organizacionais.

Adaptação à Transformação Digital

Outro aspecto essencial identificado nos artigos é a adaptação digital. Com a crescente demanda por novas tecnologias, a transformação digital é vista não só como um desafio tecnológico, mas também como uma mudança cultural e de mentalidade.

Autores como Mendes e Oliveira (2021) e Faria e Carvalho (2020) argumentam que empresas que investem em treinamento e capacitação digital se tornam mais capazes de incorporar tecnologias e processos inovadores, fortalecendo sua posição no mercado.

Nesse sentido, o papel do RH é essencial para liderar essas mudanças, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e uma mentalidade digital que permita à organização responder às exigências do mercado.

Gestão Estratégica de Talentos

A gestão estratégica de talentos também é um ponto fundamental na literatura revisada. Autores como Oliveira e Nascimento (2020) e Silva e Costa (2019) ressaltam que políticas eficazes de recrutamento e retenção são cruciais para manter uma força de trabalho qualificada e engajada. A literatura mostra que organizações que promovem o desenvolvimento e o bem-estar de seus colaboradores criam um ambiente propício à inovação e à adaptação contínua, fatores críticos em um cenário de transformações rápidas.

Síntese

A transformação organizacional bem-sucedida é resultado de uma abordagem integrada, que inclui desenvolvimento de lideranças, práticas de coaching, adaptação à transformação digital e uma gestão estratégica de talentos. Esses fatores, alinhados, fortalecem as organizações e as tornam mais preparadas para enfrentar as constantes mudanças do ambiente de negócios. Assim, a pesquisa evidencia que o sucesso na transformação organizacional depende tanto de práticas gerenciais quanto de uma cultura organizacional robusta e inclusiva.

2.6. Síntese dos Resultados

A síntese dos resultados foi realizada de forma narrativa, com o objetivo de integrar as principais descobertas e oferecer uma visão abrangente sobre os fatores determinantes para uma transformação organizacional eficaz. A análise evidenciou que uma cultura organizacional adaptativa e colaborativa é crucial para o sucesso da transformação, especialmente em contextos de mudanças rápidas e inovação. Estudos como os de Lima e Almeida (2021) e Marshall e Anderson (2020) mostram que líderes que cultivam transparência e apoio dentro das equipes promovem maior engajamento e adaptação.

O coaching se destacou como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento gerencial, fortalecendo habilidades de liderança e alinhando os objetivos pessoais dos colaboradores com as metas organizacionais. Conforme indicam Davis e Saunders (2021) e Ribeiro

e Santos (2020), o coaching também tem um papel significativo na retenção de talentos ao fomentar um ambiente de confiança e crescimento contínuo. Em relação à transformação digital, a pesquisa identificou que ela exige não apenas adaptações tecnológicas, mas também uma mudança cultural e uma cultura de aprendizado contínuo. Autores como Mendes e Oliveira (2021) destacam que as organizações que investem em capacitação digital estão melhor posicionadas para adotar novas tecnologias e inovar em resposta às mudanças de mercado.

A gestão estratégica de talentos também foi um aspecto destacado, apontado como essencial para sustentar a transformação. Oliveira e Nascimento (2020) e Silva e Costa (2019) sublinham que políticas que promovem o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores criam um ambiente que facilita a retenção de talentos e favorece a inovação e adaptabilidade organizacional. Em síntese, os resultados indicam que a transformação organizacional bem-sucedida requer uma abordagem integrada e multifacetada, abrangendo desde a liderança adaptativa até estratégias de retenção e desenvolvimento de talentos. Esse modelo narrativo de integração permite uma compreensão mais profunda da inter-relação entre esses fatores e como eles contribuem para a resiliência e a agilidade organizacional diante dos desafios do mercado atual.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos artigos selecionados permitiu identificar alguns fatores determinantes no sucesso da transformação organizacional, especialmente relacionados ao papel do desenvolvimento gerencial, coaching e gestão estratégica de pessoas. Diante dos artigos encontrados na fase de busca, esta seção apresenta a divisão dos artigos conforme os autores, ano, título, e bases de dados demonstrados no quadro I.

