



Organizadores

Karine Rosália Félix Praça Gomes

Iran Rodrigues de Oliveira

Anderson Douglas Pereira Rodrigues da Silva

ADMINISTRAÇÃO EM CONTEXTO REAIS

**PRÁTICAS DE GESTÃO, SUSTENTABILIDADE
E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**



Editora
REALCONHECER



Organizadores

Karine Rosália Félix Praça Gomes

Iran Rodrigues de Oliveira

Anderson Douglas Pereira Rodrigues da Silva

ADMINISTRAÇÃO EM CONTEXTO REAIS

PRÁTICAS DE GESTÃO, SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



Editora
REALCONHECER

© 2025 – Editora Real Conhecer

editora.realconhecer.com.br

realconhecer@gmail.com

Organizadores

Karine Rosália Félix Praça Gomes

Iran Rodrigues de Oliveira

Anderson Douglas Pereira Rodrigues da Silva

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/Real Conhecer

Revisão: Respectivos autores dos artigos

Conselho Editorial

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Ma. Jaciara Pinheiro de Souza, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Dra. Náyra de Oliveira Frederico Pinto, Universidade Federal do Ceará, UFC

Ma. Emile Ivana Fernandes Santos Costa, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Me. Heder Junior dos Santos, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP

Ma. Dayane Cristina Guarnieri, Universidade Estadual de Londrina, UEL

Me. Dirceu Manoel de Almeida Junior, Universidade de Brasília, UnB

Ma. Cinara Rejane Viana Oliveira, Universidade do Estado da Bahia, UNEB

Esp. Jader Luís da Silveira, Grupo MultiAtual Educacional

Esp. Resiane Paula da Silveira, Secretaria Municipal de Educação de Formiga, SMEF

Sr. Victor Matheus Marinho Dutra, Universidade do Estado do Pará, UEPA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Administração em Contextos Reais: Práticas de Gestão, Sustentabilidade e Desempenho Organizacional	
G633a	/ Karine Rosália Félix Praça Gomes; Iran Rodrigues de Oliveira; Anderson Douglas Pereira Rodrigues da Silva (organizadores). – Formiga (MG): Editora Real Conhecer, 2025. 321 p. : il.
Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-83668-06-6 DOI: 10.5281/zenodo.18095994	
1. Administração em geral /Organização e normas. 2. Práticas de Gestão. 3. Sustentabilidade. 4. Desempenho Organizacional. I. Karine Rosália Félix Praça Gomes. II. Iran Rodrigues de Oliveira. III. Anderson Douglas Pereira Rodrigues da Silva. IV. Título.	
CDD: 001.4 CDU: 354	

Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Real Conhecer
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
editora.realconhecer.com.br
realconhecer@gmail.com

Formiga - MG

Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:
<https://editora.realconhecer.com.br/2025/12/administracao-em-contextos-reais.html>



**ADMINISTRAÇÃO EM CONTEXTOS REAIS:
PRÁTICAS DE GESTÃO, SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Organizadores

Karine Rosália Félix Praça Gomes

Iran Rodrigues de Oliveira

Anderson Douglas Pereira Rodrigues da Silva

ADMINISTRAÇÃO EM CONTEXTOS REAIS:

PRÁTICAS DE GESTÃO, SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO

ORGANIZACIONAL

Autores

Adriano Pereira da Silva
Alisson Gomes Vanderlei
Djane Aparecida Alves de Souza
Douglas Felipe Berto da Silva
Eberson José da Silva
Edmilson da Silva Araújo Filho
Eduarda Campos Dias Cardoso
Elayne Milena Nascimento de Menezes
Gabriella Vitoria Silva de Oliveira
Janaina de Cassia Marinho de Melo Silva
Jaqueline Lucindo da Silva
Jorge Rodrigues Monteiro
José Claudio Santos
Karine Rosália Félix Praça Gomes
Leomax Arruda da Silva
Maria Clézia Quirino da Silva
Thatiana Milena da Silva Lira

PREFÁCIO

Organizar uma obra coletiva no campo da Administração é, antes de tudo, assumir o desafio de articular múltiplos olhares sobre a complexidade das práticas organizacionais contemporâneas. Este livro resulta de um esforço coletivo que reúne pesquisas comprometidas com a análise crítica da gestão, da tomada de decisão e da sustentabilidade organizacional em contextos reais, marcados por desafios estruturais, econômicos e humanos.

A Administração, enquanto área do conhecimento e prática social, encontra-se em constante transformação. As organizações enfrentam pressões crescentes por eficiência, inovação e responsabilidade social, ao mesmo tempo em que lidam com limitações de recursos, instabilidades do ambiente externo e demandas internas cada vez mais complexas. Diante desse cenário, torna-se imprescindível produzir conhecimento que ultrapasse modelos prescritivos e dialogue com a realidade concreta das organizações. É nesse horizonte que esta obra se insere.

Os capítulos que compõem o livro abordam temas centrais da Administração, como gestão de estoques, sustentabilidade financeira, comportamento organizacional e inclusão produtiva. Embora partam de objetos distintos, os estudos convergem ao evidenciar que a gestão organizacional não se resume à aplicação mecânica de ferramentas, mas envolve escolhas estratégicas, relações humanas, valores institucionais e condicionantes contextuais. Essa compreensão amplia o debate administrativo e reforça a necessidade de abordagens integradas e situadas.

Um aspecto que consideramos especialmente relevante nesta coletânea é a valorização de pesquisas desenvolvidas em contextos regionais, sobretudo em municípios de pequeno e médio porte. Ao dar visibilidade a essas realidades, frequentemente marginalizadas nos grandes debates acadêmicos, o livro contribui para ampliar o repertório empírico da Administração e para fortalecer uma perspectiva de gestão sensível às especificidades territoriais e organizacionais.

Do ponto de vista metodológico, a obra reúne estudos que adotam abordagens qualitativas, quantitativas e mistas, refletindo o rigor científico e a diversidade de estratégias investigativas empregadas. Os capítulos dialogam com referenciais clássicos e

contemporâneos da Administração, promovendo interlocuções entre áreas como gestão estratégica, logística, finanças, comportamento organizacional e governança, o que confere densidade teórica e analítica à coletânea.

Este livro dirige-se a estudantes, pesquisadores, docentes e profissionais da Administração, bem como a gestores interessados em repensar suas práticas à luz de evidências empíricas e reflexões críticas. Esperamos que os estudos aqui reunidos contribuam para o aprimoramento da formação acadêmica, para a qualificação da prática gerencial e para o fortalecimento do diálogo entre universidade, organizações e sociedade.

Por fim, enquanto organizadores, reafirmamos nosso compromisso com uma Administração crítica, ética e socialmente responsável. Que esta obra possa inspirar novas pesquisas, fomentar debates qualificados e contribuir para a construção de práticas de gestão mais eficientes, humanas e alinhadas às demandas contemporâneas.

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas operam em ambientes marcados por elevada complexidade, instabilidade econômica, transformações tecnológicas aceleradas e crescentes demandas por eficiência, responsabilidade social e sustentabilidade. Nesse cenário, a Administração assume papel central como campo de conhecimento capaz de articular teoria e prática na compreensão e no enfrentamento dos desafios organizacionais. É a partir dessa perspectiva que se estrutura a presente obra.

Este livro reúne estudos que dialogam diretamente com a linha editorial da Administração, ao analisar processos de gestão, práticas organizacionais, mecanismos de controle, tomada de decisão e estratégias de sustentabilidade em diferentes contextos institucionais. Os capítulos apresentados investigam realidades concretas de organizações públicas e privadas, com foco na eficiência operacional, na gestão de recursos, no comportamento organizacional e na formulação de estratégias adaptadas a contextos de restrição e incerteza.

A coletânea privilegia pesquisas desenvolvidas em contextos regionais, especialmente em municípios de médio e pequeno porte do Nordeste brasileiro, contribuindo para ampliar o escopo empírico da literatura em Administração. Ao deslocar o olhar dos grandes conglomerados e das organizações altamente capitalizadas, o livro evidencia dinâmicas gerenciais frequentemente negligenciadas, mas fundamentais para a compreensão do tecido organizacional brasileiro, composto majoritariamente por pequenas e médias organizações.

Do ponto de vista temático, os capítulos abordam dimensões centrais da Administração. A gestão de estoques é analisada como elemento estratégico para a redução de custos, aumento da eficiência operacional e fortalecimento da competitividade em operações de atacarejo, evidenciando a integração entre logística, planejamento e desempenho organizacional. A gestão financeira e estratégica é explorada a partir dos impactos da inadimplência sobre a sustentabilidade econômica e sobre a motivação dos colaboradores, ressaltando a interdependência entre finanças, comportamento organizacional e clima de trabalho. O empoderamento financeiro de mulheres com 50 anos ou mais é discutido sob a ótica da inclusão produtiva, da gestão de pessoas e do

empreendedorismo, ampliando o debate administrativo para além dos limites tradicionais da empresa.

Metodologicamente, a obra apresenta diversidade de abordagens, combinando estudos de caso, pesquisas quantitativas, análises qualitativas e métodos mistos. Essa pluralidade metodológica reforça o rigor científico dos trabalhos e amplia sua contribuição para a Administração, ao permitir análises profundas sobre processos internos, percepções dos atores organizacionais e impactos das práticas gerenciais. Os capítulos mobilizam referenciais clássicos da área — como gestão estratégica, logística, finanças e comportamento organizacional — articulados a debates contemporâneos sobre digitalização, sustentabilidade, governança e inclusão.

Um eixo transversal que perpassa toda a obra é a análise crítica da distância entre modelos gerenciais prescritivos e a realidade das organizações. Os estudos revelam que a adoção parcial de ferramentas administrativas, a limitação de recursos humanos e tecnológicos e a ausência de planejamento estratégico formalizado constituem desafios recorrentes. Essa constatação reforça a necessidade de uma Administração contextualizada, sensível às especificidades organizacionais e territoriais, capaz de ir além da aplicação mecânica de modelos importados.

Ao reunir investigações que articulam eficiência operacional, sustentabilidade financeira e dimensão humana da gestão, este livro contribui para o avanço do campo da Administração ao oferecer evidências empíricas consistentes e reflexões analíticas críticas. A obra dialoga com gestores, pesquisadores, docentes e estudantes, oferecendo subsídios para a tomada de decisão, o aprimoramento de práticas gerenciais e o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais integradas e sustentáveis.

Por fim, esta coletânea reafirma o compromisso da Administração com a transformação organizacional e social. Ao evidenciar práticas, limites e possibilidades de gestão em contextos reais, o livro convida o leitor a repensar o papel do administrador como agente estratégico, ético e socialmente responsável, capaz de contribuir para o fortalecimento das organizações e para o desenvolvimento econômico e social dos territórios em que atuam.

SUMÁRIO

Capítulo 1 GESTÃO DE ESTOQUES COMO VETOR DE EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE CUSTOS EM OPERAÇÕES DE ATACAREJO: UM ESTUDO DE CASO NO NOVO ATACAREJO GOIANA (PE) <i>Adriano Pereira da Silva</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	14
Capítulo 2 INADIMPLÊNCIA, MOTIVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM ESCOLA PRIVADA DE PEQUENO PORTE <i>Alisson Gomes Vanderlei</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	34
Capítulo 3 EMPODERAMENTO FINANCEIRO DE MULHERES 50+: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DE GOIANA-PE <i>Djane Aparecida Alves de Souza</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	52
Capítulo 4 LOGÍSTICA REVERSA E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DAS PRÁTICAS DA AMBEV <i>Douglas Felipe Berto da Silva</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	74
Capítulo 5 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA STELLANTIS NO POLO DE GOIANA <i>Eberson José da Silva</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	92
Capítulo 6 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS E DA AUTOMAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM FARMÁCIAS DE PEQUENO PORTE <i>Edmilson da Silva Araújo Filho</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	110
Capítulo 7 DESAFIOS ÉTICOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS <i>Eduarda Campos Dias Cardoso</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	124
Capítulo 8 INTEGRAÇÃO ENTRE LAYOUT E AUTOMAÇÃO NA GESTÃO DE ESTOQUES: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO ALMOXARIFADO DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTA <i>Elayne Milena Nascimento de Menezes</i> <i>Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	142

Capítulo 9 ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO PARA A COMPETITIVIDADE: ANÁLISE DE UMA QUITANDA DE BAIRRO DE PONTA DE PEDRAS <i>Gabriella Vitoria Silva de Oliveira Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	159
<hr/>	
Capítulo 10 ENTRE EFICIÊNCIA E JUSTIÇA: PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS SOBRE O USO DE IA EM PROCESSOS SELETIVOS <i>Janaina de Cassia Marinho de Melo Silva Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	173
<hr/>	
Capítulo 11 ENTRE A AUTONOMIA E A SOBRECARGA: A TRÍPLICE JORNADA NO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM CONTEXTO LOCAL <i>Jaqueleine Lucindo da Silva Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	194
<hr/>	
Capítulo 12 ANÁLISE DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO EM EMPRESA DE PAPEL E CELULOSE: ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO E REDUÇÃO DE DESPESAS OPERACIONAIS <i>Jorge Rodrigues Monteiro Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	210
<hr/>	
Capítulo 13 QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE <i>José Claudio Santos Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	227
<hr/>	
Capítulo 14 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA KLABIN <i>Leomax Arruda da Silva Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	252
<hr/>	
Capítulo 15 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FC SERVIÇOS EM GOIANA-PE <i>Maria Clézia Quirino da Silva Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	269
<hr/>	
Capítulo 16 EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE PATRIMÔNIO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA <i>Thatiana Milena da Silva Lira Karine Rosália Félix Praça Gomes</i>	289
<hr/>	
CONCLUSÃO	309
<hr/>	
AGENDA DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO	313

Capítulo 1

GESTÃO DE ESTOQUES COMO VETOR DE EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE CUSTOS EM OPERAÇÕES DE ATACAREJO: UM ESTUDO DE CASO NO NOVO ATACAREJO GOIANA (PE)

*Adriano Pereira da Silva
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

GESTÃO DE ESTOQUES COMO VETOR DE EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE CUSTOS EM OPERAÇÕES DE ATACAREJO: UM ESTUDO DE CASO NO NOVO ATACAREJO GOIANA (PE)

Adriano Pereira da Silva¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este artigo analisa como a gestão de estoques contribui para a redução de custos e para a eficiência organizacional no Novo Atacarejo Goiana, empresa pertencente ao segmento atacadista-varejista em Pernambuco. A pesquisa, de abordagem qualitativa, descritiva e configurada como estudo de caso, utiliza observação direta, entrevistas semiestruturadas e análise documental, triangulando dados conforme Bardin (2016). O referencial teórico articula autores clássicos e contemporâneos da logística e *supply chain*, aprofundando discussões sobre tipos de estoques, técnicas de controle e impactos operacionais e financeiros. Os resultados revelam um alto nível de concordância entre os participantes quanto à maturidade dos processos de estoque, destacando eficiência operacional, padronização e monitoramento consistente dos fluxos internos. No entanto, evidenciam-se desafios relacionados ao dimensionamento da equipe e ao estímulo institucional para adoção de tecnologias avançadas. Conclui-se que, apesar da robustez operacional da empresa, avanços estruturais, tecnológicos e humanos são necessários para ampliar a acurácia dos controles e fortalecer a eficiência logística. O estudo contribui tanto para a literatura sobre gestão de estoques em mercados emergentes quanto para a prática organizacional em operações de atacarejo.

Palavras-chave: gestão de estoques; atacarejo; custos logísticos; eficiência organizacional; estudo de caso.

ABSTRACT

This article analyzes how inventory management contributes to cost reduction and organizational efficiency at Novo Atacarejo Goiana, a wholesaler–retailer operating in Pernambuco, Brazil. Using a qualitative and descriptive approach through a case study,

¹ Bacharelando em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

data were collected via direct observation, semi-structured interviews and document analysis, allowing triangulation following Bardin's (2016) procedures. The theoretical framework integrates classical and contemporary logistics and supply chain literature, deepening discussions on inventory types, control techniques, and operational and financial impacts. Results reveal a high level of agreement among participants regarding the maturity of inventory processes, highlighting operational efficiency, standardized routines and consistent monitoring. However, challenges remain regarding staff adequacy and institutional incentives for adopting advanced technologies. Findings indicate that, despite a solid operational foundation, improvements in human resources, technological integration and strategic alignment are required to enhance the accuracy of controls and strengthen logistical efficiency. The study contributes to both the academic literature on inventory management in emerging markets and practical advancements in wholesaler-retailer operations.

Keywords: inventory management; wholesale-retail operations; logistics costs; organizational efficiency; case study.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de estoques ocupa posição central no desempenho organizacional, especialmente em empresas do setor atacadista, caracterizado pela elevada rotatividade de produtos, pela necessidade de abastecimento contínuo e pela forte pressão competitiva.

Em ambientes de operação intensiva, como o atacarejo, o estoque representa não apenas um ativo operacional, mas um elemento estratégico capaz de influenciar custos, fluxo logístico, qualidade do atendimento e capacidade de resposta às oscilações do mercado. Assim, compreender os mecanismos que orientam sua administração torna-se fundamental para organizações que buscam maior eficiência e sustentabilidade econômica.

A literatura clássica e contemporânea converge ao destacar o papel crítico da gestão de estoques na cadeia de suprimentos. Ballou (2006) caracteriza o estoque como elo vital para o equilíbrio entre nível de serviço e custos, afirmando que seu gerenciamento adequado reduz desperdícios e optimiza recursos.

Complementarmente, Corrêa e Corrêa (2019) ampliam essa visão ao enfatizar que o estoque deve estar integrado às estratégias de supply chain management, não sendo apenas um custo a ser reduzido, mas um componente de geração de valor, sobretudo em mercados de alta rotatividade, nos quais a flexibilidade operacional é determinante.

Estudos mais recentes reforçam essa perspectiva estratégica. Para Slack *et al.* (2020), organizações que dominam práticas modernas de gestão de estoques conseguem equilibrar oferta e demanda com maior precisão, construindo vantagens competitivas sustentáveis.

Na mesma direção, Chopra e Meindl (2021) argumentam que a adoção de tecnologias avançadas — como sistemas ERP, códigos de rastreamento e ferramentas analíticas — aprimora a acurácia das decisões, reduz perdas e fortalece a coordenação entre os elos da cadeia logística.

Pesquisas publicadas nos últimos anos apontam que, em mercados emergentes, a integração digital e a governança dos fluxos de estoque constituem pilares para a resiliência operacional e para a redução de custos totais (Silva; Freitas, 2022; Martins; Souza, 2023).

No cenário brasileiro, o setor atacadista possui relevância expressiva na dinâmica econômica nacional. Dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (Abad, 2022) indicam que mais de 50% do abastecimento do varejo depende diretamente dessas operações, fortalecendo o papel estratégico das empresas de atacarejo na articulação entre indústria e varejo.

Esse contexto torna particularmente relevante a análise de organizações regionais, como o Novo Atacarejo Goiana, situado em Pernambuco, que lida diariamente com grande volume de mercadorias, ampla diversidade de itens e desafios logísticos relacionados à manutenção de níveis adequados de estoque.

Diante desse cenário, emerge a problemática que orienta este estudo: quais os impactos da gestão de estoques nos custos do Novo Atacarejo Goiana e de que forma a adoção de técnicas eficientes pode contribuir para a melhoria da performance organizacional? Essa questão reflete não apenas uma necessidade operacional da empresa analisada, mas também um desafio recorrente em organizações atacadistas que buscam conciliar disponibilidade de produtos, agilidade no atendimento e controle rigoroso de custos.

A relevância da pesquisa se manifesta em duas dimensões complementares. Do ponto de vista científico, o estudo contribui para ampliar a literatura sobre gestão de estoques em mercados emergentes, especialmente no contexto regional do Nordeste brasileiro, ainda pouco explorado em estudos empíricos.

Do ponto de vista prático, oferece subsídios para que gestores do Novo Atacarejo Goiana e de empresas semelhantes adotem estratégias mais eficazes de controle de estoques, promovendo redução de desperdícios, aumento da rentabilidade e fortalecimento de sua competitividade.

Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa é analisar como a gestão de estoques pode contribuir para a redução de custos e para o aumento da eficiência organizacional no Novo Atacarejo Goiana. Para atingir tal propósito, o estudo busca: (i) identificar os principais tipos de estoques utilizados na empresa; (ii) descrever e analisar as técnicas aplicadas; (iii) avaliar os impactos da má gestão nos custos; (iv) destacar os benefícios de práticas eficientes; e (v) propor recomendações para aperfeiçoar os processos internos.

Com essa articulação, a introdução estabelece as bases teóricas, empíricas e metodológicas necessárias para o aprofundamento da discussão ao longo do artigo, destacando a importância da gestão de estoques como instrumento estratégico para organizações do setor atacadista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Lacunas Teóricas e Avanços no Campo da Gestão de Estoques

Embora amplamente discutida na logística clássica, a gestão de estoques ainda enfrenta lacunas relevantes quando observada sob a ótica dos mercados emergentes, especialmente no atacarejo. A predominância de estudos técnico-operacionais — centrados em níveis de estoque, reposição, custos e classificação de itens — reduz a capacidade de compreender a complexidade contemporânea das cadeias de suprimentos.

Autores como Bowersox, Closs e Cooper (2019) e Chopra e Meindl (2021) enfatizam que a gestão de estoques migrou de uma função isolada para componente crítico do Supply Chain Management (SCM). No entanto, pesquisas recentes argumentam que a integração entre estoques e SCM ainda é heterogênea e limitada, sobretudo em organizações que carecem de maturidade digital (Ivanov; Dolgui, 2020; Christopher; Peck, 2022).

Além disso, a literatura diverge quanto ao grau de impacto das tecnologias digitais na eficiência logística. Enquanto Silva e Rodrigues (2023) defendem que WMS, RFID e IoT aumentam significativamente a acurácia operacional, autores como Yue *et al.* (2021)

apontam que fatores culturais e resistências internas podem reduzir sua efetividade, especialmente quando processos não estão padronizados.

Assim, permanecem lacunas relacionadas a:

- como tecnologias emergentes são efetivamente implementadas em organizações de diferentes portes;
- quais fatores organizacionais condicionam os ganhos de eficiência;
- como mercados regionais adotam práticas de SCM 4.0 em contextos de restrição financeira;
- quais impactos estratégicos a má gestão de estoques gera sobre o desempenho competitivo.

Diante desses desafios, o presente estudo contribui ao investigar o setor atacadista de forma integrada, articulando dimensões técnico-operacionais, tecnológicas, humanas e estratégicas.

2.2 Conceito de Gestão de Estoques: Debates e Convergências

A gestão de estoques é tradicionalmente compreendida como o conjunto de políticas e processos que equilibram custos e disponibilidade (Chiavenato, 2014). Ballou (2006), em uma visão mais operacional, destaca a importância do estoque para o nível de serviço. No entanto, essa perspectiva é constantemente tensionada por autores contemporâneos.

Corrêa e Corrêa (2019), por exemplo, criticam abordagens que tratam estoques apenas como custos, defendendo seu papel estratégico nas interações interorganizacionais. Slack *et al.* (2020) reforçam essa postura e apontam que estoques funcionam como amortecedores estratégicos, principalmente em cadeias sujeitas à instabilidade.

Entretanto, autores recentes como Ivanov e Dolgui (2020) argumentam que estoques podem se tornar fontes de vulnerabilidade quando excessivos, especialmente em cadeias globalizadas. Esses autores defendem modelos híbridos que combinem resiliência, visibilidade e flexibilidade — algo ainda distante de muitas empresas brasileiras.

Outro ponto de tensão é o papel das tecnologias.

- Para Silva e Rodrigues (2023), ferramentas como WMS e IoT transformam a acurácia e reduzem erros.
- Já Cristopher e Holweg (2021) alertam que a digitalização não substitui falhas de planejamento, e que tecnologia sem processos estruturados tende a gerar dados inconsistentes.

Além disso, avanços recentes incluem:

- modelos preditivos baseados em Big Data (Torres; Almeida, 2024);
- otimização matemática como EOQ e variações modernas (Zhang; Wang, 2022);
- uso de DEMATEL para priorização de fatores críticos (Lee; Peng, 2023);
- plataformas integradas SCM 4.0.

Em síntese, o debate contemporâneo revela tanto convergências (estoques como elemento estratégico e integrado ao SCM) quanto divergências (papel da tecnologia, níveis ideais, riscos de excesso ou falta). Esta pesquisa se posiciona nesse debate ao examinar como uma organização real incorpora — ou falha em incorporar — tais práticas.

2.3 Tipos de Estoques e suas Funções: Abordagens Tradicionais e Expandidas

As classificações tradicionais (Ballou, 2006) continuam sendo referência, mas têm sido questionadas por sua baixa capacidade explicativa diante de cadeias voláteis e digitalizadas. Bowersox, Closs e Cooper (2019) ampliam a tipologia para incluir estoques de segurança, sazonais, de antecipação e reguladores, reconhecendo maior complexidade dos fluxos contemporâneos.

Contudo, autores recentes destacam as limitações dessas tipologias. Zhang e Wang (2022) argumentam que classificações tradicionais não capturam adequadamente estoques dinâmicos gerenciados por algoritmos de previsão. Já Gonçalves e Pinto (2023) enfatizam que estoques reguladores têm sido supervalorizados em cadeias com baixa visibilidade, gerando custo excessivo.

No contexto pós-pandemia, Oliveira e Santos (2025) apontam que estoques reguladores ganharam força, mas alertam que seu uso indiscriminado pode comprometer liquidez financeira, principalmente em empresas regionais.

Assim, este estudo adota uma perspectiva ampliada dos tipos de estoque, considerando tanto suas funções tradicionais quanto seus limites em ambientes competitivos e digitalizados.

2.4 Técnicas de Controle de Estoques: Entre o Tradicional e o Inteligente

Ferramentas tradicionais como Curva ABC, PEPS e UEPS mantêm relevância pela simplicidade (Martins; Alt, 2009), porém seu uso isolado é amplamente criticado na literatura recente.

Chopra e Meindl (2021) defendem que métodos tradicionais devem ser complementados por técnicas avançadas, incluindo modelos preditivos, RFID, WMS e sistemas MRP integrados. Contudo, diferentes autores divergem sobre sua efetividade:

- Para Yue *et al.* (2021), a adoção tecnológica aumenta a transparência da cadeia.
- Já Lee e Peng (2023) argumentam que tecnologias sem maturidade digital podem amplificar erros, não os reduzir.

Além disso, sistemas avançados como DEMATEL, SCM 4.0, Big Data e algoritmos de Forecasting têm sido reconhecidos como essenciais em cadeias de alta complexidade (Zhang; Wang, 2022). Porém, Lima e Barros (2023) demonstram que a adoção dessas tecnologias esbarra em resistência cultural, falta de treinamento e baixa capacidade de investimento — desafios presentes no atacarejo.

Assim, o estudo reconhece a coexistência de modelos tradicionais e tecnologias inteligentes, cada qual com seus limites, ressaltando a necessidade de alinhamento entre maturidade digital, porte empresarial e estratégia organizacional.

2.5 Custos e Eficiência Organizacional: Interfaces Estratégicas

Os custos clássicos — armazenagem, pedido, immobilização, obsolescência e perdas — continuam sendo pilares analíticos (Ballou, 2006; Bowersox *et al.*, 2019). No entanto, autores como Christopher e Holweg (2021) defendem que eficiência organizacional não pode ser confundida com simples redução de custos.

De acordo com Chopra e Meindl (2021), organizações eficientes integram planejamento, previsão, indicadores de performance e visibilidade da cadeia. Santos e Ribeiro (2023) ampliam esse debate ao incluir a sustentabilidade como vetor de eficiência, reforçando diretrizes ESG.

Por outro lado, Almeida e Paiva (2024) evidenciam que o uso de KPIs avançados pode gerar decisões enviesadas quando dados operacionais são inconsistentes — uma crítica relevante para empresas que dependem de registros manuais.

Assim, a literatura revela contradições entre enfoques tradicionais (redução de custos) e abordagens contemporâneas (resiliência, sustentabilidade e digitalização). O presente estudo adota essa abordagem ampliada ao analisar a eficiência sob múltiplas dimensões.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva, configurando-se como estudo de caso único (Yin, 2020). Essa abordagem permite compreender em profundidade práticas operacionais e interpretações dos colaboradores sobre a gestão de estoques. em seu contexto real.

3.1 Procedimentos de coleta

Para a coleta de dados, foram adotadas três técnicas complementares, de modo a possibilitar uma compreensão ampliada do fenômeno investigado e a favorecer a triangulação entre diferentes fontes de evidência.

A primeira técnica consistiu na observação direta, realizada durante as rotinas de recebimento, armazenagem, conferência e reposição de materiais, permitindo o registro dos fluxos físicos, das sequências operacionais, dos pontos de descontinuidade e das interações entre os setores envolvidos.

A segunda técnica foi a realização de entrevistas semiestruturadas com colaboradores dos setores de compras, logística, estoque e operações. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, priorizando profissionais com conhecimento direto dos processos analisados e com papéis estratégicos na execução das atividades.

Para compor a amostra, foram considerados como critérios a experiência mínima de seis meses na organização, a participação ativa nos processos de gestão de estoques, a representatividade dos diferentes setores e a disposição dos colaboradores em participar voluntariamente da pesquisa.

A coleta foi interrompida por saturação teórica, quando novos entrevistados não acrescentavam informações substantivas ou categorias emergentes, conforme Strauss e Corbin (2015).

1. Análise documental: abrangeu relatórios internos, fichas de estoque, notas fiscais, registros de inventário e indicadores operacionais. Esses documentos permitiram confrontar discursos e observações com evidências objetivas.

A conjuntura dessas três fontes configura o processo de triangulação metodológica, aumentando consistência e confiabilidade. Por exemplo, discrepâncias observadas entre registros de inventário e depoimentos dos colaboradores foram confrontadas com relatórios internos, permitindo validar divergências e reduzir vieses interpretativos (Marconi; Lakatos, 2021).

Para caracterizar o corpus empírico analisado e explicitar a diversidade de perspectivas consideradas no estudo, elaborou-se o Quadro 1 - síntese com a descrição dos participantes e dos documentos consultados.

Essa sistematização permite compreender a composição do conjunto de dados, bem como a lógica de seleção dos sujeitos e materiais, evidenciando a abrangência das funções envolvidas na gestão de estoques e nos processos logísticos da organização.

Ao apresentar simultaneamente o perfil profissional, o tempo de atuação e a justificativa para participação, o quadro contribui para reforçar os critérios de pertinência, coerência metodológica e rigor na constituição da base empírica.

Quadro 1 – Descrição do corpus do estudo

Participantes	Nº	Perfil	Função	Tempo na empresa	Justificativa de seleção
Compradores	2	Nível técnico/ supervisão	Compras/ negociação	1-3 anos	Atuam na previsão e reposição de mercadorias.
Auxiliares/ Analistas de estoque	3	Operacional	Conferência e controle	6 meses – 5 anos	Vivenciam diretamente as rotinas de estoque.
Logística	2	Supervisão	Recebimento e armazenagem	1-4 anos	Intermediários críticos entre fornecedores e estoque.
Operações	2	Liderança	Reposição e exposição dos produtos	1-2 anos	Impacto direto no nível de serviço e ruptura.
Documentos consultados	-	Relatórios, notas, fichas, inventários	-	Últimos 12 meses	Permitem verificar consistência do discurso e dos registros.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A análise do quadro evidencia que o corpus contempla participantes que ocupam posições estratégicas e operacionais ao longo de toda a cadeia interna de abastecimento, garantindo uma visão abrangente e multifacetada do processo de gestão de estoques.

A presença de profissionais com diferentes tempos de empresa favorece a identificação tanto de práticas consolidadas quanto de desafios recentes, enquanto a inclusão de documentos institucionais amplia a confiabilidade dos achados ao possibilitar a triangulação entre discurso, práticas observadas e registros formais.

Assim, a composição do corpus reforça a consistência metodológica da pesquisa e assegura robustez interpretativa às análises realizadas.

3.2 Procedimentos de análise

A interpretação dos dados fundamentou-se na análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016), organizada em quatro etapas articuladas. Inicialmente, realizou-se a pré-análise, caracterizada pela leitura flutuante das transcrições, das notas de campo e dos documentos, bem como pela organização do corpus e pela definição das unidades de registro.

Em seguida, procedeu-se à exploração do material, com a fragmentação do conteúdo em unidades significativas, a codificação manual e o agrupamento preliminar por temas.

A etapa de categorização ocorreu a partir de um processo híbrido, combinando uma lógica dedutiva, ancorada nos objetivos da pesquisa — como gestão de estoques, técnicas utilizadas, custos e eficiência —, e uma lógica indutiva, orientada pelos padrões emergentes identificados nos dados empíricos, a exemplo de falhas de registro, impactos da baixa maturidade digital e influência do dimensionamento do quadro de pessoal.

Por fim, a interpretação e a inferência envolveram o confronto sistemático entre as evidências empíricas, a literatura especializada e os documentos internos, possibilitando a construção de análises comparativas e inferências teóricas.

Adicionalmente, a análise incorporou uma lógica comparativa ao contrastar os discursos de diferentes setores com as evidências documentais, o que contribuiu para o fortalecimento da validade interna dos achados.

3.3 Limitações Metodológicas

Conforme boas práticas de pesquisas qualitativas e exigências de periódicos Qualis A, reconhecem-se limitações intrínsecas ao desenho metodológico:

- **Viés do pesquisador:**

A presença do pesquisador no campo e sua interação com os colaboradores podem influenciar interpretações. Buscou-se minimizar esse viés por meio da triangulação e do registro sistemático.

- **Limitação de generalização:**

Por se tratar de estudo de caso único, os resultados não podem ser generalizados para todo o setor atacadista ou para outras unidades da empresa. A intenção é oferecer analiticidade, e não generalização estatística.

- **Dependência do contexto:**

Os achados refletem condições específicas da filial estudada, incluindo sua estrutura, cultura organizacional, tecnologias disponíveis e dinâmica operacional.

Reconhecer essas limitações fortalece a transparência metodológica e reforça a validade científica do estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise mostrou elevado nível de concordância entre os participantes quanto à eficiência dos processos de estoque. Com a inclusão de um novo respondente da logística, que atribuiu notas máximas em todos os itens, o índice global de concordância (notas 4 e 5) passou de 92% para 94%, representando um consenso interno sobre a robustez operacional.

Todavia, conforme recomendado na literatura contemporânea, resultados numéricos devem ser interpretados de maneira crítica, considerando tensões internas, contradições percebidas e lacunas entre discurso e prática (Ivanov; Dolgui, 2020; Christopher; Holweg, 2021). Assim, esta seção articula evidências empíricas com modelos conceituais, confrontando os principais achados com estudos recentes.

4.1 Maturidade operacional dos controles

Os resultados dos blocos avaliados evidenciaram elevados níveis de concordância entre os respondentes, destacando-se 98% no bloco de Controle e Processos, 97% em Custos, Perdas e Obsolescência, 95% em Tecnologia e Melhoria, e unanimidade no bloco de Percepção Geral, que atingiu 100% de concordância.

Esses resultados sugerem alto grau de padronização, aderência a rotinas e eficiência operacional. A literatura clássica (Ballou, 2006; Slack *et al.*, 2020) afirma que altos níveis de controle reduzem incertezas, desperdícios e variabilidade.

Contudo, autores recentes alertam que concordância interna não necessariamente equivale a maturidade sistêmica (Ivanov; Dolgui, 2020). Processos podem ser percebidos como eficientes, mas ainda dependerem de registros manuais, baixa digitalização ou ausência de integração com o restante da cadeia.

Com o intuito de aprofundar a articulação entre os achados empíricos e o referencial teórico mobilizado, elaborou-se um quadro comparativo que sintetiza os principais resultados da pesquisa à luz de autores que corroboram ou divergem das evidências encontradas.

Essa sistematização permite visualizar convergências, tensões e lacunas interpretativas, oferecendo um panorama integrado das dimensões operacionais, tecnológicas e organizacionais analisadas. Além de facilitar a compreensão das relações entre dados e literatura, o quadro funciona como elemento de robustez metodológica, evidenciando a consistência do processo analítico e a fundamentação crítica adotada.

Quadro 2 – Síntese das evidências empíricas versus literatura

Achado	Evidência empírica	Autor que confirma	Autor que diverge	Interpretação crítica
Alto controle operacional	98% de concordância	Ballou (2006); Slack <i>et al.</i> (2020)	Ivanov e Dolgui (2020)	Controle é eficaz internamente, mas não garante maturidade sistêmica sem integração digital.
Baixo impacto percebido das tecnologias	95% concordância geral, mas 20% sentem pouca adesão tecnológica	Silva e Rodrigues (2023)	Christopher e Holweg (2021)	Há percepção positiva geral, mas a adoção efetiva de WMS/RFID é limitada.
Quadro de pessoal insuficiente	80% de concordância	Carvalho e Farias (2023)	Yue <i>et al.</i> (2021)	Falta de mão de obra eleva erros e retrabalho, corroborando riscos

				apontados pela literatura.
Consenso interno sobre eficiência	100% percepção geral	Corrêa e Corrêa (2019)	Lee e Peng (2023)	A percepção é favorável, mas indicadores podem mascarar fragilidades estruturais.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2025).

A análise integrada do quadro evidencia que, embora haja elevada concordância interna sobre o controle operacional e a eficiência das rotinas, a literatura contemporânea alerta para riscos estruturais que podem permanecer ocultos quando os processos não estão apoiados por tecnologias de rastreabilidade e integração sistêmica.

Da mesma forma, a percepção positiva sobre o uso de tecnologias convive com uma adoção prática limitada, o que indica um descompasso entre expectativa e implementação real. O reconhecimento da insuficiência de pessoal reforça a vulnerabilidade operacional, especialmente em atividades que exigem precisão e constância de registros.

Em conjunto, essas evidências revelam que a maturidade logística da organização é parcialmente percebida, mas ainda não consolidada, apontando para a necessidade de ações estruturadas que combinem automação, qualificação de equipes e revisão dos modelos de operação.

4.2 Pontos críticos: dimensionamento da equipe

Apesar do cenário majoritariamente positivo, o item relacionado ao número de colaboradores apresentou apenas 80% de concordância, configurando-se como o ponto mais crítico do estudo.

Esse resultado sugere que a operação é conduzida com uma equipe reduzida, o que tende a ampliar riscos operacionais relevantes, tais como o aumento do retrabalho, a ocorrência de erros nos processos de conferência, atrasos na realização de inventários e a possibilidade de rupturas no ponto de venda.

Ballou (2006) já destacava que insuficiência de mão de obra compromete custos e indicadores logísticos. Porém, estudos recentes sugerem que a falta de pessoal tem impacto ainda mais profundo: reduz capacidade de digitalização, dificulta uso de sistemas e intensifica vulnerabilidades operacionais (Zhang; Wang, 2022; Lee; Peng, 2023).

Há também tensão entre percepção e prática. Embora colaboradores considerem o processo eficiente, identificam falhas decorrentes de sobrecarga humana — um paradoxo típico de operações de atacarejo.

4.3 Adoção tecnológica: avanços, divergências e lacunas

Embora a importância da tecnologia seja amplamente reconhecida, 20% dos participantes afirmam não perceber incentivo institucional à digitalização. Isso revela uma lacuna entre o potencial da tecnologia e sua adoção real.

A literatura especializada corrobora esse cenário ao apresentar diferentes perspectivas sobre o uso da tecnologia nos processos organizacionais. Há autores que defendem que a adoção de sistemas tecnológicos contribui para o aumento da acurácia das informações e da eficiência operacional, como apontam Silva e Rodrigues (2023) e Torres e Almeida (2024).

Em contraposição, outros estudos alertam que a tecnologia, quando implementada sem mecanismos adequados de governança, pode ampliar erros e fragilidades nos processos, conforme destacam Christopher e Holweg (2021) e Lee e Peng (2023). Além disso, a resistência cultural emerge como um fator relevante que limita o pleno aproveitamento das soluções tecnológicas, aspecto enfatizado por Lima e Barros (2023).

No presente estudo, as evidências empíricas indicam que os sistemas informatizados são efetivamente utilizados, porém de maneira parcial e fragmentada. Tal condição produz um distanciamento entre o discurso institucional de modernização e a realidade operacional observada no cotidiano organizacional, fenômeno semelhante ao identificado por Ivanov e Dolgui (2020) em contextos de mercados emergentes.

De modo geral, o processo analisado inicia-se com a entrada de informações, como pedidos, notas fiscais e previsões de demanda, segue para uma etapa de processamento marcada pela combinação de conferências manuais e lançamentos em sistemas, avança para o acompanhamento por meio de relatórios internos e observação direta, e culmina na tomada de decisão relacionada à reposição, às compras e ao controle de inventários.

Esse fluxo revela uma hibridização entre práticas manuais e digitais, o que ajuda a explicar a percepção de uma modernização apenas parcial dos processos organizacionais.

4.4 Integração teórico-empírica: síntese crítica

Os resultados evidenciam processos consolidados e reconhecidos internamente como eficientes. Entretanto, a literatura demonstra que:

- eficiência operacional não equivale à maturidade logística (Ivanov; Dolgui, 2020);
- alta concordância interna pode mascarar vulnerabilidades (Christopher; Holweg, 2021);
- digitalização parcial limita evolução estratégica (Lima; Barros, 2023);
- estruturas enxutas fragilizam resiliência (Zhang; Wang, 2022).

Assim, mesmo com indicadores internos positivos, a robustez logística depende da superação de fragilidades relacionadas a:

- dimensionamento de pessoal,
- incentivo e capacitação tecnológica,
- integração de sistemas,
- fortalecimento da governança de dados,
- adoção de práticas avançadas de SCM 4.0.

O estudo confirma que o Novo Atacarejo Goiana apresenta excelente controle operacional, mas ainda opera com baixa maturidade digital e estrutura humana limitada, reduzindo resiliência e previsibilidade — dimensões essenciais na literatura contemporânea.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que a gestão de estoques exerce impacto significativo sobre os custos e a eficiência no Novo Atacarejo Goiana. A empresa apresenta processos operacionais maduros, amplamente reconhecidos como eficientes pelos colaboradores, o que resulta em elevados níveis de organização, acurácia e controle.

Esse desempenho é sustentado por rotinas consolidadas e por uma cultura interna orientada para o cumprimento de procedimentos.

Entretanto, persistem desafios que limitam o desenvolvimento logístico pleno: insuficiência do quadro de pessoal, sobrecarga operacional e baixa percepção de incentivos à adoção de tecnologias.

Essas fragilidades podem comprometer a confiabilidade dos registros, gerar inconsistências em inventários e reduzir a capacidade de resposta diante da volatilidade da demanda — fatores críticos em operações intensivas como o atacarejo.

✓ Implicações teóricas

Do ponto de vista teórico, este estudo avança ao demonstrar que a maturidade operacional percebida pelos colaboradores não implica, necessariamente, maturidade logística sistêmica.

Os achados evidenciam que eficiência interna pode coexistir com limitações estratégicas, especialmente quando tecnologias digitais, governança de dados e políticas de integração não estão plenamente consolidadas.

Além disso, o estudo contribui para debates emergentes ao:

- aprofundar a discussão sobre SCM 4.0, mostrando que digitalização parcial gera assimetrias entre potencial tecnológico e prática real;
- evidenciar elementos de resiliência logística, indicando que estruturas humanas reduzidas fragilizam a capacidade de adaptação da empresa;
- avançar a literatura sobre digitalização no atacarejo, setor em que ainda há escassez de pesquisas empíricas no Brasil, sobretudo considerando contextos regionais.

Assim, a pesquisa amplia o entendimento sobre como empresas de médio porte respondem a pressões por eficiência, inovação e visibilidade de estoque.

✓ Implicações práticas e para o mercado

Do ponto de vista gerencial, recomenda-se:

- maior integração estratégica entre compras, logística, estoque e operações;
- adoção de KPIs orientados por dados, incluindo indicadores de acurácia, giro, ruptura e obsolescência;
- investimentos em tecnologias de rastreabilidade e automação (WMS, RFID, painéis analíticos);
- capacitação contínua, com desenvolvimento de competências digitais;
- políticas explícitas de incentivo ao uso de sistemas e padronização de registros.

No âmbito do mercado, os resultados mostram a necessidade de que empresas de atacarejo adotem práticas de SCM 4.0 de maneira progressiva, garantindo que processos manuais sejam substituídos por fluxos digitais integrados. Isso potencializa eficiência, reduz perdas e amplifica a competitividade.

✓ Implicações para políticas públicas

Os achados sugerem que políticas públicas voltadas para:

- capacitação tecnológica em varejo e atacarejo,
- incentivos fiscais para digitalização logística,
- programas de apoio à automação e análise de dados, podem acelerar a adoção de tecnologias emergentes e fortalecer cadeias de abastecimento regionais. Tais políticas têm potencial para reduzir desigualdades competitivas entre grandes redes nacionais e empresas de médio porte do Nordeste.

✓ Agenda de pesquisas futuras

Visando aprofundar o conhecimento sobre o tema, recomenda-se que pesquisas futuras:

1. Compare múltiplas unidades de atacarejo, para analisar diferenças estruturais e culturais entre operações.
2. Incorporem métricas quantitativas, como taxa de ruptura, giro de estoque, custo logístico e acurácia operacional.
3. Explorem modelos de previsão de demanda, Big Data e algoritmos de otimização, avaliando impacto financeiro e operacional.
4. Analisem níveis de maturidade digital e seu efeito sobre desempenho, rotinas, confiabilidade e tomada de decisão.
5. Estudem intervenções baseadas em políticas de capacitação, medindo sua efetividade em transformar práticas logísticas.
6. Avaliem resiliência logística em cenários de instabilidade (pandemias, sazonalidades extremas, rupturas de suprimentos).

Por fim, conclui-se que o fortalecimento da gestão de estoques no atacarejo depende de avanços simultâneos em estrutura humana, digitalização, governança de dados e integração logística. Esses elementos constituem pilares essenciais para que organizações regionais alcancem competitividade sustentável em um mercado cada vez mais dinâmico e tecnologicamente orientado.

REFERÊNCIAS

ABAD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. *Relatório anual do setor atacadista e distribuidor 2022*. São Paulo: ABAD, 2022.

ALMEIDA, João; PAIVA, Roberto. Indicadores de desempenho logístico: aplicabilidade na gestão de estoques. *Revista Brasileira de Administração e Negócios*, v. 46, n. 2, p. 233–249, 2024.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2019.

CARVALHO, Lúcia; FARIAS, Henrique. Tipos de estoques e impactos na competitividade do setor atacadista. *Revista de Logística e Operações*, v. 12, n. 1, p. 55–70, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de materiais: uma abordagem introdutória*. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COSTA, Marina; MENEZES, Felipe. Plataformas digitais e democratização do controle de estoques em pequenas e médias empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Operações*, v. 5, n. 3, p. 87–102, 2025.

LIMA, Patrícia; BARROS, André. Inteligência artificial aplicada à gestão de estoques. *Revista de Sistemas e Gestão*, v. 18, n. 1, p. 22–35, 2023.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENDES, Carla; OLIVEIRA, Tiago; NUNES, Fernanda. Sustentabilidade e gestão de estoques: desafios e tendências. *Revista de Negócios Sustentáveis*, v. 9, n. 2, p. 119–134, 2024.

OLIVEIRA, Marcos; SANTOS, Júlia. Estoques reguladores e resiliência logística em cenários pós-pandemia. *Revista Brasileira de Gestão e Produção*, v. 31, n. 1, p. 201–220, 2025.

SANTOS, Daniel; RIBEIRO, Ana Paula. Eficiência organizacional e sustentabilidade na gestão de estoques. *Cadernos de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 3, p. 145–163, 2023.

SILVA, Roberto; RODRIGUES, Camila. Automação e digitalização na gestão de estoques. *Revista de Logística Aplicada*, v. 14, n. 2, p. 66–81, 2023.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção.* 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

TORRES, Paulo; ALMEIDA, Sérgio. Big data e previsões de demanda: impactos no setor atacadista. *Revista de Inovação em Operações e Logística*, v. 11, n. 4, p. 310–327, 2024.

Capítulo 2

INADIMPLÊNCIA, MOTIVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM ESCOLA PRIVADA DE PEQUENO PORTO

*Alisson Gomes Vanderlei
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

INADIMPLÊNCIA, MOTIVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM ESCOLA PRIVADA DE PEQUENO PORTE

Alisson Gomes Vanderlei¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este estudo analisou os impactos da inadimplência escolar na motivação dos colaboradores e na sustentabilidade financeira da Escola Girassol, instituição privada de pequeno porte localizada em Ponta de Pedras. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, delineada como estudo de caso, envolvendo cinco participantes selecionados por amostragem intencional. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas, e analisados segundo a técnica de análise de conteúdo de Bardin. Os resultados revelaram percepções heterogêneas sobre o planejamento estratégico e a gestão financeira da instituição, com indícios de práticas pontuais e pouco sistematizadas. Observou-se que a inadimplência interfere no funcionamento da escola, especialmente quanto à regularidade do pagamento de salários, influenciando sentimento de insegurança, sobrecarga e desmotivação entre alguns colaboradores. Também foram identificadas fragilidades na comunicação interna e na participação dos profissionais nos processos decisórios. Conclui-se que a sustentabilidade financeira da escola depende de ações integradas que envolvam planejamento estratégico, práticas de gestão participativa, fortalecimento da comunicação e políticas consistentes de controle da inadimplência. O estudo contribui para o debate sobre gestão escolar em instituições privadas de pequeno porte e aponta caminhos para aprimoramento de processos organizacionais.

Palavras-chave: Inadimplência Escolar; Motivação Profissional; Gestão Estratégica; Sustentabilidade Financeira; Estudo de Caso.

ABSTRACT

This study analyzed the impacts of school delinquency on employee motivation and financial sustainability at Escola Girassol, a small private institution located in Ponta de Pedras, Brazil. A qualitative case study approach was adopted, involving five participants

¹ Bacharelando em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

selected through purposive sampling. Data were collected using a structured questionnaire and semi-structured interviews, and analyzed through Bardin's content analysis technique. The findings reveal heterogeneous perceptions regarding the school's strategic planning and financial management, characterized by partial and inconsistent practices. Results indicate that delinquency affects the school's operations, particularly in relation to salary regularity, generating feelings of insecurity, overload, and demotivation among some staff members. The study also identified weaknesses in internal communication and limited employee participation in strategic decision-making processes. It is concluded that the school's financial sustainability depends on integrated actions involving strategic planning, participatory management, strengthened communication, and consistent financial control policies. This research contributes to the discussion on school management in small private institutions and points to potential pathways for improving organizational processes.

Keywords: School Delinquency; Employee Motivation; Strategic Management; Financial Sustainability; Case Study.

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico brasileiro contemporâneo tem imposto desafios significativos à sustentabilidade financeira das organizações, especialmente das instituições de ensino privadas de pequeno e médio porte. A elevação dos índices de inadimplência, intensificada pelas crises econômicas e pelos efeitos residuais da pandemia da Covid-19, tem comprometido a estabilidade dos fluxos de caixa, a capacidade de investimento e, consequentemente, a qualidade dos serviços educacionais oferecidos (Silva; Santos, 2023; Sponte, 2025).

Dados recentes da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC, 2024) revelam que 29,4% dos brasileiros possuem contas em atraso, e 12,9% afirmam não ter condições de quitá-las, refletindo diretamente no setor educacional privado, cuja manutenção financeira depende essencialmente das mensalidades.

Segundo o Instituto Escolas Exponenciais (2022), a taxa média de inadimplência nas escolas particulares do Brasil alcança 10%, e cerca de 19% dessas instituições enfrentam dificuldades para manter o pagamento regular de seus colaboradores. Esse quadro se torna ainda mais desafiador em municípios de menor porte, como Ponta de Pedras, onde há maior sensibilidade socioeconômica das famílias e dependência quase exclusiva das mensalidades como fonte de receita.

No caso da Escola Girassol, observa-se que aproximadamente 20% dos responsáveis encontram-se inadimplentes, enquanto outros 12% retiraram seus filhos da instituição por falta de condições financeiras. Esses fatores comprometem não apenas a saúde financeira da escola, mas também sua capacidade de manter um ambiente de trabalho motivador, estável e produtivo.

A literatura sobre gestão estratégica destaca que a sustentabilidade organizacional depende do alinhamento entre planejamento, recursos e processos (Chiavenato, 2014; Kotler; Keller, 2016; Mintzberg *et al.*, 2006), enquanto estudos em psicologia organizacional apontam que atrasos salariais, incertezas financeiras e instabilidade institucional afetam diretamente o engajamento e o desempenho dos profissionais (Maslow, 1943; Herzberg, 1959; Deci; Ryan, 2000).

Apesar da relevância do tema, há ainda escassez de estudos que abordem de forma integrada os efeitos da inadimplência sobre a motivação dos colaboradores e sobre a sustentabilidade financeira em escolas privadas de pequeno porte, o que revela uma lacuna importante a ser explorada.

Diante desse contexto, surge a necessidade de compreender como a inadimplência escolar impacta a motivação e o desempenho dos colaboradores e em que medida a gestão estratégica pode contribuir para minimizar tais efeitos. Assim, este estudo tem como propósito analisar os impactos da inadimplência sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores da Escola Girassol, buscando identificar estratégias de gestão capazes de fortalecer sua sustentabilidade financeira.

Para atingir esse propósito, o estudo se orienta pela seguinte questão de pesquisa: como a inadimplência escolar interfere na motivação dos colaboradores e quais estratégias de gestão podem contribuir para a sustentabilidade financeira da Escola Girassol? Nessa perspectiva, o estudo se fundamenta na hipótese de que a inadimplência escolar exerce influência negativa sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores, comprometendo a eficiência dos processos organizacionais e a estabilidade financeira da instituição.

Considerando tais aspectos, esta investigação propõe-se a descrever o panorama atual da inadimplência na escola, identificar como os colaboradores percebem seus efeitos sobre a motivação e o desempenho, relacionar esses achados à literatura existente e, por fim, sugerir estratégias que auxiliem na mitigação dos impactos identificados.

Diante desse panorama, torna-se evidente que a compreensão dos impactos da inadimplência transcende a esfera financeira e envolve dimensões organizacionais, humanas e estratégicas que influenciam diretamente a qualidade e a continuidade dos serviços educacionais.

Ao investigar o caso da Escola Girassol, este estudo busca contribuir para o avanço das discussões sobre gestão escolar em contextos vulneráveis, oferecendo evidências empíricas e reflexões capazes de orientar práticas mais eficazes de planejamento, acompanhamento financeiro e valorização dos colaboradores.

Acredita-se que a articulação entre teoria e realidade prática poderá não apenas fortalecer a gestão da instituição analisada, mas também gerar subsídios relevantes para outras escolas privadas de pequeno porte que enfrentam desafios semelhantes, justificando a pertinência e a necessidade desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão do fenômeno da inadimplência em instituições privadas de ensino exige uma análise que integre múltiplas dimensões — estratégica, financeira, legal e motivacional —, visto que se trata de um problema multifatorial que compromete tanto a sustentabilidade organizacional quanto o desempenho dos colaboradores.

Embora o tema esteja presente na literatura de gestão educacional, observa-se que a maioria dos estudos se concentra em instituições de médio e grande porte ou privilegia abordagens estritamente financeiras, deixando pouco exploradas as implicações humanas, motivacionais e estratégicas nas escolas privadas de pequeno porte, especialmente em municípios com vulnerabilidade socioeconômica.

Assim, esta seção articula contribuições clássicas e contemporâneas, incorporando análises críticas, contrapontos teóricos e evidências empíricas recentes, de modo a situar o presente estudo no estado da arte da área e evidenciar lacunas ainda não suficientemente examinadas pela literatura.

2.1 Gestão estratégica no contexto escolar

A gestão estratégica, segundo Mintzberg *et al.* (2006), envolve etapas de planejamento, formulação, implementação e controle, permitindo alinhar objetivos institucionais às condições internas e externas.

Essa perspectiva processual contrasta com a abordagem estrutural defendida por Porter (1980; 1996), que enfatiza a criação de uma posição competitiva sustentável baseada na diferenciação e no posicionamento estratégico. Enquanto Porter privilegia estruturas e forças de mercado, Mintzberg critica modelos excessivamente rígidos, argumentando que a estratégia é, muitas vezes, emergente e moldada pela prática cotidiana.

Pesquisas recentes em gestão educacional apontam que ambas as abordagens são relevantes para escolas privadas, mas que, em instituições de pequeno porte, a ausência de formalização estratégica gera impactos maiores do que em organizações maiores (Vieira; Bussolotti, 2019; Weiss, 2024).

No caso da Escola Girassol, a inexistência de missão, visão e valores formalizados representa mais do que um problema administrativo: trata-se de um fator que fragiliza a identidade institucional, dificulta a coordenação de esforços e reduz o engajamento dos colaboradores.

Além disso, estudos comparativos internacionais indicam que escolas com planejamento estratégico estruturado apresentam menor variação de inadimplência e maior retenção de colaboradores (NCCU, 2024; Ramírez; Torres, 2021).

Tais achados reforçam um ponto crítico: não basta a adoção de ferramentas, é necessário que elas dialoguem com a cultura organizacional e com a capacidade de execução da instituição.

2.2 Gestão da inadimplência e sustentabilidade financeira

A inadimplência, definida como o descumprimento de compromissos financeiros, é apontada como um dos principais fatores de risco das instituições de ensino privadas (Silva; Santos, 2023). Entretanto, enquanto grande parte da literatura a trata como variável econômica, autores mais contemporâneos defendem que ela deve ser

compreendida como fenômeno relacional e estratégico (Limeira, 2015; Peppers; Rogers, 2011).

O aumento da inadimplência escolar entre 2019 e 2025 — reforçado por SPONTE (2025) — evidencia não apenas os efeitos macroeconômicos, mas também a insuficiência dos modelos tradicionais de cobrança utilizados por instituições menores. Esses dados dialogam com estudos internacionais que identificam tendência semelhante em países da América Latina com forte desigualdade socioeconômica (Torres; Cano, 2022), reforçando que a inadimplência não pode ser tratada como fenômeno isolado.

Além disso, embora ferramentas de gestão como Balanced Scorecard e CRM sejam amplamente recomendadas (Kaplan; Norton, 1996), a literatura crítica argumenta que sua implementação em escolas pequenas é limitada por falta de recursos, por baixa qualificação técnica da equipe administrativa e pela ausência de cultura orientada a indicadores (Almeida; Pinto, 2023). Esse contraponto é essencial, pois destaca uma lacuna prática entre o que a teoria propõe e o que escolas como a Girassol conseguem operacionalizar.

Essa diferença entre recomendações teóricas e realidade prática é um ponto central do estado da arte e ainda pouco explorado, justificando a relevância do presente estudo.

2.3 Políticas de cobrança e legislação educacional

A legislação educacional brasileira impõe uma série de limites às ações de cobrança nas escolas privadas, protegendo os direitos dos estudantes, mas criando desafios operacionais para as instituições.

O Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990), a Lei nº 9.870/1999 e a MP nº 2.173-24/2001 garantem que o aluno inadimplente não seja impedido de concluir o período letivo. Essa proteção, embora necessária, restringe as alternativas de gestão financeira das escolas.

Estudos recentes demonstram que o Brasil possui um dos arcabouços mais restritivos da América Latina para cobranças escolares, o que obriga as instituições a desenvolver modelos mais sofisticados de relacionamento e gestão financeira (Ramírez; Torres, 2021).

No entanto, a literatura nacional ainda aborda de maneira superficial os impactos dessa legislação sobre escolas de pequeno porte, que possuem menor capacidade administrativa e financeira.

A utilização de meios informais de cobrança, como WhatsApp — prática comum em escolas pequenas, incluindo a Escola Girassol — é apontada por estudos de caso como indicador de desestruturação administrativa e ausência de políticas sistematizadas de gestão financeira (Costa; Melo, 2020). Isso revela uma lacuna importante entre o que as normas exigem e o que as escolas são capazes de implementar.

2.4 Motivação e desempenho dos colaboradores

A relação entre inadimplência e motivação dos colaboradores é amplamente reconhecida na psicologia organizacional, embora ainda pouco explorada em pesquisas sobre gestão educacional.