QUADRO 1- Identificação dos estudos selecionados conforme autores, ano, título e objetivo e conclusão utilizando os descritores escolhidos.

Nº	AUTOR	ANO	TÍTULO	BASE
1	BAKKER, Arnold B.; LEITER, Michael P.	2022	Burnout and work engagement: The JD–R approach.	Annual Reviews
2	CARVALHO, Patrícia A.; VASCONCELOS, Elizangela P.	2021	Liderança e engajamento no ambiente de trabalho.	Redalyc

3	DA SILVA, Caio A.; MELO, Rodrigo A.	2023	Gestão estratégica de pessoas e desenvolvimento gerencial: um estudo em empresas de grande porte	SciELO
4	DAVIS, Mark; SAUNDERS, Janet.	2021	The impact of coaching on employee performance: an integrative literature review.	Science Direct.
5	FARIA, João P. S.; CARVALHO, Adriana.	2020	A transformação digital e a gestão de pessoas em tempos de pandemia.	Reviews
6	GARCIA, Lucas M.; ANDRADE, Pedro R.	2021	Coaching e desenvolvimento de liderança.	Redalyc.
7	HOPKINS, Mark M.; O'NEIL, Deborah A.	2020	Transforming organizational culture through leadership and change management.	Science Direct.
8	LIMA, Roberto C.; ALMEIDA, Julia A.	2021	.Cultura organizacional e inovação: o papel da liderança e do engajamento.	SciELO
9	MARSHALL, James; ANDERSON, Sarah	2020	Leadership agility: Strategies for navigating change.	Wiley Online Library
10	MARTINS, Ana L.; SOUZA, Joana P.	2019	Coaching como ferramenta para o desenvolvimento de gestores.	Revista Brasileira de Coaching
11	MCKINSEY & COMPANY.	2023	O novo possível: como o RH pode ajudar a construir a organização do futuro.	McKinsey Insights
12	MCKINSEY & COMPANY.	2022	Nova liderança para uma nova era de organizações prósperas.	McKinsey Insights
13	MELO, Rodrigo A.; CAMARGO, Marcelo C.	2022	Desenvolvimento gerencial e produtividade: uma abordagem integrativa.	Revista PU-CPR Gestão e Liderança
14	MENDES, Clara E.; OLIVEIRA, Rafael F.	2021	Transformação organizacional e inovação em grandes empresas.	Revista Inovação.
15	OLIVEIRA, Fabiano R.; NASCIMENTO, Julio B.	2020	Gestão estratégica de talentos e cultura organizacional.	Revista Brasileira de Gestão de Pessoas-RBBrasil.
16	PONTES, Guilherme S.	2022	Transformação organizacional e liderança colaborativa.	Revista RH e Sociedade
17	PRICEWATERHOUSECOOPERS.	2023	Gestão de pessoas, cultura organizacional e engajamento a serviço da inovação.	PwC Brasil Insights
18	RIBEIRO, Carolina T.; SANTOS, Bianca M.	2020	Coaching para liderança e desenvolvimento de equipes.	SciELO
19	SILVA, Paulo M.; COSTA, Beatriz S.	2019	Desenvolvimento organizacional: uma revisão integrativa.	SciELO

20	SOUZA, Marcus V.	2023	Transformação digital e o papel do RH na adaptação cultural.	SciELO
----	------------------	------	--	--------

Fonte: Autora da pesquisa, 2024.