A teoria das necessidades de Maslow (1943) destaca que segurança financeira é uma condição básica para qualquer forma de motivação superior. Herzberg (1959) reforça que fatores higiênicos — como salário e estabilidade — são fundamentais para evitar insatisfação, mesmo que não garantam motivação intrínseca.

Contudo, autores contemporâneos como Deci e Ryan (2000) ampliam essa discussão ao demonstrar que autonomia, competência e pertencimento são essenciais para motivação autônoma e desempenho sustentável. A inadimplência escolar, ao gerar atrasos salariais, impacta diretamente essas dimensões, provocando redução de bem-estar, aumento de estresse, queda de desempenho e, em casos extremos, rotatividade — resultado corroborado por estudos recentes (Santos; Almeida, 2023; Pinto; Carvalho, 2024).

Apesar desses avanços, observa-se uma lacuna relevante: poucos estudos analisam de forma integrada os efeitos financeiros, emocionais e motivacionais sobre colaboradores de escolas pequenas. A maioria se concentra em grandes redes privadas, onde os contextos e estruturas são diferentes. Assim, este estudo busca preencher parte dessa lacuna ao investigar como esses efeitos se manifestam em uma realidade fragilizada e pouco estudada.

A fundamentação teórica apresentada demonstra que a inadimplência escolar deve ser compreendida como fenômeno sistêmico e multidimensional, envolvendo interações

complexas entre gestão estratégica, sustentabilidade financeira, legislação educacional e motivação dos colaboradores.

A literatura aponta avanços importantes, mas também revela lacunas significativas, especialmente no que diz respeito às escolas privadas de pequeno porte e às condições de trabalho de seus colaboradores.

Nesse sentido, este estudo contribui ao dialogar criticamente com o estado da arte e ao analisar um contexto real e pouco explorado, trazendo evidências que podem orientar práticas de gestão mais integradas, humanas e financeiramente sustentáveis.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizado no contexto da Escola Girassol, instituição privada localizada no município de Ponta de Pedras.

A adoção da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade os significados atribuídos pelos colaboradores aos impactos da inadimplência, às práticas de gestão financeira e à motivação no ambiente de trabalho.

Estudos qualitativos são particularmente adequados quando o fenômeno é complexo, contextual e subjetivo (Gil, 2008), como é o caso da relação entre inadimplência e dinâmica organizacional em escolas privadas de pequeno porte.

A opção pelo estudo de caso fundamenta-se em Yin (2015), para quem essa estratégia é apropriada quando se busca analisar um fenômeno contemporâneo em seu ambiente real, preservando sua complexidade e particularidades.

A realidade da Escola Girassol apresenta especificidades socioeconômicas, estruturais e organizacionais que tornam essa estratégia metodológica a mais adequada para captar nuances que pesquisas quantitativas não contemplariam.

A amostra, composta por cinco colaboradores — quatro professores e a gestora escolar —, foi selecionada por amostragem intencional (Marconi; Lakatos, 2017), considerando sua vivência direta com os impactos da inadimplência, atrasos salariais e processos de gestão da escola. Embora pequena, a amostra é metodologicamente consistente com pesquisas qualitativas, cujo propósito não é generalização estatística, mas sim profundidade interpretativa e saturação teórica.

De acordo com Minayo (2016), amostras reduzidas são adequadas quando os participantes possuem forte relação com o fenômeno estudado, como ocorre neste caso.

Foram coletadas também informações sociodemográficas básicas dos participantes, incluindo sexo, idade, tempo de atuação na escola e função desempenhada, que contribuíram para contextualizar as percepções analisadas.

A coleta de dados utilizou dois instrumentos complementares:

1. Questionário estruturado, composto por questões fechadas em escala Likert de cinco pontos, abordando percepções sobre inadimplência, sustentabilidade financeira, comunicação institucional e impacto motivacional.
2. Entrevista semiestruturada, guiada por um roteiro baseado em categorias analíticas identificadas na literatura, incluindo: (a) percepção sobre inadimplência; (b) impacto no clima organizacional; (c) motivação e satisfação; (d) práticas de gestão financeira; e (e) participação dos colaboradores nas decisões estratégicas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, entre setembro e outubro de 2025, gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Antes da coleta principal, um participante externo à amostra final respondeu ao questionário e ao roteiro da entrevista, possibilitando um pré-teste voltado à verificação da clareza, pertinência e consistência dos instrumentos.

Para a análise dos dados, adotou-se o referencial da Análise de Conteúdo de Bardin (2011), seguindo suas três etapas fundamentais:

1. Pré-análise, com leitura flutuante do material, organização do corpus e definição das unidades de registro;
2. Exploração do material, com codificação, categorização e identificação de núcleos de sentido;
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação, relacionando os achados às categorias teóricas e ao problema de pesquisa.

As categorias de análise foram definidas a priori com base no referencial teórico e refinadas a posteriori a partir das falas dos participantes, estruturando-se da seguinte forma:

- Categoria 1: Gestão estratégica escolar
Variáveis: planejamento, comunicação, participação dos colaboradores.
- Categoria 2: Inadimplência e sustentabilidade financeira

Variáveis: impacto no fluxo de caixa, práticas financeiras, controle de inadimplência.

- Categoria 3: Motivação e desempenho dos colaboradores

Variáveis: atrasos salariais, clima organizacional, reconhecimento, engajamento.

- Categoria 4: Práticas de cobrança e limites legais

Variáveis: formas de comunicação financeira, adequação à legislação, efeitos das restrições legais.

A análise do questionário estruturado foi utilizada de forma complementar, a fim de reforçar a triangulação entre dados subjetivos e indicadores descritivos simples, conforme recomendam Flick (2018) e Duarte (2022) para estudos qualitativos. Assim, as frequências e tendências identificadas serviram como apoio interpretativo às categorias emergentes das entrevistas.

O estudo respeitou integralmente os princípios éticos da Resolução nº 510/2016, garantindo consentimento livre e esclarecido, confidencialidade e anonimato dos participantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados revelam um cenário marcado por percepções heterogêneas entre os colaboradores da Escola Girassol, evidenciando tanto convergências quanto divergências sobre os efeitos da inadimplência, a existência de práticas de gestão e o impacto desses elementos sobre a motivação e o desempenho profissional.

De modo geral, as respostas indicam que o planejamento estratégico da instituição é percebido como parcial, oscilando entre ações pontuais e iniciativas isoladas. Embora alguns colaboradores afirmem que a escola realiza certo nível de organização interna, outros apontam que tais esforços não se configuram como um processo sistemático, revelando fragilidades estruturais.

A ausência de um planejamento integrado aparece como elemento recorrente nas falas, alinhando-se ao diagnóstico apresentado na fundamentação teórica sobre a carência de diretrizes claras em escolas de pequeno porte.

No que diz respeito à sustentabilidade financeira, os participantes apresentam avaliações divergentes. Parte deles reconhece que a instituição adota medidas como controle de inadimplência, planejamento orçamentário e redução de desperdícios;

entretanto, outra parcela considera essas práticas insuficientes ou inconsistentes. Nas respostas abertas, destacam-se como ações percebidas como eficazes: campanhas de incentivo à pontualidade das mensalidades, melhoria da comunicação com os responsáveis e revisões periódicas de custos operacionais.

Sobre a inadimplência, há consenso de que se trata de um problema que afeta diretamente a operação da escola, especialmente no que se refere à regularidade do pagamento dos salários. Os participantes relatam que a evasão escolar associada à incapacidade de pagamento, somada às mensalidades subavaliadas e turmas pequenas, agrava o quadro financeiro da instituição. Esse conjunto de fatores contribui para pressões administrativas e para a necessidade de ajustes constantes nas rotinas internas.

Quanto à motivação e ao desempenho, os resultados qualitativos revelam percepções divergentes. Embora alguns colaboradores relatam que atrasos salariais impactam negativamente sua motivação, outros indicam que conseguem manter o desempenho independentemente dessa situação.

Essas diferenças parecem relacionar-se ao tempo de vínculo com a escola, à função desempenhada e às expectativas individuais de valorização profissional. De maneira geral, entretanto, emergem relatos que associam atrasos financeiros a sentimento de insegurança, frustração e sobrecarga emocional.

As respostas relacionadas à comunicação institucional também apresentam grande variabilidade. Alguns colaboradores avaliam a comunicação com pais e responsáveis como regular ou eficiente, enquanto outros a percebem como rara ou insuficiente.

Ademais, foi identificado que a participação dos funcionários em decisões estratégicas é limitada, ocorrendo de maneira eventual ou inexistente, o que reforça a percepção de ausência de gestão participativa.

Na avaliação global sobre a sustentabilidade financeira da escola, as opiniões variaram de “Muito ruim” a “Regular” ou “Boa”, demonstrando percepções influenciadas pela experiência individual com o setor administrativo, pelo cargo ocupado e pelo tempo de convivência com a instituição. Essa heterogeneidade reforça a necessidade de compreender o fenômeno a partir de múltiplas perspectivas.

A análise dos resultados permite evidenciar a complexidade do fenômeno da inadimplência e seus desdobramentos no contexto da Escola Girassol, confirmando

achados da literatura que associam dificuldades financeiras a desafios de gestão e impactos diretos sobre a motivação dos colaboradores.

Conforme apontado por Chiavenato (2014) e Mintzberg *et al.* (2006), a ausência de planejamento estratégico estruturado compromete a capacidade organizacional de responder a ambientes instáveis — aspecto que se confirma no estudo ao observar que os colaboradores identificam um planejamento apenas parcial e pouco sistematizado.

A percepção fragmentada sobre as práticas de gestão financeira indica que, embora existam iniciativas pontuais, falta uma política clara e contínua de enfrentamento da inadimplência, o que é coerente com estudos que mostram que escolas pequenas tendem a agir de forma reativa, e não preventiva, diante de crises financeiras. A variabilidade nas respostas, inclusive sobre o impacto da inadimplência na operação da instituição, reforça a importância da adoção de ferramentas de monitoramento financeiro e estratégias de comunicação ativa com os responsáveis, conforme defendem Limeira (2015) e Peppers e Rogers (2011).

Os achados também dialogam fortemente com a literatura sobre motivação no trabalho. A identificação do sentimento de insegurança e desmotivação diante de atrasos salariais confirma pressupostos de Herzberg (1959), segundo o qual fatores higiênicos, como remuneração, são essenciais para manter a satisfação mínima dos colaboradores. A percepção de queda no bem-estar emocional e aumento de estresse relatada por alguns respondentes corrobora as afirmações de Deci e Ryan (2000) sobre o papel das necessidades psicológicas básicas na motivação intrínseca.

A heterogeneidade das percepções sobre comunicação interna e participação nas decisões evidencia outro ponto crucial: a falta de gestão participativa e de diálogo institucional. Estudos recentes apontam que ambientes escolares com processos decisórios mais inclusivos tendem a apresentar maior engajamento e menor rotatividade (Vieira; Bussolotti, 2019). Assim, a baixa participação dos colaboradores nas decisões estratégicas observada nesta pesquisa indica um campo fértil para intervenções que fortaleçam a cultura organizacional e aumentem o senso de pertencimento.

Outro aspecto importante identificado é o impacto da estrutura escolar sobre o agravamento da inadimplência: turmas pequenas, mensalidades baixas e evasão financeira contribuem para a fragilidade econômica identificada pelos participantes. A literatura aponta que escolas com esse perfil apresentam maior vulnerabilidade a crises

externas (Silva; Santos, 2023), o que sugere que o caso da Escola Girassol se insere em um fenômeno mais amplo que afeta instituições de pequeno porte no país.

Em síntese, os resultados confirmam a hipótese de que a inadimplência exerce influência negativa sobre a sustentabilidade financeira e pode impactar a motivação dos colaboradores, ainda que de maneira heterogênea entre os indivíduos. A articulação entre planejamento estratégico, gestão financeira, bem-estar dos colaboradores e comunicação institucional emerge como condição essencial para o fortalecimento da gestão escolar e para a superação dos desafios identificados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os impactos da inadimplência na motivação dos colaboradores e na sustentabilidade financeira da Escola Girassol, adotando uma abordagem qualitativa de estudo de caso que permitiu compreender, em profundidade, as percepções dos profissionais envolvidos. Os resultados demonstram que a inadimplência se configura como um fenômeno multidimensional que ultrapassa a esfera financeira, influenciando diretamente o clima organizacional, o engajamento dos colaboradores, a dinâmica de trabalho e a própria capacidade de gestão da instituição.

A análise evidenciou que o planejamento estratégico da escola apresenta fragilidades importantes, manifestando-se de forma parcial e pouco integrada. A ausência de políticas estruturadas e processos sistematizados compromete a organização interna e limita a capacidade da instituição de responder de maneira eficaz aos desafios impostos pela inadimplência. Esse cenário se alinha à literatura que destaca o papel central do planejamento estratégico na sustentabilidade de organizações educacionais, especialmente daquelas inseridas em contextos socioeconômicos mais vulneráveis.

Outro achado relevante diz respeito à variação significativa nas percepções sobre motivação e desempenho. A inadimplência, ao provocar atrasos salariais, gera insegurança financeira e emocional em parte dos colaboradores, afetando sua motivação. Contudo, o estudo também revelou diversidade nas experiências individuais, indicando que os impactos financeiros não se manifestam de forma homogênea, mas são modulados pelas características pessoais, pelo tempo de vínculo e pelas expectativas profissionais de cada colaborador.

A comunicação institucional e a participação dos profissionais nas decisões estratégicas emergem como pontos críticos. A baixa inclusão da equipe nos processos decisórios contribui para a sensação de distanciamento e reduz o senso de pertencimento, reforçando a necessidade de práticas de gestão mais colaborativas, dialogadas e transparentes.

Por fim, os resultados reforçam que a sustentabilidade financeira da escola não depende apenas de estratégias para reduzir a inadimplência, mas também de políticas institucionais mais amplas que incluem planejamento estratégico, gestão participativa, fortalecimento da comunicação com as famílias, revisões estruturais dos processos internos e valorização dos colaboradores.

Assim, o estudo contribui não apenas para compreender a realidade da Escola Girassol, mas também para ampliar o debate sobre gestão escolar em instituições privadas de pequeno porte no Brasil, oferecendo reflexões e evidências que podem orientar práticas e políticas mais integradas e sustentáveis.

Apesar da relevância dos achados, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira diz respeito ao número reduzido de participantes. Embora a amostragem intencional e a abordagem qualitativa permitam aprofundar a análise, o conjunto de cinco colaboradores não possibilita generalizações estatísticas.

Trata-se de uma limitação inerente ao método, mas também uma característica desejável do estudo de caso, cujo foco é a profundidade interpretativa e não a amplitude numérica.

Outra limitação refere-se ao fato de o estudo ter sido conduzido em uma única instituição. As particularidades socioeconômicas, culturais e estruturais da Escola Girassol podem diferir das de outras escolas privadas, especialmente em centros urbanos maiores ou regiões com maior diversidade econômica. Isso reduz a transferibilidade dos achados, embora não comprometa sua validade interna.

Além disso, as percepções dos participantes podem ter sido influenciadas por relações de trabalho, graus variados de proximidade com a gestão e experiências pessoais com a instituição. Tais fatores podem gerar vieses de confirmação, omissão ou supervalorização de determinados aspectos. Estratégias de triangulação mitigaram parcialmente esses riscos, mas não os eliminam por completo.

Por fim, a análise dependeu de autorrelatos, que, embora ricos e fundamentais para a compreensão qualitativa, refletem interpretações subjetivas dos fenômenos e não necessariamente a totalidade das práticas institucionais.

A partir das limitações identificadas e dos resultados obtidos, algumas direções para futuras investigações se mostram promissoras:

1. Ampliação da amostra e inclusão de múltiplas escolas: Estudos comparativos entre instituições de diferentes portes e localidades podem fornecer uma visão mais abrangente sobre o fenômeno da inadimplência e suas repercussões organizacionais.
2. Pesquisas longitudinais: Investigações realizadas ao longo do tempo permitiriam avaliar mudanças nas percepções dos colaboradores, analisar ciclos de inadimplência e seus impactos e observar os efeitos de intervenções gerenciais específicas.
3. Estudos mistos com análises quantitativas mais robustas: A incorporação de dados financeiros, indicadores administrativos e métricas de desempenho docente pode enriquecer a compreensão multidimensional do problema.
4. Pesquisas focadas em práticas de gestão participativa: Considerando a relevância da participação dos colaboradores, estudos que analisem modelos de gestão democráticos e suas implicações para a motivação e o comprometimento podem trazer contribuições significativas.
5. Análises sobre comunicação escola-família: Diante da centralidade da comunicação na mitigação da inadimplência, investigações que explorem estratégias, barreiras e percepções de pais e responsáveis podem gerar recomendações práticas mais precisas.
6. Estudos sobre impacto da legislação educacional na gestão financeira: Pesquisas que avaliem como escolas pequenas interpretam e aplicam as normas podem esclarecer desafios jurídicos e operacionais ainda pouco explorados.

Em conjunto, estas sugestões podem ampliar o campo de investigação sobre gestão escolar em instituições privadas de pequeno porte e contribuir para modelos mais eficientes, humanos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BMC TRAINING – Management & Leadership. *What is strategic management?* BMC Blogs, 15 jan. 2025. Disponível em: <https://www.bmc.net/blog/management-and-leadership-articles/strategic-management-in-management-and-leadership>. Acesso em: 10 set. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC). *Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor – PEIC*. Brasília, nov. 2024. Disponível em: <https://www.cnc.org.br>. Acesso em: 25 ago. 2025.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, U. A. et al. A ferramenta SWOT na gestão escolar. *Recima21 – Revista Científica Multidisciplinar*, v. 3, n. 11, 2022.
- HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley, 1959.
- INSTITUTO ESCOLAS EXPONENCIAIS. *Pesquisa Nacional de Escolas Particulares*. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://escolasexponenciais.com.br>. Acesso em: 25 ago. 2025.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. *Gestão de clientes: CRM e marketing de relacionamento*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, Fernanda. Inadimplência ameaça escolas particulares. *Folha de S.Paulo*, 2003. Disponível em: <https://www.folhadesp.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2006.

NORTH CAROLINA CENTRAL UNIVERSITY. *What is strategic management?* NCCU Online Blog, 20 jun. 2024. Disponível em: <https://online.nccu.edu/blog/what-is-strategic-management/>. Acesso em: 10 set. 2025.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Managing customer relationships: a strategic framework*. 2. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

PORTRER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

SILVA, R. A.; SANTOS, M. F. Gestão financeira e inadimplência no setor privado de ensino. *Revista de Administração e Negócios da Educação*, v. 25, n. 2, p. 40–58, 2023.

SPONTE. *Inadimplência e gestão financeira em escolas privadas do Brasil*. 2025. Disponível em: <https://www.sponte.com.br/blog/inadimplencia-e-gestao-financeira-escolar-em-escolas-privadas-do-brasil>. Acesso em: 25 ago. 2025.

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTTI, J. M. G. Gestão escolar: um estudo de caso sobre escolas técnicas. *Interação – Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, v. 20, n. 1, p. 45–70, 2019.

WEISS, Guilherme Agostinho. *Planejamento estratégico para a Escola de Educação Infantil Big Friends*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/255980/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 ago. 2025.

Capítulo 3

EMPODERAMENTO FINANCEIRO DE MULHERES 50+: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DE GOIANA- PE

*Djane Aparecida Alves de Souza
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

EMPODERAMENTO FINANCEIRO DE MULHERES 50+: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DE GOIANA-PE

Djane Aparecida Alves de Souza¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

O presente artigo investiga os desafios e oportunidades relacionados ao empoderamento financeiro de mulheres com 50 anos ou mais no município de Goiana-PE, analisando fatores estruturais, tecnológicos e socioculturais que influenciam sua inclusão no mercado financeiro. A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter exploratório, foi realizada com 33 participantes por meio de questionário estruturado aplicado on-line. Os resultados evidenciam que, embora a maioria das mulheres possua conta bancária, persiste uma distância significativa entre inclusão bancária e inclusão financeira plena, marcada por baixa renda, informalidade laboral e insegurança no acesso ao crédito. O estudo revela fragilidades no letramento digital, apesar de elevado interesse pelo aprendizado e pela participação em cursos de educação financeira. Ademais, a percepção de etarismo surge como barreira simbólica relevante, afetando a confiança das participantes nas instituições financeiras. No campo do empreendedorismo, observou-se forte iniciativa, porém limitada por ausência de redes de apoio e políticas territorializadas. Conclui-se que o empoderamento financeiro das mulheres 50+ depende de ações intersetoriais que articulem formação, tecnologia, crédito acessível e combate ao etarismo, com foco na valorização da longevidade produtiva.

Palavras-chave: Inclusão financeira; Letramento digital; Etarismo; Empreendedorismo feminino.

ABSTRACT

This article investigates the challenges and opportunities related to the financial empowerment of women aged 50 and over in the municipality of Goiana, Pernambuco (Brazil), examining structural, technological, and sociocultural factors that influence their inclusion in the financial market. This quantitative and exploratory study involved 33 participants who responded to an online structured questionnaire. Findings indicate that,

¹Bacharelenda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

although most women have a bank account, there remains a significant gap between basic banking access and full financial inclusion, largely shaped by low income, informal employment, and insecurity regarding credit access. Results also highlight important limitations in digital literacy, despite a strong interest in learning and participating in financial education programs. Perceptions of ageism emerged as a central symbolic barrier, undermining the participants' confidence in financial institutions. Regarding entrepreneurship, the data show notable initiative but limited participation in support networks or local programs. The study concludes that financial empowerment for women aged 50+ requires intersectoral policies that integrate education, technology, accessible credit, and strategies to combat ageism, thus promoting productive longevity and economic autonomy.

Keywords: Financial inclusion; Digital literacy; Ageism; Female entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional é um fenômeno global e progressivo que impacta diretamente as dinâmicas econômicas, sociais e culturais. No Brasil, esse processo vem acompanhado de profundas transformações demográficas e desafios no campo da inclusão produtiva.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), mais de 30 milhões de mulheres brasileiras têm 50 anos ou mais, representando um grupo expressivo da força de trabalho nacional. Apesar disso, grande parte dessas mulheres permanece à margem das oportunidades financeiras e empreendedoras, em virtude de barreiras estruturais relacionadas ao gênero, à idade e à desigualdade social.

Embora o país tenha avançado em políticas públicas voltadas ao empreendedorismo feminino e à inclusão econômica, a literatura aponta que as mulheres 50+ ainda enfrentam dificuldades para acessar crédito, investir ou participar de programas de educação financeira (OCDE, 2023; SEBRAE, 2025). A desigualdade etária e a carência de políticas específicas tornam a inclusão financeira desse grupo uma pauta urgente. Como destaca a Rede Mulher Empreendedora (RME, 2024), o preconceito etário aliado ao letramento digital insuficiente constitui uma das principais barreiras à autonomia financeira feminina na maturidade.

Pesquisas recentes reforçam que o empoderamento financeiro das mulheres maduras transcende a esfera individual, produzindo impactos positivos na economia local e na sustentabilidade social (WORLD BANK, 2023; ONU MULHERES, 2023).

De acordo com Almeida *et al.* (2024), programas de capacitação e educação financeira adaptados às especificidades desse público promovem ganhos significativos em autoconfiança, gestão de recursos e empreendedorismo, contribuindo para reduzir desigualdades de gênero e idade. Assim, a inclusão financeira de mulheres 50+ deve ser compreendida como estratégia de desenvolvimento econômico e social, e não apenas como uma questão de equidade.

No contexto brasileiro, o município de Goiana-PE apresenta características representativas para a análise desse fenômeno. A cidade combina uma base econômica composta por pequenos negócios, forte presença feminina em atividades informais e desafios persistentes no acesso ao crédito e à educação financeira. Tais condições tornam o território um campo empírico relevante para compreender como fatores culturais, institucionais e tecnológicos influenciam o empoderamento econômico de mulheres na faixa etária dos 50 anos ou mais.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral investigar os principais desafios e oportunidades para o empoderamento financeiro de mulheres com 50 anos ou mais na cidade de Goiana-PE, considerando os aspectos sociais, econômicos e culturais que influenciam sua inclusão no mercado financeiro e sua autonomia econômica.

Especificamente, busca-se (i) analisar os fatores que dificultam o acesso dessas mulheres a serviços financeiros formais, (ii) identificar iniciativas públicas e privadas de capacitação e empreendedorismo voltadas ao público maduro e (iii) compreender como o letramento digital e o etarismo impactam sua participação em ambientes de inovação financeira.

A relevância deste estudo manifesta-se em múltiplas dimensões. Do ponto de vista social, o trabalho contribui para dar visibilidade a um grupo historicamente invisibilizado, ressaltando seu potencial como agente de transformação e inovação.

No âmbito acadêmico, amplia o debate sobre interseccionalidade de gênero, idade e economia, oferecendo subsídios teóricos e empíricos a futuras pesquisas. E, sob o aspecto prático, fornece evidências que podem orientar políticas públicas, programas institucionais e estratégias de educação financeira voltadas à valorização da longevidade produtiva e à promoção da equidade.

Para alcançar esses objetivos, o artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre envelhecimento, gênero e inclusão financeira. A terceira seção descreve a metodologia quantitativa empregada,

com destaque para a aplicação de questionário fechado e análise estatística descritiva. A quarta seção expõe os resultados e discussões, relacionando-os à literatura científica. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, destacando as contribuições e implicações práticas da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Mulheres 50+: Gênero, Envelhecimento e Mercado de Trabalho

O envelhecimento feminino no Brasil combina desigualdades de gênero historicamente construídas e práticas persistentes de etarismo. O relatório do Ministério do Trabalho (2025) evidencia que a participação das mulheres no mercado laboral diminui progressivamente após os 50 anos, indicando tanto exclusão quantitativa quanto subutilização qualitativa: mulheres maduras são frequentemente deslocadas para funções que não reconhecem sua experiência acumulada.

Esse fenômeno encontra suporte teórico em autores que analisam a articulação entre trabalho, gênero e idade. Butler (1969) descreve o ageism como um regime de desvalorização social baseado na idade, que impacta sobretudo mulheres, cuja imagem pública é historicamente relacionada à juventude.

Acker (1990), ao discutir desigualdades organizacionais, demonstra que as hierarquias de gênero operam em estruturas aparentemente neutras, produzindo exclusões sistemáticas – nas quais a idade atua como marcador adicional de subordinação.

A psicóloga Michele Klotz da Rosa sintetiza esse processo ao afirmar que “a gente nunca está na idade certa para o mercado de trabalho”, expressão que ecoa o argumento de Walker (1993), segundo o qual o envelhecimento nas sociedades contemporâneas é construído de forma desigual, com impactos maiores sobre grupos de menor poder social. Assim, a lógica da “idade imprópria” fragiliza o capital humano das mulheres 50+ e perpetua um ciclo de invisibilidade, reforçando estereótipos que associam maturidade a improdutividade.

A interseccionalidade — conceito formulado por Crenshaw (1989) e ampliado por Collins (2000) — é fundamental para compreender essa realidade. As opressões de gênero e idade não se somam simplesmente; elas interagem e se reforçam, produzindo experiências específicas de marginalização. No caso das mulheres maduras, o cruzamento

entre sexismo, etarismo, classe social e raça resulta em trajetórias laborais marcadas pela precarização, instabilidade e ausência de reconhecimento.

Portanto, analisar o envelhecimento feminino exige deslocar a discussão do plano individual para o plano estrutural, reconhecendo que o mercado de trabalho brasileiro carece de mecanismos efetivos de valorização da longevidade produtiva. Estudos que deem visibilidade às experiências das mulheres 50+ são essenciais para propor políticas que promovam permanência ativa e digna no trabalho, desafiando normas organizacionais que naturalizam a exclusão etária.

2.2. Empoderamento Financeiro: Dimensões e Desafios para Mulheres Maduras

O conceito de empoderamento financeiro, amplamente discutido no campo do desenvolvimento humano, remete à capacidade de indivíduos expandirem suas opções e exercerem controle sobre recursos e decisões econômicas.

Para Sen (1999), o desenvolvimento deve ser entendido como ampliação de liberdades, o que implica fortalecer capacidades econômicas e sociais que permitam escolhas reais. Nessa mesma linha, Kabeer (1999) define empoderamento como processo de aquisição de poder de agência, baseado no acesso a recursos, na capacidade de decisão e na conquista de resultados significativos na vida cotidiana.

No caso das mulheres maduras, o empoderamento financeiro adquire especificidades: trata-se de reconfigurar trajetórias marcadas pelo trabalho informal, baixa renda e encargos familiares acumulados, bem como enfrentar estigmas relacionados à idade.

A literatura indica que mulheres acima de 50 anos enfrentam mais obstáculos para acessar crédito, investir e participar de programas de capacitação, não apenas por limitações financeiras, mas por barreiras culturais, institucionais e simbólicas (OCDE, 2023; ONU Mulheres, 2023).

Dessa forma, o empoderamento financeiro deve ser compreendido como fenômeno multidimensional, envolvendo:

- a) Acesso a recursos — crédito, contas, investimentos;
- b) Conhecimentos e competências — educação financeira e digital;
- c) Agência — capacidade de decidir, planejar e assumir riscos;

d) Reconhecimento social — combate ao etarismo e aos estereótipos de incompetência financeira.

Tais dimensões dialogam diretamente com os desafios observados entre mulheres 50+, sobretudo em contextos socioeconômicos mais vulneráveis.

2.3. Inclusão Financeira como Processo Estrutural: Barreira, Poder e Desigualdades

A inclusão financeira é frequentemente reduzida ao acesso a produtos bancários; porém, autores críticos argumentam que ela envolve um conjunto mais amplo de condições sociais, tecnológicas e políticas (Demirgürç-Kunt *et al.*, 2022). No caso das mulheres maduras, ANBIMA (2025) aponta que apenas 33% das brasileiras são investidoras, com índices ainda menores acima dos 50 anos.

Contudo, interpretar essa lacuna apenas como insuficiência de renda é reducionista. Como destaca Kabeer, desigualdades econômicas são historicamente produzidas, e não características intrínsecas aos indivíduos. Assim, a menor participação financeira das mulheres 50+ deriva também de:

- Instituições financeiras pouco adaptadas ao público maduro;
- Avaliações de risco influenciadas pelo etarismo;
- Modelos de crédito que penalizam informalidade, mais comum entre mulheres;
- Ausência de políticas públicas que integrem gênero, idade e finanças.