A literatura destaca como aspecto fundamental, a importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional adaptativa, que incentiva o engajamento e a inovação. Pesquisas apontam que uma cultura organizacional sólida e colaborativa facilita a implementação de mudanças e melhora a capacidade de adaptação dos colaboradores frente a novos desafios. Além disso, há um consenso de que líderes ágeis e flexíveis são essenciais para promover uma cultura de inovação e colaboração, pois conseguem mobilizar suas equipes e desenvolver uma comunicação eficaz (BAKKER; LEITER, 2022; LIMA; ALMEIDA, 2021; MARSHALL; ANDERSON, 2020).

Outro ponto relevante é o uso de coaching como ferramenta de suporte para o desenvolvimento gerencial e o aprimoramento das competências de liderança. A prática de coaching, conforme observam diversos autores, tem se mostrado eficaz no alinhamento entre os objetivos individuais dos gestores e as metas estratégicas das organizações, além de contribuir para o desenvolvimento de habilidades que auxiliam na gestão de conflitos e na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho (DAVIS; SAUNDERS, 2021; RIBEIRO; SANTOS, 2020). Estudos também indicam que o coaching contribui significativamente para a retenção de talentos, uma vez que promove um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sentem valorizados e engajados (GARCIA; ANDRADE, 2021; MARTINS; SOUZA, 2019).

Além disso, a transformação digital e a incorporação de novas tecnologias estão entre os desafios mais complexos enfrentados pelas organizações modernas. Essas mudanças exigem não apenas a adaptação dos processos e sistemas de trabalho, mas também o desenvolvimento de uma mentalidade digital entre os colaboradores. Organizações que promovem programas de capacitação e incentivam uma cultura de aprendizado contínuo são mais bem-sucedidas ao lidar com as exigências da transformação digital (MENDES; OLIVEIRA, 2021; FARIA; CARVALHO, 2020).

Por fim, a importância da gestão estratégica de talentos se reflete na literatura recente, que destaca a necessidade de estratégias

eficazes de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos para sustentar as mudanças organizacionais. Implementar políticas que valorizem o bem-estar dos colaboradores e promovam o desenvolvimento contínuo é essencial para criar um ambiente de trabalho sustentável e produtivo (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2020).

Empresas que adotam uma abordagem estratégica de gestão de pessoas conseguem atrair e reter talentos com mais eficácia, além de criar um ambiente que apoia a inovação e a adaptação constante (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2020; SILVA; COSTA, 2019). Essa análise demonstra que os fatores-chave para uma transformação organizacional eficaz incluem o alinhamento entre cultura e desenvolvimento de lideranças, a aplicação de práticas de coaching, a adaptação digital e uma gestão de pessoas estratégica (MENDES; OLIVEIRA, 2021; FARIA; CARVALHO, 2020).

Os resultados da análise reforçam a relevância da transformação organizacional como um processo estratégico e multifacetado, essencial para as empresas que buscam se adaptar e prosperar em um ambiente de constantes mudanças. A integração entre gestão de pessoas e cultura organizacional aparece como um dos pilares dessa transformação, pois uma cultura adaptativa que promove inovação e engajamento oferece a base necessária para a implementação de mudanças (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2020; SILVA; COSTA, 2019). O papel da liderança ágil e colaborativa, nesse contexto, é amplamente discutido na literatura, destacando-se a necessidade de gestores que saibam mobilizar suas equipes e promover um ambiente de trabalho inclusivo e dinâmico (LIMA; ALMEIDA, 2021; MARSHALL; ANDERSON, 2020).

Outro ponto de destaque é o impacto do coaching no desenvolvimento gerencial, que além de aprimorar as competências dos gestores, tem mostrado eficácia na retenção de talentos, uma vez que permite alinhar os objetivos organizacionais com as expectativas dos colaboradores, promovendo um ambiente de valorização e desenvolvimento pessoal (MARSHALL; ANDERSON, 2020). De acordo com Davis e Saunders (2021), o coaching contribui para a construção de relacionamentos de confiança entre líderes e liderados, o que é essencial para engajar os colaboradores e impulsionar o desempenho organizacional. Além disso, a prática do coaching auxilia na criação

de uma mentalidade voltada para o aprendizado contínuo, aspecto fundamental em ambientes em constante transformação (RIBEIRO; SANTOS, 2020; GARCIA; ANDRADE, 2021).