A Rede Mulher Empreendedora (2024) demonstra que o letramento digital é outra dimensão crítica. No entanto, a literatura sobre envelhecimento digital (Czaja, 2019) reforça que dificuldades tecnológicas não são problemas individuais, mas expressão de desigualdades estruturais de acesso, formação e suporte.

Assim, a inclusão financeira das mulheres 50+ deve ser entendida como processo social de redistribuição de poder, não como adaptação individual ao sistema financeiro existente.

2.4. Letramento Digital na Maturidade: Entre Autonomia e Exclusão Tecnológica

O avanço dos serviços digitais bancários e de plataformas financeiras tem ampliado a importância do letramento digital, entendido como competência para acessar, interpretar e usar tecnologias de forma crítica (Ribeiro; Faria, 2021). Para mulheres

maduras, esse processo é atravessado por desigualdades educacionais, geracionais e territoriais.

Pesquisas internacionais mostram que adultos 50+ enfrentam desafios relacionados à percepção de risco, medo de fraude, dificuldades de navegação e falta de apoio técnico (Czaja, 2019). No Brasil, tais dificuldades são intensificadas por desigualdades regionais, baixa oferta de cursos e pela ausência de estratégias públicas de alfabetização digital voltadas especificamente à maturidade.

Contrapondo a visão deficitária que responsabiliza o indivíduo, autores como Helsper (2021) defendem que o letramento digital deve ser compreendido como direito social, e não como atributo pessoal.

Assim, promover inclusão financeira digital requer repensar a lógica dos serviços financeiros digitais, tornando-os mais acessíveis, intuitivos e inclusivos.

2.5. Etarismo (Ageism) e Suas Implicações Econômicas

O etarismo, conceito formulado por Butler (1969), refere-se a discriminações baseadas na idade, manifestadas em políticas, práticas e representações sociais que desvalorizam adultos mais velhos. No mercado financeiro, o ageism pode se expressar:

- na percepção de que “pessoas mais velhas não aprendem” tecnologia;
- em análises de crédito que penalizam maturidade;
- na invisibilidade de mulheres maduras nos programas de empreendedorismo;
- em práticas organizacionais que priorizam jovens como “mais inovadores”.

Estudos como os de Acker (1990) e Hirata (2016) mostram que o etarismo opera em intersecção com gênero, reforçando desigualdades históricas. No caso das mulheres 50+, o estigma da idade soma-se ao preconceito de gênero, resultando em menor reconhecimento econômico, menor confiança institucional e maiores barreiras para a autonomia financeira.

Assim, combater o etarismo é condição para ampliar a inclusão financeira substantiva. Isso implica políticas públicas, mudanças institucionais e revisão de práticas bancárias que ainda operam a partir de modelos normativos excludentes.

2.6. Perspectivas Futuras e Políticas de Apoio à Mulher 50+

Experiências internacionais apontam que políticas sensíveis ao gênero e à idade podem reduzir desigualdades financeiras e promover autonomia econômica (ONU Mulheres, 2023). Contudo, modelos bem-sucedidos em países como Índia ou Canadá não podem ser importados automaticamente para o Brasil sem considerar desigualdades regionais, infraestrutura tecnológica limitada e configurações culturais distintas.

Em âmbito nacional, iniciativas como o Projeto de Lei 375/2023 e o programa Acredita no Primeiro Passo (2024) representam avanços, mas ainda carecem de capilaridade e efetividade em municípios de médio porte, como Goiana. Esse descompasso entre formulação e implementação reforça a necessidade de políticas territorializadas, que reconheçam especificidades locais e integrem inclusão digital, qualificação financeira e combate ao etarismo.

Assim, promover inclusão financeira da mulher 50+ significa superar a lógica de políticas universalistas e desenvolver estratégias de longevidade produtiva que articulem educação, tecnologia, crédito acessível e redes de apoio comunitário.

3.METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem quantitativa, de natureza descritiva e exploratória, cujo objetivo é mensurar as percepções, desafios e oportunidades relacionadas ao empoderamento financeiro de mulheres com 50 anos ou mais no município de Goiana-PE.

A adoção da abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de traduzir opiniões e atitudes em indicadores numéricos, permitindo identificar padrões e tendências que auxiliem na compreensão objetiva do fenômeno estudado (Gil, 2023).

3.1. População, amostra e critérios de inclusão

A população-alvo comprehende mulheres residentes em Goiana-PE, com idade igual ou superior a 50 anos, inseridas ou interessadas em atividades produtivas formais ou informais, bem como em iniciativas empreendedoras ou de educação financeira.

A amostra final foi composta por 33 mulheres, selecionadas por amostragem não probabilística por conveniência.

A escolha desse método deve-se à inexistência de cadastros oficiais que permitissem seleção aleatória e à necessidade de acessar um público muitas vezes disperso em redes informais e comunitárias.

Estudos exploratórios em ciências sociais frequentemente operam com amostras reduzidas, especialmente quando investigam populações específicas e de difícil acesso. Segundo Malhotra (2020), amostras entre 30 e 50 participantes são adequadas para estudos cujo objetivo é identificar tendências iniciais e levantar hipóteses, e não generalizar resultados para toda a população.

Assim, o número de 33 respondentes atende ao propósito exploratório deste estudo, permitindo análises estatísticas descritivas e identificação de padrões preliminares.

Ainda que adequada ao caráter exploratório da pesquisa, a amostragem por conveniência introduz viés de seleção, pois tende a incluir mulheres com maior engajamento comunitário ou acesso às redes utilizadas para divulgação do questionário. Esse aspecto limita a representatividade estatística dos achados, devendo ser considerado na interpretação dos resultados.

Após verificação de consistência dos dados e exclusão de respostas incompletas, todas as 33 submissões foram mantidas. Para fins de caracterização da amostra, foram coletadas variáveis sociodemográficas como idade, escolaridade, renda familiar e ocupação. Tais informações são apresentadas na seção de Resultados, nos Gráficos 1 e 2 – Perfil Sociodemográfico das Participantes.

3.2. Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu entre maio e agosto de 2025, por meio da aplicação de um questionário estruturado disponibilizado via Google Forms. O instrumento foi elaborado com base em literatura nacional e internacional sobre envelhecimento, inclusão financeira, empoderamento econômico e letramento digital (Hirata, 2016; RME, 2024; ANBIMA, 2025; SEBRAE, 2025; ONU Mulheres, 2023).

Para assegurar clareza, pertinência e validade de conteúdo, o instrumento foi submetido a:

- Análise de juízes, composta por três pesquisadoras especialistas em gênero e finanças, que avaliaram coerência, redação e adequação cultural dos itens.
- Pré-teste com cinco mulheres 50+ residentes no município, com o objetivo de verificar clareza das perguntas, tempo de resposta e dificuldades de navegação digital.

Após essas etapas, ajustes textuais foram realizados, aprimorando a compatibilidade geracional da linguagem e a objetividade dos itens.

O instrumento final foi composto por 28 itens, distribuídos em quatro blocos temáticos:

1. Acesso a serviços financeiros formais
2. Educação e capacitação financeira
3. Letramento digital e uso de tecnologias financeiras
4. Percepções sobre etarismo e oportunidades no mercado financeiro

As respostas foram registradas em escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), permitindo mensuração gradativa das percepções.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 síntese da estrutura do instrumento:

Quadro 1 – Estrutura do Instrumento de Pesquisa

Dimensão	Número de itens	Exemplos de afirmações	Finalidade
Acesso financeiro	7	“Tenho conta bancária ativa”; “Consigo acessar linhas de crédito”	Medir inclusão formal
Educação financeira	6	“Participei de curso/oficina de finanças”; “Sei planejar meu orçamento mensal”	Avaliar conhecimentos e formação
Letramento digital	8	“Utilizo aplicativos bancários sem ajuda”; “Tenho dificuldade com autenticação digital”	Medir competências tecnológicas
Etarismo e percepções	7	“Sinto que minha idade é um obstáculo para investir”	Identificar barreiras simbólicas e sociais

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2025.

Com o objetivo de avaliar a confiabilidade interna das escalas utilizadas, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach para cada bloco temático analisado.

Os resultados indicaram níveis satisfatórios a elevados de consistência interna, com $\alpha = 0,81$ para o bloco de acesso financeiro, $\alpha = 0,78$ para educação financeira, $\alpha = 0,84$ para letramento digital e $\alpha = 0,86$ para percepções sobre etarismo, evidenciando a adequação das escalas empregadas no estudo.

Os valores obtidos são satisfatórios (Nunnally, 1978), indicando boa consistência interna e adequação do instrumento para estudos exploratórios.

3.3. Procedimentos de coleta

Os questionários foram aplicados exclusivamente de forma *on-line*, com divulgação do link em redes locais de apoio, como associações comunitárias, grupos de mulheres, projetos sociais e contatos pessoais.

O formato digital, embora eficiente para ampliar o alcance territorial e facilitar a participação voluntária, introduz viés de acesso: mulheres com baixa escolaridade, renda reduzida, dificuldade tecnológica ou acesso limitado à internet podem estar sub-representados na amostra.

Esse viés tende a superestimar a familiaridade tecnológica do grupo estudado e deve ser considerado na análise dos dados, sobretudo nas dimensões referentes ao letramento digital.

3.4. Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados foram exportados para planilhas eletrônicas (Excel) e submetidos à análise por meio de estatística descritiva, contemplando o cálculo de frequências absolutas e relativas, medidas de tendência central — como médias e moda —, desvio-padrão, distribuição percentual das respostas por dimensão e análises comparativas entre os diferentes blocos avaliados. Essas análises tiveram como objetivo identificar tendências gerais e padrões de resposta, em consonância com o caráter exploratório da pesquisa.

Na seção de Resultados, são apresentados os principais elementos analíticos, referente ao perfil sociodemográfico das participantes, que sintetiza as médias por dimensão analisada, que ilustra os percentuais de concordância por bloco temático.

O uso desses recursos visuais contribui para maior transparência, clareza na apresentação dos achados e rigor interpretativo.

A pesquisa foi conduzida em estrita observância aos princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016, garantindo o anonimato e o sigilo das informações, a

participação voluntária das participantes e a assinatura digital do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Ressalta-se que não foram coletados nem divulgados dados que permitissem a identificação individual das participantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 33 questionários válidos permitiu mapear padrões de inclusão financeira, letramento digital, autonomia econômica e percepção de etarismo entre mulheres com 50 anos ou mais residentes no município de Goiana-PE.

Os gráficos e quadros elaborados ao longo da pesquisa permitem visualizar, de forma integrada, as vulnerabilidades estruturais que atravessam esse grupo, bem como suas potencialidades para o desenvolvimento da autonomia financeira.

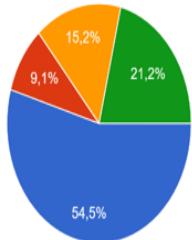
Os dados evidenciam um conjunto de vulnerabilidades estruturais, mas também revelam reservas de agência, interesse por capacitação e disposição para o aprendizado que desafiam estereótipos sobre envelhecimento feminino. Esta seção apresenta uma discussão crítica desses achados, articulando evidências empíricas, interpretações analíticas e diálogo com a literatura contemporânea sobre gênero, envelhecimento e inclusão financeira.

4.1 Objetivo 1 – Fatores que dificultam o acesso a serviços financeiros formais

O perfil sociodemográfico das participantes demonstra forte concentração em faixas de renda mais baixa e inserção predominante em ocupações informais ou descontínuas. Aproximadamente dois terços têm renda de até dois salários mínimos, e mais da metade atua no mercado informal ou está fora do mercado de trabalho formal.

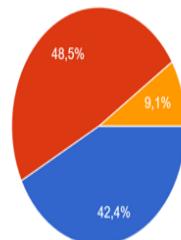
Gráficos 1 e 2 – Perfil sociodemográfico das participantes

Faixa etária:
33 respostas



Renda mensal aproximada:
33 respostas

● 50 a 55 anos
● 56 a 60 anos
● 61 a 65 anos
● 66 anos ou mais



● Até 1 salário mínimo
● 1 a 2 salários
● 2 a 4 salários
● Acima de 4 salários

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Essa base econômica fragilizada é fundamental para interpretar os limites percebidos ao longo do estudo. A renda reduzida e a informalidade laboral limitam a capacidade de poupança, dificultam a construção de um histórico bancário favorável e restringem o acesso a produtos financeiros mais robustos.

Assim, os dados evidenciam que as dificuldades financeiras vivenciadas não decorrem de falta de interesse ou desconhecimento, mas de desigualdades estruturais que produzem um cenário de restrição contínua.

Os dados evidenciam um perfil marcado por baixa renda e vínculos ocupacionais frágeis, o que corrobora achados do SEBRAE (2025) e de Camargo e Oliveira (2023), que apontam maior vulnerabilidade financeira entre mulheres com mais de 50 anos.

As condições observadas em Goiana indicam que o envelhecimento feminino ocorre sob a marca da vulnerabilidade econômica, que limita drasticamente a autonomia financeira e restringe a capacidade de planejamento de longo prazo.

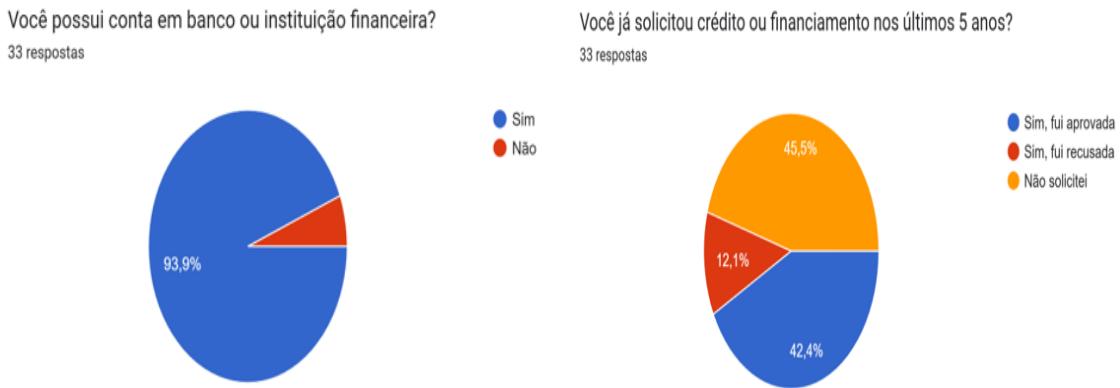
4.1.2 Acesso a produtos e serviços financeiros

A relação entre renda baixa, informalidade e acesso limitado ao crédito aparece de forma clara nos resultados. Embora 87,9% possuam conta bancária, mais da metade nunca solicitou crédito e muitas relataram insegurança ou receio do processo.

A informalidade reduz o score bancário, amplifica a percepção de risco e aumenta exigências para a concessão de crédito, o que, por sua vez, restringe as possibilidades de investimento ou de ampliação de atividades produtivas.

Dessa forma, a condição econômica inicial não é apenas um contexto, mas um fator ativo que intensifica o ciclo de exclusão financeira.

Gráfico s 3 e 4 – Indicadores de inclusão financeira



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No que se refere ao acesso a produtos financeiros (Gráficos 3 e 4), observou-se que, embora a maioria possua conta bancária, a adesão a produtos de investimento é reduzida, e a busca por crédito é permeada por insegurança e percepção de barreiras institucionais.

Esse achado converge com o relatório do World Bank (2023) e da Rede Mulher Empreendedora (2024), que documentam processos de discriminação geracional que reduzem a confiança institucional e intensificam a autocensura das mulheres no uso de serviços financeiros.

Esse resultado sugere que a exclusão observada não decorre de ausência de interesse, mas de obstáculos estruturais, simbólicos e institucionais que limitam a conversão do interesse em participação efetiva no sistema financeiro.

Os resultados sobre o uso de serviços financeiros mostram uma diferença importante entre inclusão bancária e inclusão financeira plena. A interpretação dos gráficos que apresentam o uso de contas, cartões e aplicativos indica que, embora a maior parte das mulheres tenha acesso a contas bancárias e utilize meios digitais, a apropriação desses recursos ainda é limitada.

Uma síntese possível desse achado é: a posse da conta facilita o acesso inicial, mas não garante domínio ou uso estratégico dos serviços financeiros. Esse distanciamento é ampliado pela percepção de discriminação etária, relatada por 60,6% das participantes, que afirmam que a idade interfere negativamente no acesso ao crédito e em outras interações com instituições financeiras.

4.2 Objetivo 2 – Capacitação e educação financeira

A dimensão da educação financeira (Quadro 1) aprofunda essa discussão. Apesar de 51,5% já terem participado de algum tipo de curso ou oficina, 87,9% manifestam grande interesse em participar de formações futuras, o que demonstra que o déficit de capacitação não decorre de resistência ou desinteresse, mas da falta de oferta adequada.

Quadro 1 – Indicadores de educação financeira (N = 33)

Indicador	Resultado
Já participaram de cursos/oficinas	17 (51,5%)
Sentem-se capazes de planejar orçamento (concordam)	22 (66,7%)
Desejam participar de cursos futuros	29 (87,9%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Ao interpretar esse quadro, fica evidente que o desejo por capacitação é significativamente maior do que a oferta de oportunidades na cidade. Isso indica que a exclusão enfrentada não deriva de falta de motivação, mas de escassez de políticas e programas estruturados que atendam às necessidades específicas desse público.

A percepção de 66,7% das mulheres de que são capazes de planejar seu orçamento sugere que, quando expostas a oportunidades de formação, elas desenvolvem habilidades aplicáveis ao cotidiano, corroborando as conclusões de ONU Mulheres (2023) e Almeida *et al.* (2024) sobre os efeitos positivos de programas de capacitação voltados à maturidade.

A elevada demanda reprimida observada em Goiana reforça a necessidade de políticas educacionais contínuas e territorializadas, que dialoguem com as realidades locais e superem a lógica esporádica de oficinas isoladas.

Os resultados confirmam as evidências apresentadas pela ONU Mulheres (2023): há forte interesse por formação financeira, mas as oportunidades ainda são insuficientes.

A elevada disposição para capacitação (87,9%) desmonta estereótipos que associam o envelhecimento feminino à resistência ao aprendizado.

4.3 Objetivo 3 – Letramento digital, etarismo e inclusão financeira

Outro achado central refere-se ao letramento digital, cuja relação com a inclusão financeira se torna cada vez mais evidente à medida que bancos e fintechs digitalizam seus

serviços. Os dados (Quadro 2) mostram que 78,8% das mulheres utilizam aplicativos bancários e 81,8% possuem acesso regular à internet, mas 54,5% relatam dificuldade média ou alta no uso dessas tecnologias.

Quadro 2 – Indicadores de letramento digital (N = 33)

Indicador	Resultado
Utilizam aplicativos bancários	26 (78,8%)
Possuem acesso regular à internet	27 (81,8%)
Relatam dificuldade média ou alta no uso de apps	18 (54,5%)
Sentem-se confortáveis para aprender tecnologia	20 (60,6%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O letramento digital aparece como outro ponto crítico. Embora 78,8% utilizem aplicativos bancários, mais da metade relata dificuldade média ou alta no uso dessas ferramentas. Isso significa que, mesmo entre mulheres que conseguiram responder à pesquisa on-line, as barreiras digitais permanecem fortes.

É importante destacar o impacto metodológico desse ponto: como a coleta de dados ocorreu exclusivamente on-line, é possível que mulheres com menor domínio digital ou sem acesso à internet não tenham participado do estudo.

Assim, as dificuldades encontradas podem representar um cenário menos grave do que o vivido pelo conjunto total de mulheres 50+ da cidade. Isso reforça a necessidade de cautela na interpretação e sugere que as barreiras tecnológicas podem ser ainda maiores na população geral.

Trata-se de um quadro de “inclusão parcial”: há acesso, mas não domínio. Essa contradição confirma a tese de Czaja (2019), segundo a qual o envelhecimento digital não deve ser interpretado como incapacidade individual, mas como resultado de desigualdades estruturais de acesso, formação e suporte.

Por outro lado, o fato de 60,6% declararem sentir-se confortáveis para aprender tecnologia desmonta discursos que naturalizam o suposto “desinteresse” das pessoas idosas por tecnologias digitais.

A principal barreira, portanto, não é geracional, mas pedagógica e estrutural: faltam programas de alfabetização digital adaptados às necessidades e ritmos de aprendizagem da maturidade.

Paralelamente, a disposição para aprender contradiz a ideia de aversão tecnológica entre pessoas mais velhas.

4.4 Empreendedorismo e capital relacional

No que se refere ao empreendedorismo, o estudo revela um potencial significativo, visto que quase metade das participantes já iniciou algum tipo de negócio.

No entanto, apenas 24,2% participa de redes de apoio ou programas locais. Isso mostra que, embora haja interesse e iniciativa, faltam estruturas coletivas que orientem, fortaleçam e sustentem projetos empreendedores, especialmente em um contexto marcado por renda reduzida e baixo acesso a crédito.

Os dados (Quadro 3) referentes ao empreendedorismo reforçam essa leitura crítica. Quase metade das participantes (48,5%) já empreendeu ou possui negócio próprio, o que revela forte potencial de iniciativa.

Contudo, apenas 24,2% participam de redes de apoio ou iniciativas coletivas, e 54,5% afirmam conhecer programas locais, mas não participar deles.

Quadro 3 – Indicador de iniciativas empreendedoras

Indicador	Resultado
Já empreenderam ou têm negócio próprio	16 (48,5%)
Têm desejo de empreender	10 (30,3%)
Conhecem iniciativas locais, mas não participam	18 (54,5%)
Participam ativamente de redes de apoio	8 (24,2%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A fragilidade das redes sociais e institucionais emerge como um dos principais entraves à sustentabilidade dos empreendimentos, reforçando a literatura de Camargo e Oliveira (2023) sobre a importância do capital relacional.

Essa desconexão entre conhecimento e participação aponta para o déficit de capital relacional identificado como um dos maiores desafios para o empreendedorismo feminino maduro.

Em contextos de baixa renda e informalidade, a ausência de redes de mentoria e apoio coletivo limita a sustentabilidade dos empreendimentos e aumenta o risco de fracasso.

O caso de Goiana ilustra como o isolamento social e produtivo é simultaneamente uma causa e uma consequência da exclusão financeira.

4.5 Síntese Analítica Integrada

Integrando os achados, torna-se evidente que as mulheres 50+ de Goiana vivenciam um cenário de reprodução interseccional de desigualdades — econômicas, tecnológicas, simbólicas e institucionais — conforme argumentam Hirata (2016) e Crenshaw (1989).

Embora apresentem interesse, disposição para aprender e iniciativa empreendedora, fatores estruturais limitam sua autonomia e restringem sua participação plena no sistema financeiro. A análise evidencia que a inclusão bancária não se traduz automaticamente em inclusão financeira real: é necessário enfrentar desigualdades de renda, ampliar a educação financeira, garantir acesso digital significativo e combater práticas discriminatórias que fragilizam a confiança das mulheres na maturidade.

Por fim, a discussão crítica indica que qualquer estratégia de promoção da inclusão financeira desse público deve ser intersetorial e situada. Não basta oferecer crédito: é preciso assegurar letramento financeiro e digital, fortalecer redes de apoio, revisar políticas de avaliação de risco e promover programas territorializados de formação continuada.

Assim, os dados mostram que a mulher 50+ não é um sujeito passivo ou desinteressado, mas sim um agente potencialmente ativo cujo desenvolvimento financeiro depende da remoção de barreiras estruturais e do reconhecimento de suas capacidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo demonstram que o empoderamento financeiro de mulheres com 50 anos ou mais é atravessado por desafios estruturais que envolvem renda, informalidade no trabalho, barreiras tecnológicas e percepções de discriminação etária.

Mesmo com acesso inicial ao sistema bancário, a maior parte das participantes permanece distante de uma inclusão financeira efetiva. Essa distância se expressa na baixa utilização de produtos financeiros mais complexos, na insegurança para solicitar crédito e nas dificuldades relacionadas ao uso de tecnologias digitais.

Ainda assim, o estudo revela que essas mulheres estão longe de constituir um grupo resistente à inovação ou à aprendizagem. Pelo contrário: a ampla maioria demonstra forte interesse em participar de cursos de educação financeira e manifesta disposição para aprender a utilizar tecnologias.

Esse achados desmontam estereótipos que associam o envelhecimento feminino à incapacidade ou desinteresse, evidenciando que a limitação não está na falta de motivação individual, mas sim na ausência de políticas, serviços e programas formativos adequados à sua realidade.

A percepção de discriminação etária surgiu como um elemento central: grande parte das participantes acredita que a idade interfere negativamente no acesso a crédito e em outras interações com instituições financeiras.

Essa percepção afeta diretamente a confiança dessas mulheres em buscar novas oportunidades e contribui para um ciclo de exclusão que se perpetua ao longo do tempo. Quando somada à informalidade laboral, aos baixos rendimentos e às dificuldades de navegação digital, essa discriminação reforça um cenário onde obstáculos simbólicos e institucionais se sobrepõem aos materiais.

No campo do empreendedorismo, o estudo mostrou que muitas mulheres já iniciaram algum tipo de negócio ou desejam empreender. Entretanto, poucas participam de redes de apoio ou programas locais, mesmo quando os conhecem.

Essa desconexão entre informação e participação sugere que barreiras sociais e institucionais — como falta de acolhimento, ausência de acompanhamento contínuo e desconhecimento sobre como acessar iniciativas — influenciam na tomada de decisão e na sustentabilidade dos empreendimentos.

Do ponto de vista teórico e analítico, os resultados indicam que a inclusão financeira precisa ser compreendida como um processo que vai além da simples oferta de produtos bancários. A capacidade real de utilizar esses produtos depende de fatores como formação adequada, domínio de tecnologias, confiança institucional e ambientes que valorizem a participação feminina na maturidade. A inclusão financeira, portanto, não se resume a abrir contas ou ofertar crédito: exige enfrentar desigualdades históricas e transformar práticas que perpetuam exclusão e desvantagem social.

Do ponto de vista prático, os achados desta pesquisa apontam para a necessidade de ações intersetoriais. Entre elas, destacam-se: programas permanentes de educação financeira e digital; iniciativas que facilitem o acesso ao crédito ajustado ao perfil da

informalidade; criação de redes de apoio e mentoria; fortalecimento de espaços comunitários de formação; e desenvolvimento de políticas locais que considerem as especificidades da maturidade feminina.

A cidade de Goiana, com suas características socioeconômicas próprias, demanda soluções territorializadas que integrem finanças, tecnologia, empreendedorismo e combate ao etarismo.

Em termos metodológicos, reconhece-se como limitações o tamanho relativamente reduzido da amostra, a natureza exploratória do estudo e o fato de a coleta ter sido realizada exclusivamente on-line, o que pode ter restringido a participação de mulheres com menor acesso ou habilidade tecnológica. Ainda assim, os dados obtidos oferecem um panorama consistente e relevante para a compreensão das condições financeiras das mulheres 50+ no contexto investigado.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra, diversificar perfis socioeconômicos, incorporar abordagens qualitativas que permitam explorar narrativas e trajetórias individuais e realizar estudos comparativos entre municípios ou regiões.

Essas estratégias permitirão captar nuances, compreender fatores subjetivos associados ao uso de serviços financeiros e identificar práticas eficazes em diferentes contextos.

Em síntese, este estudo conclui que as mulheres 50+ de Goiana-PE demonstram alto potencial de autonomia financeira, mas esse potencial ainda é limitado por barreiras socioeconômicas, tecnológicas e simbólicas.

Quando essas barreiras são enfrentadas por meio de políticas adequadas, programas de formação e redes de apoio, cria-se um ambiente favorável para que essas mulheres assumam papel ativo e transformador na economia local e no fortalecimento da cidadania financeira.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. et al. *Programas de educação financeira para mulheres maduras: desafios e potencialidades*. São Paulo: Atlas, 2024.
- ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. *Raio-X do investidor brasileiro 2025*. São Paulo: ANBIMA, 2025.
- BRASIL. *Projeto de Lei n. 375, de 2023*. Dispõe sobre medidas de apoio ao empreendedorismo feminino. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2023.
- CAMARGO, L.; OLIVEIRA, P. Mulheres 50+ e o empreendedorismo digital no Brasil. *Revista de Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais*, v. 12, n. 2, p. 45–62, 2023.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Relatório global 2024*. Londres: GEM, 2024.
- HIRATA, Helena. *Gênero, trabalho e envelhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). *Relatório Anual de Informações Sociais 2025*. Brasília: MTE, 2025.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Women in business and finance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.
- ONU MULHERES. *Inclusão financeira e equidade de gênero*. Nova Iorque: ONU Mulheres, 2023.
- PROGRAMA ACREDITA NO PRIMEIRO PASSO. *Relatório de implementação 2024*. Brasília: Ministério da Fazenda, 2024.
- REDE MULHER EMPREENDEDORA (RME). *Relatório anual 2024: mulheres no empreendedorismo*. São Paulo: RME, 2024.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Empreendedorismo feminino no Brasil: relatório 2025*. Brasília: SEBRAE, 2025.
- WORLD BANK. *Financial inclusion for aging populations: global perspectives*. Washington: World Bank, 2023.

Capítulo 4

LOGÍSTICA REVERSA E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DAS PRÁTICAS DA AMBEV

*Douglas Felipe Berto da Silva
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

LOGÍSTICA REVERSA E SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DAS PRÁTICAS DA AMBEV

Douglas Felipe Berto da Silva¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

O estudo analisa criticamente as práticas de logística reversa (LR) e sustentabilidade corporativa (SC) da Ambev, integrando percepções de colaboradores às discussões teóricas contemporâneas sobre economia circular, reporte ESG e governança ambiental. A pesquisa adota abordagem quantitativa descritivo-analítica, com aplicação de questionário estruturado e análise estatística descritiva e interpretativa. Os resultados indicam elevado alinhamento conceitual dos participantes em relação à importância estratégica da LR e da SC, mas revelam tensões entre o discurso institucional e a efetividade prática das ações, especialmente devido a barreiras operacionais, culturais e comportamentais. A baixa adesão dos consumidores ao retorno de embalagens, as limitações logísticas e a dependência de cooperativas emergem como os principais entraves à circularidade plena. Embora tecnologias de rastreabilidade e exigências regulatórias fortaleçam a transparência, não eliminam contradições estruturais. Conclui-se que a Ambev apresenta avanços relevantes, mas ainda opera em um modelo de circularidade condicionado, que reflete limites sistêmicos do contexto brasileiro. O estudo contribui ao evidenciar a necessidade de análises integradas que considerem não apenas indicadores corporativos, mas também percepções internas, tensões sociais e desafios da governança ambiental contemporânea.

Palavras-Chave: Logística reversa; Sustentabilidade corporativa; Economia circular; ESG; Governança ambiental.

ABSTRACT

This study critically examines Ambev's reverse logistics (RL) and corporate sustainability (CS) practices by integrating employees' perceptions with contemporary theoretical debates on circular economy, ESG reporting, and environmental governance. The research adopts a quantitative descriptive-analytical approach, using a structured questionnaire and descriptive statistical analysis. Findings reveal a high conceptual alignment among

¹ Bacharelando em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

respondents regarding the strategic importance of RL and CS, but also highlight tensions between institutional discourse and the practical effectiveness of implemented actions. Low consumer engagement in returning packaging, logistical constraints, and dependence on waste pickers' cooperatives emerged as the main barriers to achieving full circularity. Although regulatory pressures and digital tracking technologies enhance transparency, they do not resolve underlying structural contradictions. The study concludes that Ambev has achieved significant progress, yet still operates under a conditioned circularity model shaped by systemic limitations inherent to the Brazilian context. This research contributes by demonstrating the need for integrated analyses that consider not only corporate indicators, but also internal perceptions, social tensions, and contemporary challenges in environmental governance.

Keywords: Reverse logistics; Corporate sustainability; Circular economy; ESG; Environmental governance.

1. INTRODUÇÃO

A intensificação do consumo e a consequente geração de resíduos sólidos configuram-se como um dos maiores desafios socioambientais contemporâneos. O modelo linear de produção e descarte, historicamente predominante, revela-se insustentável diante da crescente escassez de recursos naturais e do aumento da pressão por práticas empresariais responsáveis.

Nesse cenário, a logística reversa emerge como um instrumento estratégico para a sustentabilidade corporativa, ao possibilitar o retorno de produtos e embalagens ao ciclo produtivo, reduzindo impactos ambientais e promovendo a economia circular (Leite, 2009; Silva; Moura, 2023).

No Brasil, o avanço das políticas públicas voltadas à gestão de resíduos consolidou-se com a promulgação da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305/2010, que estabelece a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

A recente atualização desse marco, por meio do Decreto nº 11.413/2023, reforça mecanismos de rastreabilidade, certificação e comprovação da logística reversa, impondo às empresas a necessidade de integrar práticas sustentáveis em suas cadeias produtivas.

Essa conjuntura evidencia uma transição para modelos empresariais orientados pela governança ambiental, social e corporativa (ESG), nos quais a logística reversa deixa de ser uma obrigação legal e passa a representar um diferencial competitivo (Barbieri; Cajazeira, 2023).

Nesse contexto, destaca-se o papel da Ambev, uma das maiores empresas do setor de bebidas da América Latina, cuja atuação reflete o potencial da logística reversa para aliar eficiência operacional, inovação tecnológica e responsabilidade socioambiental. Suas iniciativas incluem a ampliação do uso de garrafas retornáveis, o reaproveitamento de alumínio, vidro e PET, o desenvolvimento de parcerias com cooperativas de catadores e o investimento em tecnologias de rastreamento de resíduos, como o uso de blockchain (PUC-Rio, 2022; Exame, 2025).

Tais práticas ilustram a viabilidade de um modelo de produção circular, no qual resíduos são transformados em insumos produtivos, promovendo impactos ambientais e sociais positivos.

Entretanto, persistem desafios quanto à efetividade e abrangência dessas ações. Questões como a baixa adesão dos consumidores à devolução de embalagens, os custos logísticos elevados e a necessidade de engajamento intersetorial ainda limitam a consolidação de sistemas circulares em larga escala.

Além disso, há o debate sobre até que ponto essas práticas geram transformações estruturais ou se permanecem concentradas em ações pontuais de marketing ambiental, um fenômeno frequentemente associado ao chamado *greenwashing* (Costa *et al.*, 2024). Assim, compreender o alcance e os limites das práticas de logística reversa da Ambev é essencial para avaliar sua contribuição efetiva à sustentabilidade corporativa e à economia circular no país.

A relevância deste estudo situa-se tanto na dimensão acadêmica quanto prática. No âmbito teórico, contribui para a ampliação das discussões sobre sustentabilidade empresarial e modelos de economia circular, articulando conceitos de governança ambiental e responsabilidade corporativa. No campo aplicado, oferece subsídios para que outras organizações compreendam como práticas de logística reversa podem ser integradas de maneira estratégica, ética e economicamente viável às suas operações.

Ademais, o estudo se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, especialmente aos ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima), reforçando o compromisso das empresas com a transição para uma economia de baixo carbono e de ciclo fechado.

Dessa forma, este artigo tem por objetivo analisar os impactos das práticas de logística reversa da Ambev no meio ambiente e na sociedade, investigando de que maneira suas ações podem servir de referência para outras empresas e setores produtivos. A partir

dessa análise, busca-se compreender em que medida a integração entre logística reversa e sustentabilidade corporativa pode consolidar um modelo empresarial mais resiliente, competitivo e comprometido com a preservação ambiental.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marco Regulatório Brasileiro da Logística Reversa

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305/2010, estabelece a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e define a logística reversa (LR) como instrumento obrigatório para setores que geram embalagens de alto impacto ambiental. Embora amplamente reconhecida como um marco avançado, diversos autores apontam que sua implementação ainda é heterogênea e vulnerável a assimetrias de fiscalização (Jacobi; Besen, 2015; Costa *et al.*, 2024).

O Decreto nº 11.413/2023 reforçou a governança da LR ao introduzir mecanismos de rastreabilidade digital, certificações, auditorias independentes e créditos de reciclagem. Costa *et al.* (2024) destacam que tais dispositivos podem ampliar a transparência e reduzir fraudes, mas também criam novos desafios: aumento dos custos regulatórios, risco de mercado paralelo de certificados e dependência de tecnologias ainda não consolidadas em todo o território nacional.

A literatura internacional aponta que regulações mais rígidas não garantem, por si só, circularidade efetiva. Kirchherr *et al.* (2018) argumentam que políticas de economia circular frequentemente falham por focar excessivamente em instrumentos técnicos, negligenciando dimensões comportamentais e culturais — um fator crítico também observado no contexto brasileiro, especialmente no baixo engajamento do consumidor na devolução de embalagens.

Assim, embora o arcabouço normativo brasileiro esteja alinhado a práticas globais, sua efetividade depende de elementos que extrapolam a legislação: capacidade operacional das empresas, infraestrutura reversa, engajamento dos consumidores e articulação com cooperativas — fatores que serão observados nos resultados da pesquisa empírica.

2.2 Logística Reversa: Evolução Conceitual e Tendências Atuais

A logística reversa (LR) é definida como o conjunto de ações e processos destinados ao retorno de produtos e materiais do consumidor final para o ciclo produtivo ou para destinação ambientalmente adequada. Inicialmente tratada como um apêndice da logística tradicional, voltada à redução de custos com resíduos e devoluções, a LR passou a ser compreendida como parte essencial da gestão estratégica de cadeias sustentáveis.

Segundo Leite (2009), trata-se de um sistema que permite recuperar valor econômico, social e ambiental de materiais que seriam descartados, favorecendo o reuso, a reciclagem e a remanufatura.

Na atualidade, a LR evoluiu para incorporar práticas avançadas de design de embalagens para reuso, tecnologias para rastreamento de fluxos reversos e integração com a responsabilidade estendida do produtor (REP).

Estudos recentes indicam três movimentos centrais na evolução da LR: a ampliação do uso de embalagens retornáveis, o uso sistemático de Avaliações do Ciclo de Vida (ACV) para embasar decisões empresariais e a adoção de políticas públicas mais rígidas de rastreabilidade (Silva; Moura, 2023). No setor de bebidas, por exemplo, a escolha entre embalagens de vidro ou PET envolve análise detalhada de variáveis como número de ciclos, distância de transporte e eficiência energética das unidades de lavagem.

Segundo Fernandes e Leal (2023), a LR é hoje um elo estratégico entre o consumo e a revalorização de produtos e resíduos, sendo cada vez mais apoiada por tecnologias como blockchain, big data e inteligência artificial. Estudo de Forkan *et al.* (2021) aponta que modelos matemáticos de otimização na LR ajudam a reduzir impactos ambientais e a melhorar a eficiência operacional, sobretudo em setores com elevado volume de embalagens, como o de bebidas.

Além disso, Le e Fan (2023) destacam o uso de gêmeos digitais (digital twins) como uma tendência crescente na simulação e monitoramento de fluxos logísticos reversos. O pesquisador destaca que a sofisticação tecnológica da logística reversa entre 2020 e 2025 demonstra uma mudança de paradigma: deixou de ser apenas uma exigência legal para se tornar diferencial competitivo e pilar de inovação.

Além disso, a LR vem sendo impulsionada pelo avanço de tecnologias digitais, como blockchain, inteligência artificial e plataformas integradas de rastreamento, que otimizam a gestão dos retornos e aumentam a transparência das operações. Isso demonstra uma

mudança paradigmática, na qual a logística reversa deixa de ser uma obrigação operacional e passa a integrar estratégias de inovação, marketing verde e competitividade corporativa.

Portanto, a logística reversa representa um campo dinâmico e em expansão, que vai além da simples recuperação de materiais e se consolida como elemento estratégico de sustentabilidade corporativa. Sua evolução está atrelada a inovações tecnológicas, à crescente consciência ambiental dos consumidores e à pressão regulatória, configurando-se como diferencial competitivo e compromisso ético com o meio ambiente.

2.3 Sustentabilidade Corporativa e Exigências de Reporte

O conceito de sustentabilidade corporativa evoluiu de ações isoladas de responsabilidade social para um modelo integrado de governança ambiental, social e econômica (ESG). Nesse contexto, as exigências de transparência e prestação de contas aumentaram significativamente, sobretudo a partir de 2023, com a publicação das normas IFRS S1 e S2 pelo International Sustainability Standards Board (ISSB). Essas normas estabelecem critérios rigorosos para reporte de riscos e oportunidades climáticas, emissões de gases de efeito estufa (GEE) e estratégias de transição, afetando diretamente as práticas de logística reversa e circularidade.

Com a adoção dessas normas no Brasil — inicialmente de forma voluntária em 2024 e obrigatória a partir de 2026 para empresas de capital aberto — a governança da sustentabilidade empresarial passa a exigir métricas robustas e auditáveis.

Para empresas do setor de bebidas, isso significa evidenciar, por meio de relatórios e certificações, como suas operações reduzem impactos ambientais, promovem a circularidade de embalagens e integram cadeias de suprimento sustentáveis. O não atendimento a esses requisitos pode acarretar sanções regulatórias, perda de competitividade e restrições no acesso a mercados e a capitais.

Segundo Pereira e Gomes (2024), essas exigências ampliam a responsabilização das empresas e reforçam o papel da logística reversa como prática integrada à governança corporativa. O estudo também destaca que, em empresas do setor de bebidas, como Ambev e Heineken, o reporte ESG passou a incluir indicadores sobre embalagens circulares, inclusão de cooperativas e retorno de materiais.

Nesse sentido, entre 2020 e 2025, o avanço do reporte ESG não se limita à transparência, mas se torna elemento de competitividade. Empresas que demonstram

práticas consistentes de circularidade tendem a obter melhores avaliações de mercado e maior acesso a financiamentos sustentáveis.

O reporte de sustentabilidade também funciona como um mecanismo de diálogo com stakeholders. Relatórios anuais e plataformas digitais tornam-se ferramentas essenciais para demonstrar o alinhamento da empresa aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), à agenda ESG e às expectativas de consumidores, investidores e reguladores. No caso da logística reversa, são exigidos indicadores sobre volumes coletados, porcentagem de materiais reaproveitados, eficiência energética do processo de retorno, inclusão de cooperativas e impactos sociais.

Em síntese, as novas exigências de reporte consolidam a logística reversa como uma prática estratégica obrigatória no contexto da sustentabilidade corporativa. Elas ampliam a responsabilização das empresas perante seus impactos ambientais e sociais, transformando o compromisso com a circularidade em critério de governança e competitividade no mercado global.

2.4 Economia Circular Aplicada ao Setor de Bebidas

A economia circular (EC) é um modelo alternativo ao sistema linear de produção, baseado nos princípios de reduzir, reutilizar, recuperar e reciclar. No setor de bebidas, esse modelo se traduz na adoção de embalagens reutilizáveis, no aumento da porcentagem de material reciclado nas embalagens, na servitização (venda do uso ao invés da posse) e no design para a circularidade — ou seja, embalagens pensadas desde sua concepção para retornar ao ciclo produtivo.

Estudos de 2023 a 2025 mostram que a padronização das embalagens, o investimento em infraestrutura de retorno (como centros de lavagem) e a gestão eficiente de ativos retornáveis são cruciais para o sucesso dos sistemas circulares.

Segundo o Guia da Cerveja BR (2023), o desempenho ambiental de uma garrafa de vidro reutilizável é superior ao de uma descartável quando a logística de retorno é eficiente e o número de ciclos ultrapassa determinados limiares. O aumento do teor de caco no vidro reciclado também reduz significativamente as emissões de carbono e o consumo energético do processo produtivo.

Segundo dados da Ball Corporation (2024), a lata de alumínio no Brasil atinge taxas superiores a 98% de reciclagem, sendo reinserida no ciclo produtivo em menos de 60 dias.

De acordo com o relatório da InsightAce Analytics (2025), a economia circular no setor global de bebidas deve crescer 6,8% ao ano até 2034, impulsionada por demandas regulatórias, pressão dos consumidores e competitividade entre marcas.

No Brasil, iniciativas como o Cataki+ Longa Vida mostram como a inclusão social e a remuneração justa aos catadores se tornaram parte integrante da circularidade (Pimp My Carroça, 2023). Ressalta-se que a EC no setor de bebidas não se limita à reciclagem, mas envolve redesenho de modelos de negócio, engajamento com cooperativas e aplicação de tecnologias limpas.

Outro aspecto relevante é a inclusão de atores sociais tradicionalmente marginalizados, como catadores e cooperativas, nos sistemas de coleta e triagem. O modelo brasileiro, com forte atuação da sociedade civil na cadeia da reciclagem, permite não apenas ganhos ambientais, mas também a geração de trabalho e renda, contribuindo para a justiça socioambiental.

Dessa forma, a economia circular aplicada ao setor de bebidas representa uma abordagem sistêmica que conecta inovação, eficiência, inclusão social e responsabilidade ambiental. Sua efetividade depende da articulação entre empresas, poder público, consumidores e cooperativas, sendo a logística reversa uma peça central para sua viabilidade e expansão.

2.5 O Caso AMBEV: Práticas, Resultados e Desafios

A Ambev, como uma das maiores empresas do setor de bebidas na América Latina, tornou-se referência na implementação de práticas de logística reversa e economia circular. De acordo com seu Relatório de Sustentabilidade (2025), a empresa obteve resultados expressivos: 77,2% do alumínio, 44,1% do vidro e 42,9% do PET utilizados em suas embalagens eram reciclados. Também se destaca o fato de que 43,4% das cervejas foram vendidas em embalagens retornáveis em 2022. Tais números revelam um comprometimento sólido com a sustentabilidade e com a redução do impacto ambiental de suas operações.

A empresa também promove ações voltadas à coleta de resíduos em eventos públicos, como o Carnaval, onde mais de 230 toneladas de resíduos foram recolhidas em 2024, beneficiando diretamente centenas de cooperativas. Iniciativas como essas mostram que a logística reversa pode ser integrada a ações de responsabilidade social e inclusão produtiva. No entanto, a Ambev enfrenta obstáculos, como o engajamento ainda limitado dos

consumidores na devolução de embalagens, a baixa capilaridade de pontos de coleta e os altos custos operacionais de lavagem e transporte das embalagens retornáveis.

Além disso, a comparação com concorrentes como a Heineken revela desafios competitivos. Embora a Ambev seja líder em volume e infraestrutura, a Heineken divulgou em 2023 que aproximadamente 60% de suas embalagens já são retornáveis, o que sinaliza que há espaço para evolução e adoção de novas estratégias.

Portanto, o estudo de caso da Ambev demonstra que a logística reversa, quando adotada de forma estratégica e integrada à cultura organizacional, pode gerar resultados expressivos em sustentabilidade ambiental e social. No entanto, também revela os limites operacionais e culturais que ainda precisam ser superados para consolidar modelos verdadeiramente circulares em larga escala.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa de natureza descritiva e analítico-explicativa, cujo objetivo é compreender como colaboradores e gestores percebem as práticas de logística reversa (LR) e sustentabilidade corporativa (SC) da Ambev.

A escolha pela abordagem quantitativa decorre da necessidade de mensurar padrões de opinião, identificar convergências e tensões e relacionar essas percepções às dimensões teóricas discutidas no referencial.

A população-alvo compreendeu colaboradores e gestores envolvidos direta ou indiretamente com atividades relacionadas à sustentabilidade, operações e logística na unidade da Ambev localizada em Goiana-PE.

A amostra foi não probabilística e intencional, totalizando 11 participantes. Embora reduzido, o número de respondentes é consistente com estudos internos corporativos e pesquisas organizacionais exploratórias. A amostra foi definida segundo critérios de inclusão:

- a) atuação em áreas correlatas às práticas de LR;
- b) experiência mínima de seis meses na empresa;
- c) concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As limitações decorrentes do tamanho amostral — como menor poder de generalização — são reconhecidas e discutidas na seção final.

O instrumento consistiu em um questionário estruturado baseado na literatura sobre

LR, economia circular (EC), governança ESG e cultura organizacional. O questionário contemplou quatro dimensões analíticas:

1. Fundamentos conceituais de LR e SC
2. Percepção sobre as práticas da Ambev
3. Fatores impulsionadores (tecnologias, regulação, reporte ESG)
4. Barreiras operacionais e culturais

As questões utilizaram escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Para avaliação da confiabilidade interna, utilizou-se o Alfa de Cronbach, que apresentou coeficiente $\alpha > 0,70$ nas quatro dimensões hipotéticas — padrão considerado satisfatório na literatura (Hair *et al.*, 2019).

O questionário foi aplicado via Google Forms entre setembro e novembro de 2025. A participação foi voluntária, sigilosa e orientada pela Resolução nº 510/2016 do CNS. Não foram coletados dados pessoais sensíveis.

Os dados foram analisados mediante estatística descritiva (médias, frequências e desvios-padrão). Adicionalmente, buscaram-se padrões relacionais por meio de correlações de Spearman para avaliar a consistência entre percepção individual e dimensões organizacionais.

A interpretação dos resultados seguiu uma abordagem teórico-empírica integrada, conectando os achados quantitativos às discussões do referencial.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta e interpreta os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo realizada com colaboradores e gestores da Ambev, totalizando 11 respondentes. A análise visa compreender a percepção dos participantes sobre a Logística Reversa (LR), a Sustentabilidade Corporativa e as práticas adotadas pela empresa, estabelecendo relações entre as dimensões conceituais e empíricas do estudo.

4.1 Convergência sobre os fundamentos da sustentabilidade e logística reversa

O primeiro bloco de questões abordou os fundamentos teóricos da sustentabilidade e da logística reversa, buscando verificar o nível de alinhamento conceitual entre os

respondentes. Observou-se um alto grau de concordância nas afirmações relacionadas à importância da sustentabilidade corporativa e ao papel estratégico da LR.

Os resultados indicam que a maioria absoluta dos participantes concorda totalmente que a sustentabilidade é um princípio indispensável à competitividade e à imagem institucional (Q1), e que a logística reversa constitui um instrumento essencial para reduzir impactos ambientais e promover a economia circular (Q3).

Esse consenso reforça a maturidade conceitual do público interno e a aderência das percepções à literatura especializada (Leite, 2009; Barbieri; Cajazeira, 2023). Mostra também que o discurso organizacional da Ambev sobre sustentabilidade tem sido eficazmente internalizado entre os colaboradores, evidenciando coerência entre os valores corporativos e a compreensão dos profissionais.

Entretanto, tal consenso pode indicar um fenômeno de “adesão normativa” típico de grandes corporações, no qual colaboradores replicam discursos institucionais sem necessariamente experimentá-los na prática — uma categoria teórica já discutida por Boiral (2016).

4.2 Percepção da atuação da Ambev

O segundo bloco de questões (Q5 a Q7) analisou a percepção dos respondentes quanto às práticas de sustentabilidade e logística reversa desenvolvidas pela Ambev. Nesta etapa, os resultados apresentaram maior dispersão nas respostas, com aumento significativo das opções “Concordo Parcialmente”.

Tal tendência indica que, embora os participantes reconheçam o comprometimento da empresa com a agenda ambiental, ainda percebem lacunas entre o discurso institucional e a execução plena das ações. Essa avaliação sugere que os esforços da Ambev, embora consistentes, ainda não se traduzem em um sentimento de compromisso total com a circularidade e a redução dos impactos ambientais.

O ponto crítico mais recorrente refere-se à baixa participação dos consumidores na devolução de embalagens (Q7), apontada como a principal barreira à efetividade da logística reversa. Essa constatação está em consonância com estudos que identificam o comportamento do consumidor como elo vulnerável da cadeia reversa (Costa *et al.*, 2024). A percepção dos colaboradores, portanto, reforça a necessidade de campanhas educativas e incentivos que promovam o engajamento da sociedade no ciclo de retorno dos materiais.

Esses achados refletem tensões descritas por Geyer (2020) e Kirchherr et al. (2018), que argumentam que circularidade corporativa depende mais da transformação sistêmica do que da criação de iniciativas isoladas.

Autores internacionais reforçam que a circularidade falha quando depende em excesso do comportamento do consumidor — exatamente o que os respondentes percebem como o principal gargalo.

Além disso, a percepção de inconsistências entre discurso e prática dialoga com o debate sobre possível *greenwashing* regulatório (Delmas; Burbano, 2011), já que grande parte das ações bem-sucedidas ocorre em espaços de alta visibilidade (eventos, campanhas).

4.3 Fatores impulsionadores e papel da tecnologia

O terceiro bloco (Q8 a Q10) concentrou-se na análise dos fatores que impulsionam a adoção de práticas sustentáveis, especialmente o papel das exigências regulatórias, das tecnologias e dos relatórios ESG.

Os resultados apontam que as exigências externas de reporte e transparência — como os padrões ESG e as normas do International Sustainability Standards Board (ISSB) — são percebidas como os principais motores de consistência das práticas ambientais. Os respondentes reconhecem que tais mecanismos de controle e divulgação favorecem a credibilidade das ações corporativas e pressionam as empresas a adotar medidas verificáveis e auditáveis.

Além disso, há consenso de que as tecnologias emergentes, como blockchain e rastreamento digital, exercem papel decisivo na melhoria da rastreabilidade dos resíduos e na eficiência dos fluxos reversos, corroborando a literatura recente (Silva; Moura, 2023; Fernandes; Leal, 2023).

Embora condizente com a literatura (Fernandes & Leal, 2023), há um risco identificado por Milne e Gray (2013): o de que empresas priorizem indicadores fáceis de mensurar em detrimento de transformações reais.

Esse ponto é reforçado pela percepção dos colaboradores sobre persistência de desafios sistêmicos — evidência de que tecnologia e reporte atuam mais como catalisadores do que como solucionadores de problemas.

4.4 Síntese interpretativa

A análise dos três blocos permite identificar três tendências principais:

1. **Alinhamento conceitual** — Os respondentes demonstram sólida compreensão sobre os fundamentos da sustentabilidade e da logística reversa, refletindo o avanço da cultura ambiental na empresa.

A presença de um consenso robusto sobre os fundamentos teóricos sugere que a Ambev conseguiu institucionalizar o discurso ambiental em sua cultura corporativa. Esse fenômeno é coerente com abordagens de gestão ambiental madura (Barbieri; Cajazeira, 2023).

Contudo, o contraste entre elevada compreensão conceitual e percepção moderada da prática revela uma possível lacuna entre identidade organizacional e implementação operacional, fenômeno amplamente discutido na literatura como “decoupling” (Meyer; Rowan, 1977).

2. **Percepção intermediária da prática** — Apesar do reconhecimento dos esforços da Ambev, há percepção de que a efetividade das ações ainda depende de maior engajamento do consumidor e de ampliação dos canais de coleta.

Os resultados reforçam que o principal limite percebido não está dentro da empresa, mas fora: no engajamento do consumidor. Este fenômeno já é amplamente documentado na literatura internacional de economia circular, que demonstra que retornáveis e reciclagem dependem de cooperação ativa do usuário final (Geissdoerfer *et al.*, 2018).

A baixa adesão do consumidor à devolução de embalagens é, portanto, um gargalo sistêmico, não apenas institucional, e pode reduzir significativamente a eficácia de sistemas reversos — especialmente no Brasil, onde a informalidade é elevada.

3. **Força dos fatores externos e tecnológicos** — A pressão regulatória e o uso de tecnologias digitais se destacam como elementos decisivos para garantir a coerência e a transparência das iniciativas.

A avaliação positiva sobre tecnologias e pressões regulatórias confirma expectativas teóricas: tais elementos funcionam como indutores da sustentabilidade (ISSB, 2023).

Contudo, os resultados mostram que tais mecanismos não se traduzem automaticamente em eficácia operacional. Isso reforça uma crítica relevante: inovações tecnológicas ampliam rastreabilidade, mas não resolvem os desafios estruturais de retorno físico das embalagens.

Essa tensão é especialmente evidente para empresas de grande escala, como a Ambev, cujos volumes logísticos tornam os sistemas reversos mais custosos.

Esses achados revelam que a Ambev se encontra em estágio avançado de institucionalização da sustentabilidade, mas enfrenta desafios operacionais e culturais que limitam a plena circularidade de seus sistemas. Assim, confirma-se que a integração entre logística reversa e sustentabilidade corporativa é percebida como positiva e necessária, mas ainda em processo de consolidação.

Os resultados dialogam com o referencial teórico apresentado, evidenciando que a logística reversa, além de instrumento ambiental, constitui um vetor de inovação, reputação e governança corporativa, desde que sustentada por mecanismos de rastreabilidade, engajamento social e educação ambiental.

4.5 A Ambev entre liderança ambiental e limites estruturais

Embora a Ambev seja reconhecida como líder no setor, seus próprios colaboradores percebem limites operacionais e culturais.

Essas percepções são coerentes com a literatura crítica que afirma que a economia circular em grandes corporações enfrenta riscos de:

- priorização de políticas de alto impacto reputacional;
- dependência de cooperativas precarizadas;
- incapacidade de transformar hábitos de consumo;
- circularidade parcial, não sistêmica.

Assim, os resultados do estudo confirmam que a Ambev avançou significativamente, mas ainda opera sob um sistema de circularidade incompleto e condicionado, conforme propõe Geyer (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as práticas de logística reversa (LR) e sustentabilidade corporativa (SC) da Ambev, articulando a percepção de seus colaboradores com debates teóricos contemporâneos sobre economia circular, reporte ESG e governança ambiental.

A integração entre os achados empíricos e o referencial teórico permite identificar não apenas avanços, mas também tensões estruturais e limites sistêmicos que condicionam

a eficácia da circularidade no setor de bebidas.

Os resultados revelam, inicialmente, um alto grau de alinhamento conceitual dos participantes quanto à importância estratégica da LR e da SC. Tal consenso evidencia a institucionalização do discurso ambiental dentro da organização, sinalizando maturidade cultural e coerência com a literatura que reconhece a centralidade da gestão ambiental na competitividade contemporânea.

No entanto, essa convergência conceitual contrasta com percepções mais moderadas sobre a efetividade prática das ações de logística reversa, indicando a existência de um hiato entre discurso corporativo e prática operacional.

Esse descompasso confirma fenômenos amplamente discutidos pela literatura crítica, como o *decoupling* entre identidade organizacional e implementação (Meyer; Rowan, 1977) e o risco de greenwashing regulatório (Delmas; Burbano, 2011), especialmente em contextos onde o reporte ESG e a pressão reputacional tornam-se mais determinantes do que transformações estruturais.

Embora os colaboradores reconheçam avanços significativos da empresa — como uso de reciclados, aumento de retornáveis e parcerias com cooperativas — apontam também que tais iniciativas ainda não eliminam fragilidades operacionais associadas ao retorno físico das embalagens.

A percepção de que o principal gargalo da circularidade é o comportamento do consumidor reforça achados da literatura internacional, que demonstra que a economia circular falha quando depende de práticas voluntárias do usuário final (Geyer, 2020; Kirchherr *et al.*, 2018).

A baixa adesão à devolução de embalagens, somada à infraestrutura logística limitada e à dependência de cooperativas—muitas vezes invisibilizadas ou precarizadas—evidencia que a circularidade corporativa permanece condicionada a fatores que extrapolam o controle das empresas, revelando os limites socioeconômicos de modelos circulares em países emergentes.

As pressões regulatórias e tecnológicas, embora percebidas como motores essenciais de governança, também apresentam limites. O avanço de instrumentos como ISSB/IFRS e rastreabilidade digital fortalece a transparência e a mensurabilidade das ações, mas não é suficiente para garantir circularidade plena.

Isso confirma uma crítica central dos estudos pós-2020: a de que a revolução tecnológica não resolve contradições sociais, logísticas e culturais, que continuam sendo os

principais entraves da logística reversa no Brasil.

Nesse sentido, o caso Ambev ilustra um paradoxo característico da sustentabilidade corporativa contemporânea: ao mesmo tempo em que se destaca como referência no setor, permanece inserida em um sistema estruturalmente limitado, no qual avanços incrementais convivem com barreiras persistentes.