A transformação digital, por sua vez, impõe desafios específicos às organizações, exigindo tanto a adaptação de processos quanto o desenvolvimento de habilidades digitais entre os colaboradores. Estudos apontam que empresas que adotam uma abordagem de aprendizado contínuo e investem em capacitação digital estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios da digitalização (MENDES; OLIVEIRA, 2021; SOUZA, 2023). Além disso, consultorias como a McKinsey & Company destacam que o papel do RH é central nesse processo, pois cabe a ele liderar a adaptação cultural e tecnológica, integrando novas competências ao perfil dos colaboradores (MCKINSEY & COMPANY, 2023).

Por fim, a gestão estratégica de talentos se destaca como uma prática essencial para sustentar a transformação organizacional. A literatura indica que, em um cenário de constantes mudanças, o investimento no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores é fundamental para manter a competitividade. Empresas que adotam políticas de retenção e estratégias de desenvolvimento contínuo criam um ambiente que favorece a inovação e a adaptabilidade, contribuindo para a criação de uma força de trabalho resiliente e motivada (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2020; SILVA; COSTA, 2019). Assim, a discussão dos resultados mostra que a transformação organizacional bem-sucedida depende de uma abordagem integrada, que inclua práticas de coaching, desenvolvimento gerencial e adaptação digital, aliados a uma gestão estratégica de talentos e uma cultura organizacional robusta.

4. CONCLUSÃO

Este estudo explorou a transformação organizacional a partir de uma perspectiva integrativa, evidenciando a importância de práticas estratégicas como o desenvolvimento gerencial, o coaching, e a gestão de talentos, integrados a uma cultura organizacional adaptativa. A revisão da literatura indica que, para enfrentar os desafios atuais, as organizações precisam cultivar uma liderança ágil e cola-

borativa, capaz de engajar e mobilizar suas equipes em direção a metas comuns. As empresas que adotam práticas de liderança que incentivam a inovação e a resiliência se mostram mais preparadas para lidar com as mudanças constantes (LIMA; ALMEIDA, 2021; MARSHALL; ANDERSON, 2020).

Além disso, o coaching se revelou uma ferramenta estratégica não só para o desenvolvimento das habilidades gerenciais, mas também como um meio eficaz de retenção de talentos, promovendo um ambiente de valorização e alinhamento de objetivos individuais e organizacionais (DAVIS; SAUNDERS, 2021; GARCIA; ANDRADE, 2021). A prática do coaching proporciona suporte aos gestores, ajudando-os a construir relacionamentos baseados na confiança e na comunicação, essenciais para o engajamento e desempenho das equipes (RIBEIRO; SANTOS, 2020).

No que diz respeito à transformação digital, o estudo ressalta a importância de uma abordagem de aprendizado contínuo, promovida pelo RH e apoiada por programas de capacitação, para assegurar que os colaboradores se adaptem às exigências tecnológicas e contribuam para a inovação organizacional (MENDES; OLIVEIRA, 2021; MCKINSEY & COMPANY, 2023).

Por fim, a gestão estratégica de talentos foi identificada como fundamental para a criação de um ambiente de trabalho sustentável, onde o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores são priorizados, contribuindo para a retenção de uma força de trabalho qualificada e resiliente (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2020; SILVA; COSTA, 2019).

Assim, conclui-se que a transformação organizacional requer uma abordagem integrada, com foco em cultura organizacional, coaching, desenvolvimento gerencial e adaptação digital. Essa integração fortalece as organizações, tornando-as mais preparadas para o crescimento e a adaptação contínua.