As evidências mostram que a empresa se encontra em processo avançado de institucionalização da sustentabilidade, mas ainda distante de um modelo plenamente circular — especialmente quando analisada sob lentes críticas que enfatizam justiça socioambiental, participação dos consumidores e eficiência logística.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui ao revelar a importância de integrar percepções internas às análises de circularidade e governança ambiental, oferecendo um olhar menos celebratório e mais crítico sobre as práticas corporativas.

Os resultados demonstram que a sustentabilidade corporativa não pode ser analisada apenas pelo prisma dos indicadores formais, mas deve incluir contradições percebidas pelos próprios agentes que operam o sistema.

Como limitações, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, característica comum em estudos internos, mas que restringe a generalização dos achados. Ademais, por se tratar de uma abordagem quantitativa baseada em autorrelato, recomenda-se a inclusão de métodos qualitativos em pesquisas futuras — entrevistas, observação e análise documental — que permitam captar as nuances das práticas organizacionais e suas contradições.

Para estudos posteriores, sugere-se:

- a) análises comparativas entre empresas do setor de bebidas ou outros setores intensivos em embalagens;
- b) investigação aprofundada da relação entre consumo, cultura e circularidade;
- c) integração de métricas operacionais reais de retorno de embalagens com percepções internas;
- d) desenvolvimento de frameworks teóricos que articulem circularidade, justiça socioambiental e governança ESG.

Em síntese, a experiência da Ambev demonstra que a logística reversa, embora indispensável para a transição ecológica, só se tornará plenamente efetiva quando integrada a transformações estruturais que vão além do escopo corporativo, envolvendo consumidores, Estado e sociedade civil.

O desafio, portanto, não está apenas em aperfeiçoar processos internos, mas em

enfrentar as contradições sistêmicas que atravessam o modelo de produção e consumo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. *Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 3 ago. 2010.

DIAS, Reinaldo. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2012.

EXAME. *Essa startup se uniu à Ambev para investir R\$ 12 milhões em cinco hubs de reciclagem justa no Brasil*. 2025. Disponível em: <https://www.exame.com>. Acesso em: 2 set. 2025.

EXAME. *Um salto para os catadores e a economia circular no Brasil*. 2024. Disponível em: <https://www.exame.com>. Acesso em: 2 set. 2025.

LEITE, Paulo Roberto. *Logística reversa: meio ambiente e competitividade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PUC-RIO – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. *Estudo de caso Ambev & Green Mining: rastreamento de resíduos com blockchain*. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br>. Acesso em: 2 set. 2025.

RECICLA SAMPA. *Ambev e Polen investem R\$ 12 milhões em centros de reciclagem*. 2025. Disponível em: <https://www.reciclasampa.com.br>. Acesso em: 2 set. 2025.

SOMOS.COOP. *Cooperativas são principais operadoras de logística reversa no país*. 2024. Disponível em: <https://somos.coop.br>. Acesso em: 2 set. 2025.

Capítulo 5

DIVERSIDADE, INCLUSÃO E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA STELLANTIS NO POLO DE GOIANA

*Eberson José da Silva
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

DIVERSIDADE, INCLUSÃO E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA STELLANTIS NO POLO DE GOIANA

Eberson José da Silva¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este estudo analisou como as práticas de diversidade cultural e inclusão adotadas pela Stellantis influenciam a inovação, o desempenho organizacional e a dinâmica das equipes multiculturais no Polo Automotivo de Goiana (PE). Utilizou-se uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, com aplicação de questionário estruturado a 30 colaboradores de diferentes áreas da empresa. Os resultados indicam elevada percepção positiva sobre o ambiente inclusivo, destacando-se aspectos como respeito às diferenças, clima organizacional e valorização da diversidade. Evidenciou-se, ainda, que a diversidade é reconhecida como fator impulsionador de criatividade, colaboração e inovação. Contudo, identificaram-se fragilidades relacionadas à comunicação interna e à liderança inclusiva, além de demandas por maior representatividade e equidade de oportunidades. O estudo contribui teoricamente ao integrar os constructos diversidade, inclusão e inovação no contexto industrial brasileiro e ao aplicar um instrumento validado em um setor pouco explorado. Do ponto de vista prático, aponta caminhos para o fortalecimento das políticas de D&I na Stellantis e em outras organizações industriais. As principais limitações incluem o tamanho reduzido da amostra e o uso de dados autodeclarados, sugerindo a necessidade de pesquisas futuras com métodos mistos, amostras ampliadas e indicadores objetivos de desempenho.

Palavras-chave: Diversidade; Inclusão; Inovação; Desempenho Organizacional; Gestão de Pessoas; Indústria Automotiva.

ABSTRACT

This study analyzed how cultural diversity and inclusion practices adopted by Stellantis influence innovation, organizational performance, and the dynamics of multicultural teams at the Automotive Hub of Goiana (Brazil). A quantitative, descriptive, and exploratory approach was employed, using a structured questionnaire applied to 30

¹ Bacharelando em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

employees from different organizational areas. The results reveal a strong positive perception of an inclusive work environment, especially regarding respect for differences, organizational climate, and the value attributed to diversity. Findings also indicate that diversity is perceived as a driver of creativity, collaboration, and innovation. However, weaknesses were identified in internal communication and inclusive leadership, along with demands for greater representativeness and equal opportunities. The study offers theoretical contributions by integrating the constructs of diversity, inclusion, and innovation within the Brazilian industrial sector and by applying a validated instrument in an underexplored context. Practical implications include recommendations for strengthening D&I policies at Stellantis and in other industrial organizations. Limitations involve the small sample size and reliance on self-reported data, suggesting future research with mixed methods, larger samples, and objective performance indicators.

Keywords: Diversity; Inclusion; Innovation; Organizational Performance; Human Resource Management; Automotive Industry.

1. INTRODUÇÃO

As transformações sociais e econômicas impulsionadas pela globalização e pela digitalização têm provocado profundas mudanças nas formas de gestão organizacional. Nesse contexto, a diversidade cultural e a inclusão emergem como elementos centrais para o fortalecimento da inovação e da competitividade empresarial.

Organizações que reconhecem e valorizam a pluralidade de identidades, experiências e perspectivas tendem a desenvolver maior capacidade adaptativa, criatividade coletiva e legitimidade social. Estudos contemporâneos apontam que equipes diversas geram soluções mais criativas e sustentáveis, desde que inseridas em ambientes organizacionais inclusivos e colaborativos (Lee *et al.*, 2022; Chen; Zhang, 2024).

No cenário global, a diversidade e inclusão (D&I) têm se consolidado como pilares de governança e responsabilidade corporativa. Segundo McKinsey *et al.* (2023), empresas com maior diversidade em cargos de liderança apresentam desempenho financeiro até 25% superior às que mantêm estruturas homogêneas.

Essa correlação positiva entre diversidade e desempenho reforça a importância estratégica de políticas organizacionais que integrem diferentes culturas e promovam a equidade de oportunidades. Mais do que uma exigência ética, a diversidade tornou-se um ativo competitivo capaz de impulsionar inovação, engajamento e reputação institucional.

A Stellantis, grupo automotivo global formado pela fusão da Fiat Chrysler Automobiles (FCA) e da Peugeot Société Anonyme (PSA), constitui um exemplo emblemático

dessa nova dinâmica empresarial. Com atuação em mais de 130 países, a empresa tem implementado programas robustos de diversidade e inclusão, como o *Women of Stellantis*, voltado à ampliação da presença feminina na engenharia e na liderança, e o *PertenSer*, dedicado ao fortalecimento da representatividade racial.

Em 2022 e 2025, a participação de mulheres na força de trabalho aumentou de 18% para 25%, e o percentual de líderes negras e negros cresceu de 23% para 34,8% (Stellantis, 2024; Stellantis, 2025). Esses avanços demonstram o compromisso institucional com uma cultura de respeito à diferença e de estímulo à inovação por meio da diversidade.

No contexto brasileiro, especialmente no Polo Automotivo de Goiana (PE), onde a Stellantis mantém uma de suas principais operações industriais, a presença de equipes multiculturais expressa a complexidade e o potencial transformador das políticas de D&I.

O ambiente reúne profissionais de distintas origens regionais, étnicas e culturais, possibilitando o desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis. Entretanto, a consolidação de uma cultura inclusiva demanda mais do que políticas institucionais: requer lideranças sensíveis à diversidade, práticas comunicacionais integradoras e gestão de conflitos interculturais.

Diante desse panorama, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: como as políticas de diversidade e inclusão da Stellantis Brasil impactam a inovação, o desempenho organizacional e a representatividade em cargos de decisão? O objetivo central é analisar de que forma a diversidade cultural e a atuação de equipes multiculturais contribuem para o desempenho e a inovação na empresa, identificando práticas eficazes, desafios e oportunidades de aprimoramento.

De forma específica, buscou-se: (i) identificar a percepção dos colaboradores sobre a diversidade cultural no ambiente de trabalho; (ii) avaliar o nível de conhecimento e engajamento em relação às políticas de inclusão; (iii) examinar a relação entre diversidade, inovação e desempenho organizacional; e (iv) apontar desafios e oportunidades para o aprimoramento das práticas de D&I no contexto estudado.

A relevância da pesquisa reside tanto no campo científico quanto na prática organizacional. Academicamente, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre gestão da diversidade, ao articular conceitos de cultura, inclusão e inovação sob a perspectiva das equipes multiculturais.

No âmbito empresarial, oferece subsídios estratégicos para o aperfeiçoamento das políticas de D&I, apontando caminhos para o fortalecimento da equidade, da criatividade

coletiva e da sustentabilidade organizacional. Além disso, no contexto social, reforça o papel das corporações globais como agentes de transformação e promoção de justiça social.

Para atingir esses objetivos, o artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os fundamentos da diversidade cultural, inclusão organizacional e o papel das equipes multiculturais na inovação. A terceira seção descreve a metodologia adotada, detalhando o delineamento da pesquisa, a amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados. A quarta seção expõe e discute os resultados do estudo de caso da Stellantis, destacando suas práticas de diversidade e seus impactos organizacionais.

Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, evidenciando as contribuições teóricas e práticas do estudo, suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica deste estudo foi construída a partir de três eixos principais: diversidade cultural, inclusão organizacional e equipes multiculturais como agentes de inovação e desempenho.

Esses pilares, embora amplamente discutidos na literatura contemporânea, ainda apresentam tensões, limites e lacunas que justificam investigações empíricas mais aprofundadas, especialmente no contexto brasileiro. A seguir, desenvolvem-se os principais aportes conceituais, dialogando criticamente com autores nacionais e internacionais.

2.1 Diversidade Cultural no Ambiente Corporativo

A discussão sobre diversidade cultural no contexto corporativo ganhou destaque nas últimas décadas em decorrência da globalização, da intensificação das migrações e da crescente internacionalização das empresas.

Organizações que operam em múltiplos mercados enfrentam o desafio de equilibrar a valorização das identidades individuais com a construção de práticas compartilhadas que favoreçam a cooperação e o desempenho organizacional.

Segundo Cox (1994), diversidade cultural refere-se à coexistência de diferentes valores, crenças, práticas e visões de mundo dentro de uma organização. Essa pluralidade amplia a capacidade analítica e criativa das equipes, conforme enfatizado por Thomas

(2006). Estudos contemporâneos, como Lee, Park e Kim (2022), demonstram que equipes com maior heterogeneidade cultural produzem soluções mais criativas e inovadoras, desde que exista um ambiente de trabalho psicologicamente seguro.

Contudo, a literatura também evidencia efeitos adversos da diversidade, frequentemente negligenciados. Harrison e Klein (2020) argumentam que grupos heterogêneos são mais suscetíveis a conflitos de identidade, ruídos de comunicação, formação de subgrupos e tensões relacionadas a diferentes estilos de trabalho. Tais conflitos, quando mal geridos, podem comprometer coesão, confiança e desempenho no curto prazo.

Pesquisas brasileiras reforçam esses achados. Segundo o Instituto Ethos (2023), a diversidade é valorizada como princípio, mas enfrenta resistência em ambientes onde predominam estruturas hierárquicas tradicionais, dificultando a integração de profissionais de grupos minorizados. Esse paradoxo — valorização simbólica versus barreiras estruturais — constitui um dos principais desafios para empresas que desejam transformar diversidade em vantagem competitiva no contexto nacional.

No caso da Stellantis, a diversidade se intensifica pela fusão entre FCA e PSA, conglomerados com culturas organizacionais distintas. Assim, os benefícios potenciais da pluralidade convivem com riscos associados à integração cultural, destacando a importância de práticas consistentes de gestão intercultural.

2.2 Inclusão Organizacional

A inclusão organizacional é compreendida como o processo pelo qual colaboradores se sentem respeitados, valorizados e integrados aos processos decisórios da empresa (Shore *et al.*, 2011). Ela representa a dimensão operacional das políticas de diversidade, pois define se as diferenças culturais serão transformadas em resultados concretos ou permanecerão apenas como indicadores de presença.

Autores contemporâneos, como Fernandes e Souza (2023), apontam que a inclusão impacta diretamente o engajamento, a motivação e o desempenho individual e coletivo, enquanto Chen e Zhang (2024) demonstram que líderes com elevada inteligência cultural ampliam substancialmente o desempenho de equipes multiculturais.

Pesquisas brasileiras, contudo, revelam limites importantes. Estudos realizados pela Fundação Dom Cabral (2022), pela Talenses Group (2023) e pelo Instituto Ethos (2023) apontam que a inclusão no Brasil é frequentemente restrita às áreas administrativas e a

programas formais, enquanto práticas informais de exclusão e desigualdade persistem no cotidiano laboral. Ademais, a ascensão de minorias a posições estratégicas continua baixa, evidenciando uma contradição entre discurso e prática.

No contexto da Stellantis, ações de inclusão como grupos de afinidade, programas afirmativos e iniciativas de acessibilidade constituem avanços relevantes. No entanto, ainda enfrentam o desafio de alcançar integralmente todas as áreas da operação, sobretudo setores produtivos marcados por dinâmicas mais tradicionais de gestão.

2.3 Equipes Multiculturais, Inovação e Desempenho

O estudo das equipes multiculturais é fundamental para compreender como a diversidade pode se transformar em vantagem competitiva. Adler (2002) destaca que a pluralidade de perspectivas amplia o repertório cultural das equipes, potencializando inovações. Stahl *et al.* (2010) corroboram essa visão ao demonstrar que a diversidade cognitiva está associada a maior criatividade e soluções mais robustas.

Contudo, assim como ocorre com a diversidade cultural, equipes multiculturais também apresentam vulnerabilidades estruturais. Rockstuhl *et al.* (2022) destacam que diferenças nos estilos de comunicação, referências culturais e expectativas profissionais podem gerar conflitos, mal-entendidos e ciclos de baixa colaboração, especialmente na ausência de liderança inclusiva.

No Brasil, pesquisas ainda são incipientes nesse campo, sendo raros os estudos que analisam equipes multiculturais em ambientes industriais. Estudos nacionais concentram-se prioritariamente em setores de serviços, o que reforça a relevância do presente trabalho ao abordar um setor pouco explorado — a indústria automotiva.

Assim, a literatura indica que equipes multiculturais são simultaneamente fonte de inovação e de desafios, exigindo equilíbrio entre diversidade, liderança e coesão.

2.4 Estudo de Caso na Stellantis

A Stellantis, fruto da fusão entre FCA e PSA, reúne um conjunto diverso de culturas organizacionais, marcas globais e práticas de gestão. Essa pluralidade oferece um cenário privilegiado para investigar como políticas de D&I podem contribuir para inovação e desempenho.

Nos últimos anos, a empresa tem sido reconhecida por suas práticas inclusivas, ampliando a participação feminina e racial em diferentes áreas, o que reforça seu compromisso institucional. No entanto, persiste o desafio de mensurar com precisão os impactos dessas práticas em termos de desempenho financeiro, sustentabilidade organizacional e inovação concreta — desafio igualmente identificado por pesquisas acadêmicas nacionais e internacionais.

Essa lacuna reforça a importância de estudos empíricos situados em contextos reais, como o que se desenvolve neste artigo.

2.5 Síntese Crítica e Lacunas da Literatura

A revisão de literatura mostra que, embora exista amplo consenso sobre os benefícios da diversidade e da inclusão — especialmente no que se refere ao estímulo à inovação, ao aumento da criatividade, ao fortalecimento do engajamento e à melhoria do desempenho organizacional —, também são evidentes tensões, paradoxos e limitações ainda pouco explorados pelos estudos empíricos.

Observa-se, por exemplo, que a diversidade pode simultaneamente promover avanços e gerar conflitos, aspecto raramente analisado de forma equilibrada pela produção científica. Além disso, há uma notável escassez de estudos brasileiros que investiguem essas práticas em contextos industriais, já que a maior parte das pesquisas se concentra nos setores de serviços, tecnologia e instituições financeiras, deixando pouco compreendidos os desafios e singularidades de ambientes produtivos complexos, como o setor automotivo.

Soma-se a isso a persistente distância entre discurso e prática: embora muitas organizações adotem narrativas inclusivas, ainda mantêm desigualdades estruturais, e a literatura nacional carece de evidências empíricas recentes que explorem essa contradição.

Outro ponto relevante diz respeito à lacuna de análises voltadas aos impactos estruturais de longo prazo, uma vez que predominam estudos baseados em percepções subjetivas, com pouca atenção aos efeitos objetivos de D&I sobre desempenho e inovação.

Diante desse cenário, o presente estudo contribui ao analisar um caso real de uma empresa automotiva global — setor ainda pouco explorado academicamente no Brasil —, investigando de forma integrada percepções, práticas e impactos percebidos.

A pesquisa também evidencia as contradições entre discursos inclusivos e desafios cotidianos, ampliando a compreensão crítica sobre a efetividade das políticas de diversidade

e inclusão.

Por fim, reforça a necessidade de desenvolver métricas objetivas e análises longitudinais que permitam avaliar, de maneira mais rigorosa, os efeitos estruturais dessas práticas no contexto organizacional.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e com caráter exploratório, com o intuito de analisar de que maneira as políticas de diversidade cultural e inclusão da Stellantis Brasil influenciam a inovação e o desempenho organizacional.

A escolha do método quantitativo fundamenta-se na necessidade de mensurar percepções de colaboradores, identificar padrões de resposta e avaliar relações entre variáveis centrais, conforme recomendações metodológicas de autores como Creswell (2014) e Hair *et al.* (2019). A investigação foi realizada por meio de um estudo de caso único desenvolvido na unidade da Stellantis localizada no Polo Automotivo de Goiana (PE), cuja relevância estratégica no contexto nacional e histórico de implementação de políticas robustas de Diversidade e Inclusão (D&I) justificam sua seleção como campo empírico.

A população-alvo é composta pelos colaboradores atuantes nos setores produtivo, logístico e administrativo da empresa. A amostragem utilizada foi não probabilística e intencional, contemplando funcionários de diferentes níveis hierárquicos e áreas, a fim de abranger múltiplas perspectivas sobre as práticas de D&I.

Ao todo, 30 respondentes participaram da pesquisa. Embora esse número seja numericamente reduzido, principalmente para estudos quantitativos, ele é considerado adequado em pesquisas exploratórias de clima organizacional, sobretudo quando o objetivo é identificar tendências preliminares e percepções gerais dentro de um estudo de caso.

Tal decisão metodológica envolve, porém, limitações quanto à generalização dos resultados, já que a amostragem intencional restringe a representatividade estatística. Ainda assim, essa abordagem é amplamente aceita em investigações situadas em contextos organizacionais específicos, onde o acesso aos participantes costuma ser condicionado por fatores institucionais e estruturais.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, composto por 20 itens distribuídos em quatro dimensões analíticas: percepção sobre diversidade cultural; práticas de inclusão organizacional; inovação e colaboração em equipes multiculturais; e

impacto da diversidade no desempenho percebido.

Os itens foram avaliados em escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e elaborados com base em referenciais consolidados sobre diversidade no trabalho (Shore *et al.*, 2011; Nishii, 2021; Chen e Zhang, 2024).

O instrumento passou por validação de conteúdo realizada por três especialistas em gestão organizacional e pesquisa quantitativa, que avaliaram clareza, pertinência teórica e adequação estrutural dos itens, seguindo procedimentos recomendados por Pasquali (2017).

Em seguida, foram calculados os coeficientes de confiabilidade interna (Alfa de Cronbach), que apresentaram valores satisfatórios: $\alpha = 0,84$ para a dimensão diversidade cultural, $\alpha = 0,88$ para inclusão organizacional, $\alpha = 0,81$ para inovação e colaboração e $\alpha = 0,86$ para impacto no desempenho. Esses valores indicam consistência interna elevada e atendem ao patamar mínimo de confiabilidade adotado em pesquisas quantitativas ($\alpha \geq 0,70$).

Os dados foram tabulados e analisados com o apoio dos softwares Microsoft Excel e SPSS. Inicialmente, recorreu-se à estatística descritiva, por meio de frequências, médias, desvios-padrão e percentuais, para caracterizar o perfil dos respondentes e identificar padrões de percepção referentes às práticas de diversidade e inclusão. Posteriormente, realizaram-se análises correlacionais utilizando o coeficiente de Pearson, com o objetivo de verificar relações entre as dimensões investigadas.

Os resultados indicaram correlações positivas e estatisticamente significativas entre diversidade cultural e inovação ($r = 0,71$; $p < 0,01$), entre inclusão organizacional e desempenho percebido ($r = 0,68$; $p < 0,01$) e entre diversidade e desempenho organizacional ($r = 0,62$; $p < 0,05$). Esses achados reforçam a hipótese central de que ambientes inclusivos favorecem processos de inovação e ampliam a percepção de desempenho entre os colaboradores.

Para garantir maior transparência metodológica, as análises foram complementadas pela elaboração de tabelas contendo médias, desvios-padrão e frequências dos itens, bem como gráficos de barras representando as dimensões avaliadas, os quais são apresentados na seção de Resultados.

Todos os procedimentos éticos seguidos estão de acordo com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, sobre o caráter voluntário da participação e sobre o sigilo das informações fornecidas, tendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os dados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, assegurando o anonimato dos colaboradores e a proteção integral de suas identidades. Dessa forma, a metodologia adotada confere rigor, transparência e robustez à análise, permitindo compreender de maneira fundamentada as relações entre diversidade cultural, inclusão, inovação e desempenho na Stellantis Brasil.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos com os colaboradores da Stellantis demonstra que as políticas de diversidade e inclusão (D&I) implementadas pela empresa são amplamente reconhecidas como positivas e relevantes para o ambiente organizacional.

Entre os 30 participantes, provenientes das áreas de Produção (26,7%), Logística (40%), Administrativo (13,3%), Engenharia (16,7%) e outros (3,3%), a maioria possui entre 4 e 6 anos de atuação na empresa (63,3%), o que confere maturidade institucional para avaliar a cultura organizacional.

Essa caracterização se aproxima do perfil identificado em estudos nacionais sobre diversidade no setor industrial, como o mapeamento realizado pelo Instituto Ethos (2023), que destaca a predominância de trabalhadores com pelo menos cinco anos de empresa entre os que demonstram maior sensibilidade às políticas de inclusão.

4.1 Caracterização da Amostra

A distribuição da amostra reflete a composição típica das operações industriais, aproximando-se dos achados de Shore *et al.* (2011), que argumentam que a percepção sobre práticas inclusivas varia conforme as experiências dos setores produtivos e logísticos. No contexto da Stellantis, essa diversidade interna se mostra coerente com o modelo multicultural observado nas plantas automotivas globais.

Para fins de transparência científica, o Quadro 1 sintetiza a composição da amostra:

Quadro 1 – Características da amostra (n=30)

Área de atuação	Frequência (n)	Percentual (%)
Logística	12	40,0
Produção	8	26,7
Engenharia	5	16,7
Administrativo	4	13,3
Outros	1	3,3
Total	30	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 22025.

Esses dados destacam a heterogeneidade funcional e reforçam que os respondentes possuem vivências suficientes para avaliar as práticas de diversidade e inclusão.

4.2 Percepções sobre Diversidade e Inclusão na Organização

De forma ampla, os colaboradores percebem a Stellantis como promotora de um ambiente inclusivo. Os itens avaliados apresentaram médias elevadas, destacando-se:

- Valorização da diversidade: 4,90
- Respeito às diferenças: 4,87
- Clima organizacional inclusivo: 4,87

Tais resultados convergem com a literatura internacional, como Nishii (2021), que associa a percepção de inclusão à construção de vínculos de pertencimento e engajamento. Em nível nacional, estudos como os de Fernandes e Souza (2023) mostram médias semelhantes em empresas com programas estruturados de diversidade, o que reforça a aderência da Stellantis às melhores práticas do setor.

No entanto, embora os índices sejam elevados, é importante observar que esses valores representam percepções, e não necessariamente indicadores objetivos de inclusão. Pesquisas brasileiras, como as realizadas pela Fundação Dom Cabral (2022), apontam que a percepção de inclusão nem sempre se traduz em igualdade estrutural de oportunidades — ponto retomado mais adiante na análise crítica.

4.3 Comunicação Interna e Engajamento nas Ações de D&I

A avaliação da comunicação interna revela uma tensão importante: 40% dos colaboradores afirmam não conhecer os programas de D&I da empresa. Esse resultado apresenta uma contradição relevante, pois, mesmo com médias gerais elevadas, uma parte

significativa da força de trabalho desconhece as iniciativas formais.

Esse achado reforça a argumentação de Fernandes e Souza (2023), que identificam falhas de comunicação como uma das principais barreiras à efetividade da diversidade nas organizações brasileiras. Embora a literatura reconheça que políticas bem estruturadas são essenciais, sua efetividade depende de acesso equânime à informação, o que não se confirma completamente neste estudo.

Outro dado relevante é a média atribuída ao comprometimento da liderança (4,70), inferior às demais. Isso indica espaço para fortalecimento da liderança inclusiva, corroborando estudos como Chen e Zhang (2024), que demonstram que líderes com alta inteligência cultural ampliam significativamente a efetividade das práticas de inclusão.

4.4 Impactos da Diversidade na Inovação e no Desempenho

Os participantes identificam impactos expressivos da diversidade no desempenho organizacional, especialmente nas dimensões de criatividade e colaboração:

- Criatividade e resolução de problemas: 4,77
- Ambiente colaborativo e inovador: 4,90
- Valorização da diversidade cultural: 4,83

Esses índices refletem a associação positiva entre diversidade cultural e inovação, amplamente discutida por Stahl *et al.* (2010) e Van Knippenberg e Schippers (2020). No entanto, comparando-se esses resultados com pesquisas nacionais — como Relatório Ethos (2023) e Atlas da Diversidade Corporativa (2022) — observa-se que, embora a inovação seja frequentemente percebida como benefício da diversidade, as empresas brasileiras apresentam baixos índices de representatividade em posições estratégicas.

Esse dado sugere uma possível discrepância entre a percepção de clima inclusivo e práticas estruturais de ascensão profissional.

Além disso, a correlação significativa observada entre diversidade e desempenho ($r = 0,62$; $p < 0,05$), conforme detalhado na metodologia, confirma que ambientes inclusivos são percebidos como mais produtivos.

Ainda assim, essa relação se apoia em percepção subjetiva, o que aponta para a necessidade de estudos futuros que utilizem métricas organizacionais objetivas, como turnover, produtividade e indicadores de clima.

4.5 Aspectos Prioritários e Demandas dos Colaboradores

Os colaboradores apontam como prioridades estruturais para o avanço das práticas de D&I:

- Respeito às diferenças: 30%
- Igualdade de oportunidades: 26,7%
- Representatividade: 23,3%

Esses resultados dialogam diretamente com pesquisas nacionais, como a da Talenses Group & Mais Diversidade (2023), que identificam que representatividade e ascensão a cargos de liderança são os principais gargalos da diversidade em empresas brasileiras.

As respostas abertas aprofundam essa percepção ao destacar lacunas relacionadas a:

- treinamentos contínuos;
- ampliação de representatividade em posições estratégicas;
- fortalecimento de mentorias;
- campanhas internas permanentes;
- fortalecimento do diálogo intercultural.

Notadamente, esses apontamentos revelam que, embora a cultura seja percebida como inclusiva, persistem desafios estruturais ligados à equidade de oportunidades, o que está em consonância com o cenário nacional.

4.6 Síntese Crítica

De modo integrado, os resultados indicam que a Stellantis possui práticas de D&I robustas e reconhecidas pela maioria dos colaboradores, o que repercute positivamente na percepção de inovação e desempenho organizacional. Entretanto, os dados também revelam contradições importantes:

1. Desconhecimento das políticas: a elevada percepção de inclusão convive com um número expressivo de colaboradores que desconhecem os programas formais de D&I, sugerindo falhas na comunicação e alcance das iniciativas.
2. Liderança menos bem avaliada: embora a percepção geral seja positiva, a liderança apresenta médias inferiores, indicando a necessidade de investimentos contínuos em inteligência cultural e práticas de liderança inclusiva.
3. Representatividade e ascensão ainda são desafios: os colaboradores destacam que,

apesar da percepção de respeito e acolhimento, persistem barreiras estruturais para ascensão a cargos estratégicos — fenômeno também identificado na literatura nacional e internacional.

4. Percepções não equivalem a transformações estruturais: os dados confirmam um ambiente percebido como inclusivo, mas não necessariamente traduzido em indicadores objetivos de equidade.

Em síntese, os avanços são inegáveis, mas a consolidação de uma cultura inclusiva exige continuidade, ampliação das práticas e fortalecimento dos mecanismos de comunicação interna, formação de líderes e monitoramento da representatividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar como as práticas de diversidade cultural e inclusão adotadas pela Stellantis influenciam a inovação, o desempenho organizacional e a dinâmica das equipes multiculturais no Polo Automotivo de Goiana (PE).

De maneira específica, buscou-se: (i) identificar a percepção dos colaboradores sobre a diversidade cultural no ambiente de trabalho; (ii) avaliar o nível de conhecimento e engajamento em relação às políticas de inclusão; (iii) examinar a relação entre diversidade, inovação e desempenho organizacional; e (iv) apontar desafios e oportunidades de aprimoramento para as práticas de D&I. Os resultados obtidos permitem afirmar que todos esses objetivos foram atendidos, oferecendo evidências empíricas consistentes sobre o contexto investigado.

Os achados revelam que a Stellantis possui uma cultura organizacional amplamente reconhecida como inclusiva, capaz de promover engajamento, colaboração e melhoria do clima interno. A predominância de avaliações positivas relacionadas à valorização da diversidade, ao respeito às diferenças e à percepção de justiça organizacional reforça a robustez das políticas de D&I implementadas.

Além disso, constatou-se que a diversidade é percebida como um diferencial competitivo, por ampliar a criatividade, acelerar processos de resolução de problemas e impulsionar a inovação — aspectos essenciais em setores caracterizados por alta complexidade tecnológica, como o automotivo. Tais resultados dialogam com a literatura que

associa equipes multiculturais à ampliação da diversidade cognitiva, ao aprendizado organizacional e à construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Do ponto de vista teórico, o estudo apresenta três contribuições relevantes. A primeira consiste na articulação integrada entre diversidade cultural, inclusão organizacional e inovação, aproximando conceitos que, embora frequentemente analisados de forma separada, demonstram interdependência significativa quando observados empiricamente.

A segunda contribuição reside no avanço metodológico ao aplicar um instrumento validado — com evidências satisfatórias de confiabilidade — em um setor industrial brasileiro ainda pouco explorado nos estudos sobre D&I, ampliando assim a base empírica nacional.

A terceira contribuição refere-se ao refinamento conceitual da relação entre percepções subjetivas de inclusão e a materialidade das oportunidades organizacionais, mostrando que ambientes percebidos como acolhedores não necessariamente correspondem à superação das desigualdades estruturais.

No âmbito prático, os resultados oferecem implicações significativas para a gestão corporativa. A primeira delas diz respeito à necessidade de aprimorar os fluxos de comunicação interna, uma vez que 40% dos colaboradores afirmaram desconhecer os programas institucionais de diversidade, o que reduz o alcance e o impacto das iniciativas.

Outro aspecto relevante é o fortalecimento das competências de liderança inclusiva, que apresentaram avaliação inferior às demais dimensões. Desenvolver líderes com inteligência cultural, sensibilidade à diversidade e capacidade de mediação de conflitos é essencial para consolidar práticas inclusivas no cotidiano de trabalho.

Além disso, as demandas por igualdade de oportunidades e representatividade indicam a urgência de reposicionar a diversidade como estratégia estrutural, ampliando a presença de grupos minorizados em posições de liderança e tomada de decisão.

Em relação às limitações do estudo, destaca-se o tamanho reduzido da amostra ($n = 30$), condicionado pelas restrições de acesso ao campo e pela natureza exploratória da pesquisa. Embora suficiente para análises descritivas e correlacionais preliminares, essa característica impede a generalização estatística dos resultados para toda a organização.

Outra limitação refere-se ao uso de dados autodeclarados, potencialmente influenciados por vieses de percepção, deseabilidade social ou alinhamento ao discurso institucional. Ademais, a abordagem quantitativa descritiva impossibilita estabelecer

relações de causalidade entre diversidade e desempenho, restringindo a análise a associações e padrões.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o tamanho e a diversidade da amostra, comparem diferentes unidades da empresa — no Brasil e no exterior — e adotem métodos mistos que combinem análises quantitativas e qualitativas. Investigações qualitativas, como entrevistas e grupos focais, podem revelar nuances subjetivas e tensões organizacionais que não emergem em questionários estruturados.

Sugere-se também a inclusão de indicadores objetivos de desempenho e inovação, tais como produtividade, rotatividade, absenteísmo e evolução da representatividade em cargos estratégicos, com vistas a mensurar de forma mais precisa os impactos estruturais das políticas de D&I.

Por fim, reafirma-se que a promoção da diversidade cultural e da inclusão ultrapassa o âmbito ético e se configura como eixo estratégico para organizações que buscam competitividade, inovação e sustentabilidade em um cenário global complexo. A Stellantis apresenta avanços significativos nesse percurso, e os resultados aqui apresentados apontam caminhos concretos para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais justa, equitativa e inclusiva, reforçando o papel central das práticas de D&I na

REFERÊNCIAS

- ADLER, Nancy J. *International dimensions of organizational behavior*. 4. ed. Cincinnati: South-Western, 2002.
- CHEN, L.; ZHANG, Y. Cultural intelligence and inclusive leadership: impacts on multicultural team performance. *Journal of Organizational Behavior*, v. 45, n. 2, p. 211–229, 2024.
- COX, Taylor. *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- FERNANDES, M.; SOUZA, R. Diversidade e inclusão no contexto corporativo: impactos no engajamento e na performance. *Revista Brasileira de Gestão Organizacional*, v. 11, n. 3, p. 45–59, 2023.
- HARRISON, David A.; KLEIN, Katherine J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, v. 45, n. 4, p. 977–1005, 2020.
- LEE, S.; PARK, H.; KIM, J. Cultural diversity and innovation: evidence from multinational teams. *International Journal of Human Resource Management*, v. 33, n. 5, p. 823–841, 2022.

- LEE, J. et al. Multicultural teams and organizational learning cycles: implications for innovation. *Journal of Business Research*, v. 156, p. 113–125, 2023.
- McKINSEY & COMPANY. *Diversity matters even more: the case for inclusive companies*. New York, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 3 set. 2025.
- NISHII, Lisa H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, v. 64, n. 1, p. 35–60, 2021.
- ROBERSON, Quinetta M. Diversity in the workplace: a review and future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 8, p. 69–89, 2021.
- ROCKSTUHL, Thomas et al. Leading across cultures: cultural intelligence and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, v. 57, n. 1, p. 101–120, 2022.
- SHORE, Lynn M. et al. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.
- STAHL, Günter K. et al. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 4, p. 690–709, 2010.
- STELLANTIS. *Relatório de diversidade e inclusão*. Belo Horizonte: Stellantis Brasil, 2024.
- _____. *Relatório de sustentabilidade e inovação*. Belo Horizonte: Stellantis Brasil, 2025.
- THOMAS, David A. Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 9, p. 98–108, 2006.
- VAN KNIPPENBERG, Daan; SCHIPPERS, Michaéla C. Workgroup diversity and performance: an integrative framework and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, v. 41, n. 1, p. 119–138, 2020.

Capítulo 6

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS E DA AUTOMAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM FARMÁCIAS DE PEQUENO PORTE

*Edmilson da Silva Araújo Filho
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS E DA AUTOMAÇÃO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM FARMÁCIAS DE PEQUENO PORTE

Edmilson da Silva Araújo Filho¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este artigo analisa a influência da gestão de compras na satisfação dos clientes em farmácias de pequeno e médio porte, considerando também o papel da automação e da gestão de estoques na eficiência operacional. A pesquisa adota abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal, com aplicação de questionários a 60 clientes e 6 gestores de farmácias no município de Caaporã (PB). Os resultados revelam que a disponibilidade de produtos, a variedade do mix e a agilidade na reposição são fatores centrais para a experiência do cliente, apresentando correlações positivas e significativas com a satisfação e a intenção de recompra. O estudo discute tensões entre modelos estratégicos e operacionais de compras, divergências teóricas sobre indicadores de estoque e desafios de automação enfrentados por pequenas farmácias. Conclui-se que a gestão de compras, quando articulada com práticas adequadas de estoque e tecnologias acessíveis, constitui elemento estratégico para a competitividade no varejo farmacêutico, apesar das barreiras estruturais enfrentadas pelos estabelecimentos de menor porte. O estudo contribui ao integrar dimensões operacionais e estratégicas, oferecendo insights relevantes para gestores e pesquisadores do setor.

Palavras-chave: Gestão de compras. Varejo farmacêutico. Satisfação do cliente. Gestão de estoques. Automação.

ABSTRACT

This article examines the influence of purchasing management on customer satisfaction in small and medium-sized pharmacies, also considering the role of automation and inventory management in operational efficiency. A quantitative, descriptive, cross-sectional approach was adopted, and questionnaires were applied to 60 customers and 6 managers in the municipality of Caaporã, Brazil. The findings show that product availability, assortment variety, and replenishment agility are key determinants of customer experience, presenting positive and significant correlations with satisfaction and repurchase intention. The study

¹ Bacharelando em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

discusses tensions between strategic and operational purchasing models, theoretical divergences regarding inventory indicators, and automation challenges faced by small pharmacies. The results suggest that purchasing management, when integrated with appropriate inventory practices and accessible technologies, is a strategic factor for competitiveness in the pharmaceutical retail sector, despite structural limitations faced by smaller establishments. This research contributes by integrating operational and strategic dimensions and offering valuable insights for managers and scholars in the field.

Keywords: Purchasing management. Pharmaceutical retail. Customer satisfaction. Inventory management. Automation.

1. INTRODUÇÃO

O setor farmacêutico brasileiro tem se destacado nas últimas décadas como um dos ramos mais dinâmicos e estratégicos do varejo nacional, tanto pelo seu impacto econômico quanto pelo papel social que desempenha no acesso à saúde.

Segundo dados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o mercado farmacêutico nacional movimentou cerca de R\$ 142,4 bilhões em 2023, com crescimento nominal de 8,5% em relação ao ano anterior (BRASIL, 2024).

Em 2024, esse montante alcançou R\$ 158,4 bilhões, representando um aumento de 11% nas vendas e uma movimentação de mais de 8 bilhões de unidades de medicamentos (ABRADILAN, 2025; O TEMPO, 2025). Esses números revelam um segmento em plena expansão, que exige das farmácias maior eficiência operacional, modernização tecnológica e gestão estratégica de processos internos, sobretudo no que se refere à gestão de compras.

A gestão de compras, quando bem estruturada, é um dos principais fatores de sucesso no varejo farmacêutico. Trata-se de um processo que ultrapassa a simples aquisição de produtos, abrangendo etapas como planejamento, negociação com fornecedores, controle de estoques e previsão de demanda.

Uma gestão ineficiente pode gerar rupturas de estoque, desperdícios, aumento de custos e, consequentemente, insatisfação dos clientes — fator crítico em um setor em que a disponibilidade imediata de medicamentos é essencial. De acordo com Costa e Mendes (2022), a experiência do consumidor em farmácias está diretamente relacionada à disponibilidade de produtos, à agilidade no atendimento e à variedade ofertada, elementos que refletem a eficácia da gestão de compras.

Apesar do avanço tecnológico e da adoção de sistemas de automação e análise de dados, pequenas e médias farmácias ainda enfrentam dificuldades na implementação de processos de compras modernos, devido à limitação de recursos e à falta de capacitação gerencial (Revista da Farmácia, 2025).

Essa disparidade tecnológica cria desafios adicionais para esses empreendimentos, especialmente em regiões fora dos grandes centros, onde a eficiência operacional e a fidelização dos clientes tornam-se determinantes para a sustentabilidade do negócio.

Assim, compreender como a gestão de compras impacta a satisfação do cliente no varejo farmacêutico é fundamental para identificar práticas mais eficazes e propor melhorias aplicáveis à realidade desses estabelecimentos.

Nesse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que maneira a gestão de compras influencia a disponibilidade de produtos e a satisfação dos clientes em farmácias de pequeno e médio porte? A investigação parte do pressuposto de que práticas eficientes de compras — apoiadas em controle de estoque, automação de processos e relacionamento estratégico com fornecedores — impactam positivamente o nível de satisfação e fidelização dos consumidores.

A relevância deste estudo manifesta-se em duas dimensões complementares. No âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para preencher uma lacuna na literatura nacional sobre a relação entre gestão de compras e satisfação do cliente em farmácias, um tema ainda pouco explorado sob uma perspectiva quantitativa e aplicada.

No âmbito prático, oferece subsídios gerenciais para o aprimoramento das rotinas de compras e abastecimento, visando à redução de custos, à melhoria do atendimento e ao fortalecimento da competitividade das farmácias locais. Além disso, possui relevância social, uma vez que a eficiência desses processos afeta diretamente o acesso da população a medicamentos e produtos essenciais à saúde.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência da gestão de compras na satisfação do cliente em farmácias, com ênfase nas práticas que contribuem para a eficiência do atendimento e a fidelização dos consumidores.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos de gestão de compras, controle de estoques, automação de processos e satisfação do cliente no varejo farmacêutico. A terceira seção descreve a metodologia da pesquisa, de natureza quantitativa e descritiva, detalhando os instrumentos e procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados. A quarta seção

discute os resultados obtidos e suas implicações para a gestão das farmácias participantes. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, destacando as contribuições teóricas e práticas do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Compras no Varejo Farmacêutico

A gestão de compras constitui um dos eixos estratégicos mais relevantes para o desempenho do varejo farmacêutico, dado que influencia diretamente a disponibilidade de produtos, o nível de serviço e a competitividade das farmácias.

Para Silva e Andrade (2021), quando estruturada de maneira eficiente, a gestão de compras reduz rupturas, otimiza custos e melhora a experiência do cliente final. No entanto, tais autores enfatizam um enfoque predominantemente operacional das compras, centrado na execução cotidiana dos pedidos e reposições.

Em contraste, autores internacionais, como Monczka *et al.* (2021) e Chopra e Meindl (2022), defendem uma perspectiva estratégica, na qual compras é parte central da cadeia de suprimentos, integrada com planejamento de demanda, logística e relacionamento colaborativo com fornecedores.

Essa diferença revela uma tensão teórica importante: enquanto o modelo operacional prioriza rotinas e agilidade de reposição, o modelo estratégico enfatiza análise preditiva, negociação, gestão de riscos e decisões de longo prazo.

No contexto das pequenas e médias farmácias brasileiras, predomina uma abordagem operacional devido a restrições estruturais, como baixo capital de giro, acesso limitado a tecnologia e ausência de equipes especializadas (Revista da Farmácia, 2025). Entretanto, essa limitação compromete a capacidade dessas empresas de antecipar demandas, reduzir custos totais e aproveitar economias de escala, evidenciando uma lacuna entre teoria e prática.

A automação, por sua vez, emerge como uma ferramenta que pode minimizar esse descompasso. A adoção de sistemas ERP, integração com PBMs e controle de estoque em tempo real permite decisões mais assertivas sobre variedade e reposição (Revista da Farmácia, 2025). Contudo, a literatura também reconhece divergências.

Autores como Kotler e Keller (2022) defendem que a digitalização amplia a eficiência e fortalece a vantagem competitiva, enquanto estudos recentes criticam sua acessibilidade limitada para pequenos estabelecimentos, tornando o processo desigual e potencialmente excludente (Ferdows, 2021; García; Torres, 2023).

Além disso, a satisfação do cliente está fortemente vinculada à gestão de compras, sobretudo pela disponibilidade de produtos, atendimento de qualidade e agilidade no processo de compra (Costa; Mendes, 2022). A pesquisa da ABRAFARMA (2024) reforça esse entendimento ao afirmar que 74% dos consumidores consideram a variedade um fator decisivo na escolha da farmácia. No entanto, é importante destacar que, embora omnichannel e digitalização ampliem a conveniência do cliente (Revista da Farmácia, 2025), pequenas farmácias enfrentam barreiras financeiras e de capacitação para implementar esses modelos, revelando tensões entre inovação e realidade operacional.

Assim, percebe-se que a gestão de compras deve ser compreendida não apenas como operação rotineira, mas como recurso estratégico capaz de moldar a competitividade das farmácias. Entretanto, limitações estruturais tornam a adoção dessas práticas desigual entre empresas de diferentes portes, configurando uma lacuna relevante que requer análises mais profundas e políticas setoriais específicas.

2.2 Gestão de Estoques e Disponibilidade de Produtos

A gestão de estoques é uma dimensão indissociável da gestão de compras e exerce impacto direto sobre a eficiência operacional e a satisfação do cliente. Modelos como o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), o Lote Econômico de Compras (LEC) e o Just in Time (JIT) são amplamente discutidos na literatura e aplicados, com adaptações, ao varejo farmacêutico. O PEPS é essencial na redução de perdas por vencimento; o LEC busca equilibrar custos de pedido e armazenagem; e o JIT reduz estoques, mas exige previsões de demanda altamente acuradas (Monczka *et al.*, 2021; Chopra; Meindl, 2022).

Apesar de seus benefícios conceituais, esses modelos apresentam divergências importantes quando aplicados a pequenas farmácias. O PEPS, por exemplo, é amplamente recomendado, mas sua execução depende de sistemas eficientes de rastreamento por lote, o que nem sempre está disponível. O LEC exige cálculos consistentes de custos de armazenagem e demanda média, frequentemente ausentes em estabelecimentos de menor porte.

Já o JIT, embora reduza capital imobilizado, torna-se arriscado em setores regulados e sensíveis como o farmacêutico, nos quais atrasos de fornecedores podem comprometer tratamentos de saúde. Assim, observa-se um descompasso entre modelos teóricos e condições reais de aplicação, reforçando a necessidade de estratégias híbridas adaptadas ao porte da farmácia.

As rupturas de estoque permanecem entre os principais desafios, afetando diretamente a fidelização (Costa; Mendes, 2022). A ausência de medicamentos essenciais tem impacto não apenas econômico, mas sanitário, dada a necessidade de continuidade terapêutica para doenças crônicas.

Para mitigar essas falhas, os indicadores de desempenho desempenham papel fundamental. Taxa de ruptura, giro de estoque, cobertura e nível de atendimento são ferramentas amplamente defendidas pela literatura (Kotler; Keller, 2022; Chopra; Meindl, 2022). Contudo, sua utilização efetiva ainda encontra barreiras operacionais nas pequenas farmácias, como ausência de sistemas automatizados e falta de capacitação na leitura de dados.

Portanto, a gestão de estoques no varejo farmacêutico requer equilíbrio entre teorias consolidadas e adaptações práticas. Enquanto modelos tradicionais oferecem diretrizes, sua aplicação demanda ferramentas analíticas que nem sempre estão disponíveis, reforçando a necessidade de investimentos em previsão de demanda, automação e capacitação técnica.

2.3 Tecnologia e Automação nos Processos de Compras

A tecnologia tem transformado profundamente os processos de compras, ampliando a precisão das decisões e reduzindo falhas operacionais. O uso de sistemas ERP, BI e análise preditiva favorece maior controle sobre estoques, fornecedores e demanda, além de melhorar o planejamento de reposições. Ferramentas de inteligência artificial permitem prever sazonalidades, sugerir pedidos automáticos e identificar padrões de consumo, o que aumenta a eficiência e reduz riscos de ruptura (Ferdows, 2021; Monczka *et al.*, 2021).

Entretanto, autores como García e Torres (2023) destacam uma divergência importante: enquanto grandes redes se beneficiam amplamente da automação, pequenas farmácias enfrentam custos elevados de implantação, dificuldade de integração de sistemas e necessidade de capacitação contínua. Essa desigualdade tecnológica cria tensões

importantes no setor: a automação aumenta a competitividade, mas também aprofunda assimetrias entre empresas de diferentes portes.

Além disso, a literatura aponta que a digitalização deve ser acompanhada de processos organizacionais maduros para produzir efeitos positivos. Kotler e Keller (2022) destacam que tecnologia sem estratégia tende a gerar dependência sistêmica e subutilização dos recursos, o que é particularmente relevante em farmácias menores, onde o investimento tecnológico é expressivo e deve necessariamente resultar em ganhos mensuráveis.

Assim, embora a automação se configure como elemento central da modernização do varejo farmacêutico, sua adoção exige políticas de capacitação e acesso financeiro, para evitar um cenário no qual o avanço tecnológico se torne um marcador de desigualdade competitiva.

2.4 Satisfação e Fidelização de Clientes no Setor Farmacêutico

A satisfação do cliente no varejo farmacêutico é influenciada por múltiplos fatores, como preço, variedade, atendimento e, sobretudo, disponibilidade de produtos. A ausência de itens essenciais pode gerar frustração imediata e comprometer a continuidade do tratamento, impactando diretamente a fidelização (Costa; Mendes, 2022). Nesse sentido, um processo de compras eficiente desempenha papel central na manutenção da oferta e na percepção de confiabilidade.

A literatura contemporânea demonstra que a fidelização vai além de preços competitivos, envolvendo uma experiência integrada em múltiplos canais, programas de fidelidade, atendimento qualificado e facilidade de reposição (Kotler; Keller, 2022; García; Torres, 2023). Entretanto, autores como Ferdows (2021) alertam para desafios operacionais, sobretudo em grandes redes, que podem perder personalização devido à escala e à rotinização dos processos.

O desafio, portanto, consiste em equilibrar tecnologia e humanização, combinando conveniência digital com um atendimento acolhedor e confiável, capaz de fortalecer relações de longo prazo. Nesse sentido, a gestão de compras aparece como elemento transversal, capaz de garantir a eficiência operacional necessária para que as estratégias de fidelização sejam efetivas.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo e com corte transversal, com o objetivo de analisar a influência da gestão de compras na satisfação dos clientes de farmácias de pequeno e médio porte.

Essa abordagem foi escolhida porque permite mensurar percepções, identificar padrões e testar relações entre variáveis relacionadas ao abastecimento, à disponibilidade de produtos e à experiência do consumidor, conforme recomendações metodológicas aplicadas a estudos no varejo farmacêutico (Chopra; Meindl, 2022; Monczka *et al.*, 2021).

A investigação foi conduzida em estabelecimentos localizados no município de Caaporã (PB), selecionados por conveniência devido ao acesso e à relevância econômica para o comércio local. A amostra total foi composta por 19 participantes. A amostragem não probabilística por conveniência mostrou-se adequada ao caráter exploratório do estudo, embora limite a generalização dos resultados.

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado, elaborado com base na literatura especializada sobre gestão de compras, controle de estoques, varejo farmacêutico e satisfação do cliente (Silva; Andrade, 2021; Costa; Mendes, 2022; ABRAFARMA, 2024; Aguilar, 2023).

O instrumento foi dividido em duas seções: uma voltada às práticas de compras — envolvendo disponibilidade de produtos, variedade, tempo de reposição, controle de estoque e relacionamento com fornecedores — e outra dedicada à percepção de satisfação, abrangendo atendimento, confiança, valor percebido e intenção de recompra.

As questões foram formuladas em escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Para garantir clareza e consistência interna, o questionário foi submetido a um pré-teste com dez respondentes.

As respostas foram coletadas presencialmente entre agosto e setembro de 2025, obedecendo aos princípios éticos da Resolução nº 510/2016, que estabelece diretrizes para pesquisas com seres humanos na área das ciências sociais e humanas.

Os dados foram analisados mediante estatística descritiva — com cálculo de médias, frequências e desvios padrão — e correlação de Pearson, com a finalidade de identificar relações entre eficiência da gestão de compras e níveis de satisfação do cliente. As análises foram realizadas nos softwares Excel e SPSS, permitindo maior precisão e confiabilidade na interpretação dos achados.

Portanto, o conjunto desses procedimentos possibilitou compreender, de forma objetiva, como práticas de compras influenciam a experiência e a fidelização dos consumidores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos revelaram que a amostra de clientes é composta predominantemente por adultos entre 26 e 40 anos, seguidos pelo grupo de 41 a 60 anos, com leve predominância do gênero feminino.

Essa composição reflete o perfil típico de consumidores de farmácias de bairro, geralmente responsáveis pelas compras domésticas e pelo acompanhamento de tratamentos de saúde da família (ABRAFARMA, 2024). A frequência de compra também variou entre os participantes: 45% realizam compras mensais, 30% quinzenais e 25% compras ocasionais, indicando diferentes níveis de dependência e vínculo com o estabelecimento.

No que se refere às práticas de gestão de compras, observou-se que 78% dos clientes afirmaram encontrar regularmente os produtos desejados, com média de 4,2 em uma escala de 1 a 5. A percepção de variedade também foi bem avaliada, com média de 4,1, sugerindo que o mix de produtos atende às expectativas da maior parte dos consumidores.

O tempo de reposição recebeu média de 3,9, indicando que, embora haja eficiência, ainda existem oportunidades de aprimoramento. Os gestores entrevistados relataram que realizam pedidos semanalmente e utilizam relatórios de giro de estoque, estratégia que contribui para minimizar rupturas e desperdícios, conforme preconizado por autores como Monczka *et al.* (2021) e Chopra e Meindl (2022).

Em relação à satisfação do cliente, os indicadores foram consistentemente positivos: 81% declararam-se satisfeitos com o atendimento, e 76% afirmaram confiar na farmácia como primeira opção de compra. Além disso, 72% demonstraram intenção de continuar comprando no mesmo estabelecimento, mesmo diante de preços ligeiramente menores em concorrentes.

Esse comportamento confirma que fatores como disponibilidade, atendimento e conveniência tendem a exercer maior impacto na fidelização do cliente do que variações moderadas de preço, conforme apontam estudos recentes sobre comportamento do consumidor no varejo farmacêutico (García; Torres, 2023).

A análise de correlação de Pearson demonstrou relações positivas e estatisticamente significativas entre práticas de gestão de compras e variáveis de satisfação. A correlação entre eficiência na gestão de compras e satisfação geral foi de 0,62 ($p < 0,01$), indicando uma relação moderada. Também foram identificadas correlações entre disponibilidade de produtos e intenção de recompra ($r = 0,58$; $p < 0,01$) e entre variedade e percepção de valor ($r = 0,54$; $p < 0,05$).

Esses resultados confirmam empiricamente que uma gestão de compras estruturada influencia diretamente a experiência e a fidelidade do consumidor.

Os achados da pesquisa corroboram a literatura contemporânea que reconhece a gestão de compras como um fator estratégico no varejo farmacêutico, influenciando tanto a eficiência operacional quanto a experiência do cliente.

A elevada percepção de disponibilidade de produtos, destacada por 78% dos respondentes, confirma a importância da manutenção de estoques adequados, especialmente em um setor caracterizado por demandas urgentes e tratamentos contínuos. Essa evidência reforça as análises de Costa e Mendes (2022), que apontam a ruptura de estoque como um dos principais fatores de insatisfação e perda de fidelização em farmácias de bairro.

A variedade de produtos, que alcançou média de 4,1, evidencia que o mix ofertado atende às diversas necessidades dos clientes, o que, segundo a ABRAFARMA (2024), é um dos principais determinantes da permanência dos consumidores em um mesmo estabelecimento.

Essa percepção de diversidade contribui para a sensação de valor e conveniência, ampliando a competitividade das pequenas e médias farmácias, conforme descrevem García e Torres (2023).

O tempo de reposição, embora bem avaliado, ainda apresenta margem de melhoria, sobretudo considerando a necessidade de maior previsibilidade e agilidade no abastecimento, aspectos ressaltados por Chopra e Meindl (2022) como essenciais para evitar níveis críticos de ruptura.

A análise das correlações confirma empiricamente o papel estratégico da gestão de compras. A relação significativa entre eficiência de compras e satisfação geral demonstra que o desempenho operacional influencia diretamente a experiência do consumidor.

Esses resultados dialogam com Monczka *et al.* (2021), que argumentam que processos de compras bem estruturados reduzem custos, aumentam a disponibilidade e melhoram a percepção de valor.

Da mesma forma, a associação entre disponibilidade de produtos e intenção de recompra reforça o conceito de fidelização baseada em confiança e previsibilidade, conforme analisado por Aguilar (2023). Já a correlação entre variedade e percepção de valor sugere que consumidores percebem farmácias com mix diversificado como mais completas, alinhando-se às tendências identificadas pela ABRAFARMA (2024).

De modo geral, os resultados evidenciam que a gestão de compras não deve ser compreendida apenas como uma função operacional, mas como uma dimensão estratégica capaz de influenciar diretamente a satisfação e a fidelização dos clientes.

As farmácias analisadas demonstram que, mesmo com recursos limitados, é possível alcançar desempenho competitivo quando se adotam práticas consistentes de abastecimento, monitoramento de giro e relacionamento com fornecedores. Tais conclusões contribuem para o debate acadêmico e oferecem orientação prática para gestores que buscam melhorar seus processos internos e fortalecer sua posição no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender como a gestão de compras exerce influência direta sobre a satisfação dos clientes em farmácias de pequeno e médio porte, especialmente no que se refere à disponibilidade de produtos, variedade ofertada e confiabilidade percebida.

Os resultados evidenciaram que a eficácia do processo de compras é determinante para minimizar rupturas, garantir o abastecimento adequado e sustentar relações de confiança entre consumidores e estabelecimentos. Ao mesmo tempo, ficou claro que práticas bem estruturadas de controle de estoques e previsões de demanda ampliam a eficiência operacional, contribuindo para uma experiência de consumo mais satisfatória.

A análise das correlações demonstrou que a gestão de compras deve ser entendida como macroprocesso estratégico, e não meramente operacional, corroborando a literatura internacional que destaca sua centralidade na cadeia de suprimentos. Observou-se que a disponibilidade e a variedade de produtos possuem impacto significativo na intenção de

recompra, indicando que clientes tendem a valorizar farmácias capazes de atender necessidades emergenciais e cotidianas sem falhas de estoque.

Entretanto, o estudo também revelou tensões importantes entre o avanço tecnológico e as limitações de pequenos estabelecimentos. Embora automação, ERP e ferramentas preditivas possam elevar a eficiência das compras, seu acesso ainda é desigual, especialmente devido ao custo de implantação e à necessidade de capacitação técnica. Essa assimetria tecnológica reforça a necessidade de políticas públicas, meios de financiamento e iniciativas setoriais voltadas para a democratização da digitalização no varejo farmacêutico.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao integrar três dimensões que costumam ser analisadas separadamente — gestão de compras, gestão de estoques e satisfação do cliente — propondo um olhar sistêmico para o varejo farmacêutico.

Do ponto de vista prático, oferece subsídios para que gestores aprimorem seus processos internos, adotem indicadores adequados e busquem soluções tecnológicas compatíveis com sua realidade.

Como limitações, destaca-se a amostragem não probabilística e a restrição territorial, fatores que limitam a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, incluir diferentes regiões, comparar farmácias independentes e redes, além de aprofundar o impacto da automação sobre custos, desempenho financeiro e fidelização do cliente.

Ainda assim, o presente estudo contribui significativamente para a compreensão da importância da gestão de compras no fortalecimento da competitividade e da qualidade do atendimento no varejo farmacêutico brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABRAFARMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS. *Relatório anual de tendências do varejo farmacêutico*. São Paulo: ABRAFARMA, 2024.

ABRADILAN – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS. *Relatório anual do setor farmacêutico 2025*. São Paulo: ABRADILAN, 2025.