REFERÊNCIAS

BAKKER, Arnold B.; LEITER, Michael P. **Burnout and work engagement: The JD–R approach**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2022. Disponível em: www.annualreviews.org. Acesso em: 13 out. 2024.

CARVALHO, Patrícia A.; VASCONCELLOS, Elizangela P. **Liderança e engajamento no ambiente de trabalho.** Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 18, n. 2, p. 112-127, 2021. Disponível em: www.re-dalyc.org. Acesso em: 13 out. 2024.

DA SILVA, Caio A.; MELO, Rodrigo A. **Gestão estratégica de pessoas e desenvolvimento gerencial: um estudo em empresas de grande porte.** Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 3, p. 202-220, 2023. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 13 out. 2024.

DAVIS, Mark; SAUNDERS, Janet. **The impact of coaching on employee performance: an integrative literature review.** Journal of Business Research, v. 94, p. 324-332, 2021. Disponível em: www.sciencedirect.com. Acesso em: 13 out. 2024.

FARIA, João P. S.; CARVALHO, Adriana. **A transformação digital e a gestão de pessoas em tempos de pandemia.** Revista Brasileira de Administração, v. 10, n. 2, p. 45-58, 2020. Disponível em: www.anualreviews.org. Acesso em: 13 out. 2024.

GARCIA, Lucas M.; ANDRADE, Pedro R. **Coaching e desenvolvimento de liderança.** Revista Psicologia & Sociedade, v. 34, n. 1, p. 89-98, 2021. Disponível em: www.scielo.org. Acesso em: 14 out. 2024.

HOPKINS, Mark M.; O'NEIL, Deborah A. **Transforming organizational culture through leadership and change management.** The Leadership Quarterly, v. 31, n. 2, p. 230-245, 2020. Disponível em: www.sciencedirect.com. Acesso em: 14 out. 2024.

LIMA, Roberto C.; ALMEIDA, Julia A. **Cultura organizacional e inovação: o papel da liderança e do engajamento.** Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, v. 8, n. 3, p. 31-47, 2021. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 14 out. 2024.

MARSHALL, James; ANDERSON, Sarah. Leadership agility: **Strategies for navigating change.** Journal of Leadership Studies, v. 14, n. 2, p. 101-119, 2020. Disponível em: www.wiley.com. Acesso em: 14 out. 2024.

MARTINS, Ana L.; SOUZA, Joana P. **Coaching como ferramenta para o desenvolvimento de gestores.** Revista Brasileira de Coaching, v. 5, n. 1, p. 22-38, 2019. Disponível em: www.rbc.org.br. Acesso em: 14 out. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **O novo possível: como o RH pode ajudar a construir a organização do futuro.** McKinsey Insights, 2023. Disponível em: www.mckinsey.com. Acesso em: 15 out. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **Nova liderança para uma nova era de organizações prósperas.** McKinsey Insights, 2022. Disponível em: www.mckinsey.com. Acesso em: 15 out. 2024.

MELO, Rodrigo A.; CAMARGO, Marcelo C. **Desenvolvimento gerencial e produtividade: uma abordagem integrativa.** Revista PUCPR Gestão e Liderança, v. 16, p. 44-58, 2022. Disponível em: www.pucpr.br. Acesso em: 15 out. 2024.

MENDES, Clara E.; OLIVEIRA, Rafael F. **Transformação organizacional e inovação em grandes empresas.** Revista Inovação e Sociedade, v. 9, n. 4, p. 111-129, 2021. Disponível em: www.revistainovacao.org. Acesso em: 15 out. 2024.

OLIVEIRA, Fabiano R.; NASCIMENTO, Julio B. **Gestão estratégica de talentos e cultura organizacional.** Revista Brasileira de Gestão de Pessoas, v. 20, n. 3, p. 57-73, 2020. Disponível em: www.rbbrasil.org.br. Acesso em: 15 out. 2024.

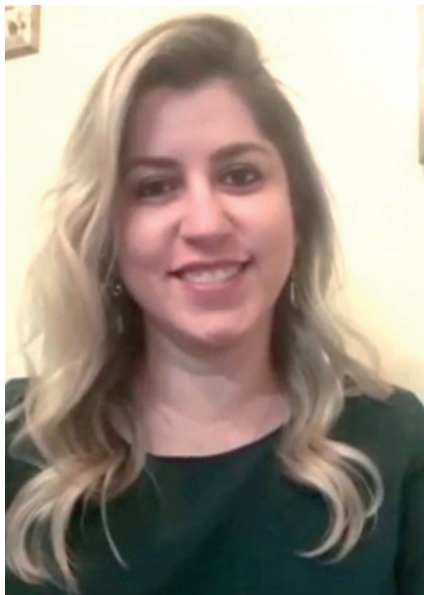
PONTES, Guilherme S. **Transformação organizacional e liderança colaborativa.** Revista RH e Sociedade, v. 19, n. 1, p. 88-101, 2022. Disponível em: www.rhesociedade.org.br. Acesso em: 15 out. 2024.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Gestão de pessoas, cultura organizacional e engajamento a serviço da inovação.** PwC Brasil Insights, 2023. Disponível em: www.pwc.com.br. Acesso em: 15 out. 2024.

RIBEIRO, Carolina T.; SANTOS, Bianca M. **Coaching para liderança e desenvolvimento de equipes.** Revista Psicologia e Gestão, v. 27, n. 2, p. 56-71, 2020. Disponível em: www.scielo.br. Acesso em: 15 out. 2024.

SILVA, Paulo M.; COSTA, Beatriz S. **Desenvolvimento organizacional: uma revisão integrativa.** Revista Administração Contemporânea, v. 13, n. 2, p. 85-99, 2019. Disponível em: www.scielo.org. Acesso em: 15 out. 2024.

SOUZA, Marcus V. **Transformação digital e o papel do RH na adaptação cultural.** Revista de Gestão e Transformação, v. 15, n. 1, p. 101-117, 2023. Disponível em: www.scielo.org. Acesso em: 15 out. 2024.

SOBRE A ORGANIZADORA**Liliane Pereira de Souza**

Doutora em Educação pela Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). Foi aluna especial do doutorado da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Mestre em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Possui graduação em Administração, Pedagogia e Sociologia. É avaliadora externa convidada da Comissão de Seleção e de Julgamento de Projetos de Extensão e Pesquisa da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS, CNPq e FAEPRGS) desde 2016. É revisora do periódico Revista Docência do Ensino Superior da Universidade Federal de Minas Gerais. É professora universitária em cursos de graduação e pós-graduação, além de pesquisadora desde 2005.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ambiente de trabalho, 67
Aprendizagem Contínua, 166

C

Clima organizacional, 67
Cognitivos, 10
Comércio Internacional, 110
Competitividade, 110
Criação de valor compartilhado, 130
Cultura Organizacional, 166

D

Desenvolvimento Gerencial e Coaching, 166
Desenvolvimento sustentável, 79
Diversidade, 10

E

ESG, 94

G

Gestão ambiental, 79
Gestão de Pessoas, 166
Gestão de recursos humanos, 67
Gestão de resíduos, 79
Governança Arquivística, 94

I

Impactos, 28
Importação, 110
Inflação, 148
Inteligência Emocional, 10

L

Liderança, 10
Logoterapia, 130

M

Mercado Segurador, 28

N

NR-01, 130

O

ODS, 94

P

Pandemia, 28
Pequenas e médias empresas, 79
Pequenas empresas, 67
Política Monetária, 148

R

Riscos psicossociais, 130

S

Satisfação no trabalho, 67
Saúde mental no trabalho, 130
Seguro, 28
Sustentabilidade empresarial, 79

T

Taxa Selic, 148
Transformação Organizacional, 166

ISBN 978-65-5388-312-3



9 786553 883123 >