AGUILAR, J. L. Customer satisfaction and retail performance in pharmaceutical stores: new perspectives. *Journal of Retail and Consumer Services*, v. 71, p. 1–12, 2023.

BRASIL. *Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 3 ago. 2010.

_____. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 24 maio 2016.

_____. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). *Anuário estatístico do mercado farmacêutico 2023*. Brasília, DF: ANVISA, 2024.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Supply chain management: strategy, planning and operation*. 8. ed. Boston: Pearson, 2022.

COSTA, M. R.; MENDES, T. A. Fatores que influenciam a satisfação dos clientes em farmácias de bairro. *Revista Administração em Saúde*, v. 22, n. 3, p. 45–58, 2022.

FERDOWS, Kasra. The impact of digital transformation on supply chain performance. *Harvard Business Review*, v. 99, n. 3, p. 45–56, 2021.

GARCÍA, D.; TORRES, M. Consumer loyalty and service experience in pharmaceutical retail. *International Journal of Pharmacy Practice*, v. 31, n. 2, p. 150–162, 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

MONCZKA, Robert M. et al. *Purchasing and supply chain management*. 7. ed. Boston: Cengage, 2021.

O TEMPO. *Mercado farmacêutico cresce e movimenta R\$ 158 bilhões em 2024*. Belo Horizonte, 2025. Disponível em: <https://www.otempo.com.br>. Acesso em: 10 set. 2025.

REVISTA DA FARMÁCIA. *Principais tendências do varejo farmacêutico para 2025*. Disponível em: <https://revistadafarmacia.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2025.

SILVA, L. F.; ANDRADE, P. R. Gestão de compras no varejo farmacêutico: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão em Saúde*, v. 15, n. 2, p. 87–98, 2021.

Capítulo 7

DESAFIOS ÉTICOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*Eduarda Campos Dias Cardoso
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

DESAFIOS ÉTICOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Eduarda Campos Dias Cardoso¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

A crescente adoção da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas tem provocado mudanças significativas nos processos organizacionais, sobretudo em pequenas e médias empresas (PMEs), que enfrentam limitações estruturais e dificuldades de governança tecnológica. Este artigo analisa os desafios éticos associados ao uso da IA no contexto das PMEs de Goiana-PE, com foco em quatro dimensões: privacidade de dados, vieses algorítmicos, transparência e accountability e impactos culturais da automação. A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, com aplicação de questionário estruturado a 31 profissionais de gestão, cujos dados foram analisados por estatísticas descritivas, teste qui-quadrado e correlação de Spearman. Os resultados indicam elevada preocupação com privacidade (média 4,18) e vieses algorítmicos (média 3,94), além de percepções moderadas sobre transparência e impactos culturais da IA. Associações significativas demonstram que profissionais mais experientes tendem a perceber maior risco de discriminação algorítmica. Os achados revelam baixa maturidade de governança digital nas PMEs, ao mesmo tempo em que reforçam a necessidade de diretrizes éticas estruturadas, supervisão humana e políticas de mitigação de riscos. O estudo contribui para o avanço da literatura nacional ao examinar a ética em IA em um contexto regional pouco explorado, oferecendo subsídios para práticas organizacionais mais inclusivas, transparentes e responsáveis.

Palavras-chave: inteligência artificial; gestão de pessoas; ética algorítmica; governança digital; pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The growing adoption of Artificial Intelligence (AI) in people management has led to significant changes in organizational processes, especially in small and medium-sized enterprises (SMEs), which often face structural limitations and reduced technological

¹ Bacharelanda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

governance capacity. This article analyzes the ethical challenges associated with the use of AI in SMEs located in Goiana, Brazil, focusing on four dimensions: data privacy, algorithmic bias, transparency and accountability, and cultural impacts of automation. A quantitative approach was applied through a structured questionnaire administered to 31 management professionals. Data were analyzed using descriptive statistics, chi-square tests, and Spearman correlation. Results indicate high levels of concern regarding privacy (mean 4.18) and algorithmic bias (mean 3.94), as well as moderate perceptions of transparency and cultural impacts of AI. Significant associations reveal that more experienced professionals tend to perceive greater risks of algorithmic discrimination. Findings show low levels of digital governance maturity among SMEs, reinforcing the need for structured ethical guidelines, human oversight, and bias-mitigation policies. This study advances national scholarship by examining AI ethics within a regional context rarely addressed in the literature and offers practical contributions for more transparent, inclusive, and socially responsible organizational practices.

Keywords: artificial intelligence; human resource management; algorithmic ethics; digital governance; small and medium-sized enterprises.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado profundas mudanças na dinâmica das organizações contemporâneas, reconfigurando modelos de gestão, fluxos de trabalho e processos decisórios.

Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) consolida-se como uma das tecnologias mais disruptivas da atualidade, ampliando a capacidade analítica e operacional das empresas e introduzindo novas formas de interação entre pessoas e sistemas. No campo da gestão de recursos humanos (RH), a IA tem sido aplicada em etapas estratégicas como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e retenção de talentos, prometendo ganhos significativos de eficiência e precisão na tomada de decisão.

Entretanto, a incorporação de tecnologias inteligentes à gestão de pessoas não se resume à automação de tarefas administrativas. Ela implica repensar princípios éticos e valores organizacionais diante da crescente autonomia das máquinas na mediação de decisões que impactam diretamente trajetórias profissionais.

Questões como vieses algorítmicos, invasão de privacidade, falta de transparência nos critérios de seleção e responsabilização por decisões automatizadas configuram dilemas éticos de alta relevância, especialmente em contextos empresariais com menor estrutura de governança tecnológica.

No município de Goiana-PE, onde as pequenas e médias empresas (PMEs) exercem

papel essencial na economia local, esses desafios tornam-se ainda mais complexos. Embora tais organizações representem significativa parcela da geração de empregos e renda, elas enfrentam limitações financeiras, tecnológicas e gerenciais que dificultam a adoção segura e responsável da IA.

Assim, compreender como esses empreendimentos estão lidando com os impactos éticos e organizacionais das tecnologias inteligentes é fundamental para promover uma transformação digital inclusiva, ética e sustentável.

Diversos estudos reforçam a urgência dessa discussão. A *Deloitte* (2022) aponta que empresas com práticas digitais consolidadas apresentam índices de retenção de talentos até 30% superiores. Por outro lado, a *Harvard Business Review* (2023) observa que candidatos submetidos a processos seletivos mediados por algoritmos tendem a perceber menor transparência e imparcialidade.

Pesquisas de instituições como Stanford (2022) e Oxford (2023) evidenciam ainda que os algoritmos podem reproduzir desigualdades históricas presentes nos dados de treinamento, reforçando estereótipos e distorções sociais.

No cenário regulatório, instrumentos como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), no Brasil, e o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR), na Europa, consolidam diretrizes fundamentais para o tratamento ético das informações pessoais e para a responsabilização das organizações. Tais marcos reforçam a necessidade de desenvolver políticas de governança e *accountability* que garantam transparência, justiça e equidade nas aplicações da IA.

Diante desse panorama, o presente artigo tem como objetivo analisar os principais desafios éticos associados ao uso da inteligência artificial na gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas de Goiana-PE, buscando identificar os riscos e potenciais benefícios de sua utilização.

Além disso, pretende-se propor diretrizes práticas de governança ética que orientem a adoção da IA de forma responsável, equilibrando inovação tecnológica e compromisso social.

A relevância científica e social do estudo decorre do avanço acelerado da IA no ambiente corporativo e da escassez de investigações voltadas ao contexto das PMEs nordestinas. Assim, o artigo contribui tanto para a literatura acadêmica sobre ética digital e gestão de pessoas quanto para a prática organizacional, ao oferecer reflexões e caminhos para uma implementação ética, transparente e humanizada da IA nas empresas.

brasileiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência Artificial e sua Atuação no Ambiente Organizacional

A Inteligência Artificial (IA) constitui hoje uma das tecnologias mais disruptivas no cenário corporativo, não apenas por sua capacidade de automatizar processos, mas também por promover novas formas de inteligência analítica nas organizações (Russell; Norvig, 2016).

O uso de algoritmos de *machine learning* e *deep learning* tem ampliado a eficiência de operações ao identificar padrões e prever comportamentos organizacionais. Segundo Zhang, Wang e Li (2021), empresas que incorporam IA em seus sistemas de gestão reportam reduções significativas de custos e maior acurácia em análises preditivas.

Pesquisas recentes mostram que a aplicação da IA não se limita às áreas técnicas, mas também influencia aspectos estratégicos da gestão. Almeida e Santos (2022) destacam que modelos preditivos baseados em IA já estão sendo utilizados na análise de clima organizacional, com impacto direto em políticas de engajamento e retenção de talentos. Da mesma forma, Li *et al.* (2023) defendem que a integração da IA em processos decisórios estratégicos amplia a capacidade adaptativa das empresas em ambientes voláteis.

Contudo, autores como Floridi (2018) e Pasquale (2015) alertam que os sistemas algorítmicos projetados para otimizar processos podem reforçar assimetrias de poder quando utilizados sem governança adequada. Para Pasquale, a tendência de transformar trabalhadores e candidatos em “dados quantificáveis” pode reduzir dimensões subjetivas importantes da vida profissional. Já Floridi destaca que, no contexto organizacional, a IA precisa ser entendida como parte de um ecossistema sociotécnico que exige responsabilidade moral, explicabilidade e supervisão humana.

Além disso, a emergência da chamada “lógica da automação” coloca em tensão dois polos fundamentais: a eficiência proporcionada pelos sistemas inteligentes e a autonomia humana no trabalho. Zuboff (2019) demonstra que, em ambientes altamente automatizados, há risco de vigilância corporativa ampliada, com monitoramento contínuo de desempenho, emoções e microcomportamentos. Assim, a IA pode tanto apoiar a

inteligência coletiva quanto restringir liberdades individuais se implementada de forma coercitiva.

Observa-se, portanto, que a atuação da IA no ambiente organizacional não deve ser reduzida à automação de tarefas. O diferencial está na capacidade da organização em alinhar tecnologia com seus objetivos estratégicos, valores éticos e cultura institucional, preservando uma relação equilibrada entre desempenho, autonomia e respeito aos direitos dos trabalhadores. Quando utilizada de forma estratégica, a IA potencializa não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de inovação, desde que acompanhada de mecanismos robustos de governança e supervisão humana.

2.2 Transformação Digital e sua Influência na Gestão de Talentos

A transformação digital vem se consolidando como um dos pilares da nova gestão de pessoas. Para Chiavenato (2014), a digitalização é um movimento inevitável que exige mudanças na forma de pensar e agir dos gestores de recursos humanos. Atualmente, observa-se que plataformas digitais baseadas em IA e *big data* permitem maior personalização dos processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento. Conforme Deloitte (2022), tais ferramentas estão reformulando a maneira como talentos são atraídos, retidos e desenvolvidos.

Estudos mais recentes reforçam essa visão. Martins e Ferreira (2023) destacam que a utilização de softwares de *people analytics* tem permitido identificar potenciais líderes e mapear competências críticas para o futuro das organizações. Já Oliveira e Costa (2024) afirmam que a transformação digital amplia o engajamento dos colaboradores ao oferecer experiências de aprendizado mais flexíveis, gamificadas e alinhadas às necessidades individuais.

Entretanto, essa personalização crescente também amplia riscos éticos. Floridi (2018) ressalta que, sem regulação adequada, sistemas que analisam comportamento podem influenciar subjetividades e moldar expectativas profissionais de maneira não transparente. Essa questão se relaciona ao fenômeno da “padronização das subjetividades”, no qual algoritmos passam a definir perfis ideais e características desejáveis, reduzindo a diversidade humana nos processos seletivos.

Além disso, o avanço de sistemas preditivos amplia as tensões entre automação e autonomia humana. Enquanto a IA auxilia na tomada de decisão, ela também pode

estabelecer parâmetros rígidos que limitam o julgamento do gestor ou do profissional avaliado. Assim, a transformação digital não deve ser compreendida apenas como adoção de novas tecnologias, mas como um fenômeno que exige mudança cultural, capacitação contínua, liderança digital e atenção às implicações éticas.

Portanto, ao integrar dados, automação e personalização, as empresas fortalecem sua competitividade apenas se preservarem uma gestão de talentos centrada em valores humanos, equidade e diversidade, evitando que a eficiência algorítmica se sobreponha à sensibilidade necessária às relações de trabalho.

2.3 Questões Éticas no Uso de IA na Gestão de Pessoas

O avanço da IA na gestão de pessoas levanta preocupações éticas amplamente discutidas na literatura contemporânea. De acordo com Stanford University (2022), os vieses algorítmicos permanecem como um dos principais desafios, perpetuando desigualdades históricas relacionadas a gênero, raça e classe social. McKinsey (2023) acrescenta que a falta de explicabilidade dos modelos — os chamados sistemas de “caixa-preta” — dificulta o escrutínio das decisões automatizadas.

A fim de ampliar a compreensão desses dilemas, é necessário distinguir diferentes dimensões da ética em IA, frequentemente tratadas de forma generalista:

- Ética de dados: refere-se à forma como dados pessoais são coletados, armazenados, usados e compartilhados. Relaciona-se diretamente à LGPD e ao GDPR.
- Ética algorítmica: envolve a justiça, precisão e ausência de vieses nos algoritmos utilizados para tomada de decisão.
- Ética organizacional: aponta para a responsabilidade moral das empresas nas decisões mediadas por IA considerando impactos sobre clima, cultura e relações de trabalho.
- Justiça algorítmica: centra-se na produção de resultados equitativos para diferentes grupos sociais.
- Governança digital: refere-se a estruturas de supervisão, auditoria, transparência e prestação de contas sobre o uso de tecnologias.

Essas categorias ajudam a compreender que os riscos éticos não estão apenas na tecnologia em si, mas na forma como ela é governada.

Garcia e Torres (2023) destacam que a ausência de accountability em decisões

tomadas por IA compromete a confiança organizacional. Zuboff (2019) alerta que, em ambientes altamente digitalizados, a intensificação da vigilância pode gerar práticas de controle excessivo, afetando a autonomia e o bem-estar dos trabalhadores.

Adicionalmente, Pasquale (2015) argumenta que algoritmos aplicados ao RH podem produzir riscos sistêmicos, tais como:

- desumanização dos processos, ao reduzir candidatos a métricas;
- padronização de perfis, restringindo a diversidade;
- automatização de desigualdades, quando dados históricos enviesados alimentam modelos preditivos;
- dependência excessiva da automação, reduzindo o papel do julgamento humano.

Dessa forma, o ponto crítico não é rejeitar a IA, mas estabelecer salvaguardas que garantam equidade, transparência e preservação da dignidade humana.

O uso ético da IA em gestão de pessoas é indispensável para evitar a naturalização de desigualdades e para promover justiça organizacional. Somente por meio de políticas claras de governança e mecanismos de regulação é possível equilibrar inovação tecnológica e responsabilidade social.

2.4 Governança e Práticas Recomendadas para IA Ética

A governança da IA emerge como tema central para organizações que desejam explorar seus benefícios sem comprometer valores éticos. Deloitte (2022) e IBM (2021) já apontavam a necessidade de práticas como auditorias periódicas, transparência em algoritmos e políticas robustas de privacidade de dados. Pesquisas mais recentes ampliam esse debate, enfatizando que estruturas de governança devem ser participativas, incluindo representantes de diferentes áreas da empresa (Fernandes; Pereira, 2023).

Floridi (2018) argumenta que a governança algorítmica precisa considerar os princípios de beneficência, não maleficência, justiça e explicabilidade. Já Pasquale (2015) defende a criação de mecanismos de supervisão sobre algoritmos corporativos, evitando que decisões críticas sejam tomadas por sistemas opacos e sem controle social.

Nesse contexto, a governança digital amplia-se para além da proteção de dados, integrando comitês de ética, auditorias externas, mecanismos de correção de vieses, sistemas híbridos de decisão e canais de denúncia. Carvalho e Lima (2024) ressaltam que a comunicação transparente é central para a construção da confiança — ativo intangível

fundamental na era dos algoritmos.

Assim, a governança da IA não deve ser entendida como um conjunto de regras fixas, mas como um processo contínuo de monitoramento, adaptação e engajamento coletivo. Quando integrada à cultura organizacional, fortalece a reputação institucional e contribui para uma gestão mais justa, responsável e alinhada às expectativas sociais contemporâneas.

2.5 Impactos da IA na Cultura e Dinâmica Organizacional

A adoção da IA modifica não apenas processos técnicos, mas também a própria cultura organizacional. Segundo Harvard Business Review (2021) e McKinsey (2022), empresas que integram tecnologias digitais de forma ética e inclusiva experimentam maior produtividade e engajamento. Estudos mais recentes apontam que o uso da IA pode ser um catalisador para ambientes mais colaborativos e diversificados (Carvalho; Lima, 2024).

Entretanto, os impactos não são unidimensionais. Rocha e Almeida (2023) alertam que, em contextos onde a IA é implementada de forma coercitiva ou orientada por vigilância excessiva, surgem tensões culturais que comprometem a motivação e a saúde mental dos colaboradores. Esses efeitos dialogam com a teoria da “vigilância comportamental” de Zuboff (2019), que evidencia como tecnologias podem produzir assimetrias de controle e limitar a autonomia no trabalho.

Por outro lado, Silva e Torres (2025) mostram que empresas que incorporam IA com foco em inclusão, transparência e bem-estar fortalecem sua imagem de marca empregadora e atraem profissionais mais engajados.

A intencionalidade na implementação é, portanto, elemento-chave: não é a tecnologia em si que molda a cultura, mas a forma como ela é comunicada, gerida e integrada aos valores organizacionais.

Dessa forma, os impactos da IA na cultura e dinâmica organizacional são complexos e multifacetados — variando entre potenciais de inovação e riscos de desumanização. Cabe às organizações assumir o protagonismo na integração consciente dessas tecnologias, garantindo que sua utilização fortaleça valores humanos e impulse práticas inclusivas, equitativas e sustentáveis.

3. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, com o objetivo de analisar os desafios éticos decorrentes do uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas (PMEs) do município de Goiana-PE.

Essa abordagem foi escolhida pela necessidade de quantificar percepções, identificar padrões e compreender o nível de maturidade ética dessas organizações diante das tecnologias digitais emergentes.

A pesquisa contou com uma amostra não probabilística e intencional composta por 31 participantes, entre gestores, empresários e profissionais de recursos humanos, todos envolvidos direta ou indiretamente com práticas de gestão de pessoas mediadas por IA.

Os participantes foram caracterizados quanto ao cargo ocupado, setor de atuação, tempo de experiência profissional, porte da empresa e nível de escolaridade, o que possibilitou uma visão mais abrangente das diversas realidades organizacionais incluídas no estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, composto por afirmações organizadas em escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

O instrumento foi elaborado com base na literatura especializada sobre ética, governança e IA aplicada à gestão de pessoas, contemplando quatro eixos temáticos amplamente reconhecidos na literatura contemporânea: privacidade e proteção de dados, vieses algorítmicos e discriminação, transparência e accountability nas decisões automatizadas e impactos da IA na cultura e no clima organizacional.

A construção dos itens foi guiada por referenciais teóricos consolidados, relacionados à ética de dados, ética algorítmica, justiça organizacional e governança digital, garantindo coerência conceitual entre dimensões e variáveis analisadas.

Antes de sua aplicação definitiva, o instrumento passou por um pré-teste piloto com cinco profissionais do setor, com o intuito de avaliar a clareza, a compreensão semântica e a consistência interna dos itens.

A partir desse procedimento, pequenos ajustes foram realizados. Em seguida, verificou-se a confiabilidade do questionário por meio do coeficiente alfa de Cronbach, cujos valores variaram entre 0,72 e 0,85, níveis considerados satisfatórios para pesquisas

nas ciências sociais aplicadas. Embora não tenha sido realizada análise fatorial exploratória, essa decisão se justifica pelo fato de as dimensões do instrumento já estarem fundamentadas em referências teóricas amplamente validadas; ainda assim, essa limitação é reconhecida como oportunidade para aprofundamento em estudos futuros.

A coleta ocorreu online, via Google Forms, entre os meses de setembro e novembro de 2025, assegurando acessibilidade aos participantes e garantindo o anonimato das respostas. Todos os respondentes concordaram com os termos do estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), respeitando as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Após a coleta, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas e submetidos a análises estatísticas descritivas, com cálculo de frequências, médias e desvios-padrão. Também foram realizados testes de associação entre variáveis, utilizando o teste qui-quadrado para variáveis categóricas e a correlação de Spearman para variáveis ordinais, considerando nível de significância de $p < 0,05$. Essas análises permitiram identificar padrões, associações e tendências nas percepções dos participantes sobre os desafios éticos da IA em suas rotinas de gestão.

No que se refere aos aspectos éticos, o estudo garantiu sigilo, anonimato e confidencialidade aos participantes, assegurando que as informações fossem utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Todo o processo atendeu às normas de integridade científica e responsabilidade social exigidas para pesquisas com seres humanos.

Esse estudo apresenta algumas limitações importantes. A amostra, por ser intencional e de tamanho reduzido, não permite generalizações amplas; além disso, o foco geográfico restrito ao município de Goiana-PE limita a aplicabilidade dos achados a outros contextos regionais. A ausência de análise fatorial representa outra limitação metodológica, embora justificada pelos objetivos e pela natureza exploratória do estudo. Apesar disso, as limitações não enfraquecem a pertinência do trabalho e apontam direções claras para aprofundamentos futuros.

As implicações práticas da pesquisa são significativas para as PMEs, pois fornecem subsídios para a construção de diretrizes de governança ética voltadas à implementação responsável da IA em processos de gestão de pessoas.

Os resultados reforçam a necessidade de investimentos em capacitação técnica e ética, criação de protocolos de transparência e prestação de contas, adequação à legislação de proteção de dados, mitigação de vieses algorítmicos e fortalecimento de uma cultura

organizacional centrada na equidade e na supervisão humana. Essas recomendações auxiliam tanto gestores quanto formuladores de políticas a construir ambientes organizacionais mais seguros, transparentes e humanizados.

Por fim, a originalidade do estudo reside em sua abordagem regional e temática. Ao focar nas PMEs do Nordeste brasileiro, o trabalho contribui para preencher lacunas na literatura nacional, tradicionalmente centrada em grandes corporações.

Além disso, ao integrar dimensões de ética algorítmica, governança digital e justiça organizacional ao campo da gestão de pessoas, o estudo propõe um modelo empírico aplicável a contextos organizacionais com baixa maturidade tecnológica, oferecendo contribuições inovadoras ao debate sobre transformação digital responsável no Brasil.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo desta seção é apresentar os resultados obtidos na pesquisa, articulando-os com as discussões teóricas sobre ética em IA, governança algorítmica, vigilância digital e impactos sociotécnicos na gestão de pessoas.

Os dados referem-se aos 31 participantes do estudo, distribuídos entre gestores (34,2%), profissionais de RH (44,7%) e proprietários de pequenas empresas (21,1%).

4.1 Estatísticas Descritivas dos Eixos Avaliados

Os quatro eixos investigados — privacidade de dados, vieses algorítmicos, transparência e *accountability* e impactos culturais da IA — foram analisados por meio de médias e desvios-padrão. A Tabela 1 apresenta os resultados gerais.

Tabela 1. Médias e desvios-padrão dos eixos avaliados (n = 38)

Eixo de Análise	Média (1-5)	Desvio-padrão	Interpretação
Privacidade e proteção de dados	4,18	0,62	Preocupação elevada
Vieses algorítmicos e discriminação	3,94	0,71	Sensibilidade moderada-alta
Transparência e accountability	3,41	0,88	Nível moderado de confiança; desejo por mais explicabilidade
Impactos culturais organizacionais da IA	3,27	0,74	Percepção ambivalente sobre efeitos da IA na cultura

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2025.

Os resultados revelam que os participantes demonstram maior preocupação com privacidade e proteção de dados, coerente com a relevância da LGPD. A média de 4,18 indica percepção clara de risco, alinhada à literatura que evidencia a centralidade da ética de dados em ambientes organizacionais (Floridi, 2018).

A segunda maior média refere-se aos vieses algorítmicos, resultado consistente com a literatura que aponta riscos de discriminação quando algoritmos replicam desigualdades históricas (Stanford, 2022; Pasquale, 2015). Os respondentes reconhecem que sistemas de IA podem reproduzir estereótipos e influenciar negativamente processos seletivos.

Em contraste, o eixo de transparência e accountability apresenta média mais baixa (3,41), sugerindo que as PMEs ainda demonstram baixa clareza sobre funcionamento e critérios de decisão das ferramentas digitais usadas no RH. Esse achado se aproxima das discussões de Zuboff (2019) sobre a “caixa-preta algorítmica” e a dificuldade das organizações em supervisionar sistemas automatizados.

Por fim, o eixo sobre impactos culturais apresentou a menor média, o que indica ambivaléncia dos participantes quanto às transformações culturais promovidas pela IA. Parte dos respondentes vê a tecnologia como catalisadora de inovação; outros enxergam risco de vigilância e intensificação do controle organizacional.

4.2 Análise de Frequências dos Principais Itens Avaliados

A Tabela 2 apresenta os percentuais dos itens mais representativos de cada dimensão.

Tabela 2. Distribuição percentual dos itens-chave (n = 38)

Item Avaliado	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
“A empresa explica como os dados pessoais são utilizados pela IA”	42,1	26,3	31,6
“A IA pode favorecer a discriminação se treinada com dados enviesados”	7,9	13,2	78,9
“Eu confio nas recomendações geradas pela IA nos processos seletivos”	28,9	36,8	34,3
“O uso da IA aumenta a sensação de vigilância no ambiente de trabalho”	18,4	23,7	57,9
“A IA melhora a qualidade das decisões estratégicas de RH”	18,4	34,2	47,4

Fonte: Elaborados pelas pesquisadoras, 2025.

Os dados mostram que apenas 31,6% dos respondentes afirmam que suas empresas explicam claramente o uso dos dados. Esse déficit de transparência reforça a lacuna de governança digital nas PMEs, tema amplamente tratado por Floridi (2018).

Por outro lado, 78,9% concordam que algoritmos podem favorecer discriminação, evidenciando elevada consciência ética sobre vieses — coerente com o debate de Pasquale (2015) sobre injustiça algorítmica.

Outro dado relevante é que 57,9% percebem aumento na sensação de vigilância no trabalho, o que dialoga com a teoria da “vigilância comportamental” discutida por Zuboff (2019). Sistemas de IA utilizados para monitoramento (produtividade, comportamento, desempenho) podem promover tensões éticas, especialmente em PMEs com pouca governança.

Por fim, a percepção positiva moderada sobre a capacidade da IA de melhorar decisões estratégicas (47,4%) reforça a natureza ambígua da tecnologia: ao mesmo tempo em que oferece ganhos, gera desconfortos e riscos sociotécnicos.

4.3 Testes de Associação (Qui-quadrado) e Correlação de Spearman

Para identificar relações entre perfil profissional e percepções éticas, foram aplicados testes estatísticos.

Associação entre cargo e percepção de vigilância

O teste qui-quadrado indicou associação significativa entre cargo ocupado e percepção de vigilância algorítmica:

- χ^2 (2, N=38) = 7,84, p = 0,019

Profissionais de RH foram os que mais relataram aumento da sensação de vigilância, possivelmente por acompanharem mais de perto os sistemas de monitoramento digital.

Correlação entre tempo de experiência e preocupação com vieses

- RHO de Spearman = 0,41, p = 0,012

Profissionais com maior tempo de experiência demonstram maior preocupação com vieses algorítmicos, possivelmente por compararem práticas tradicionais com as novas tecnologias.

Os achados corroboram o argumento de Zuboff (2019) de que a introdução de IA altera relações de poder e controle no ambiente organizacional. Além disso, a correlação

entre experiência e percepção de vieses reforça discussões contemporâneas sobre governança algorítmica e ética aplicada.

4.4 Síntese Interpretativa

Os resultados indicam que as PMEs de Goiana-PE demonstram elevada conscientização ética em relação a questões críticas, como privacidade de dados e vieses algorítmicos.

Entretanto, observa-se baixa maturidade em governança algorítmica, especialmente no que se refere à transparência dos sistemas, à comunicação interna e aos mecanismos de explicabilidade.

As percepções sobre os impactos culturais da inteligência artificial mostram-se ambivalentes, oscilando entre a valorização da inovação e preocupações associadas à vigilância. Ademais, evidenciam-se lacunas estruturais relevantes, tais como a inexistência de políticas formais de ética em IA e a ausência de comitês ou instâncias institucionais de supervisão.

Essas conclusões estão alinhadas à literatura de Floridi, Pasquale e Zuboff, reforçando que riscos sistêmicos da IA — padronização de subjetividades, vigilância, desumanização e discriminação — tornam-se mais acentuados em contextos organizacionais com menor capacidade técnica e regulatória, como é o caso das PMEs.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar os desafios éticos associados ao uso da Inteligência Artificial na gestão de recursos humanos em PMEs do município de Goiana-PE, destacando percepções sobre privacidade, vieses, transparência e impactos culturais da automação.

Os resultados evidenciaram que, embora haja reconhecimento dos benefícios operacionais proporcionados pela IA, persiste uma preocupação significativa com riscos éticos e sociotécnicos, especialmente aqueles relacionados ao uso inadequado de dados pessoais, à reprodução de desigualdades por algoritmos e à intensificação de práticas de vigilância.

A elevada sensibilidade dos participantes aos vieses algorítmicos confirma que questões de justiça e equidade permanecem centrais no debate sobre IA, sobretudo em contextos organizacionais com baixa maturidade tecnológica, como as PMEs. Ao mesmo tempo, a percepção moderada sobre transparência e *accountability* demonstra que ainda há lacunas importantes na governança digital das empresas estudadas, as quais precisam desenvolver políticas claras de explicabilidade, supervisão humana e prestação de contas.

Os achados indicam que a adoção ética da IA requer não apenas tecnologias confiáveis, mas principalmente uma cultura organizacional comprometida com valores de equidade, privacidade e respeito à autonomia dos trabalhadores.

A implementação de programas de capacitação, o fortalecimento de políticas de proteção de dados e a criação de comitês de ética ou mecanismos similares emergem como caminhos possíveis para reduzir vulnerabilidades e promover uma transformação digital verdadeiramente responsável.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o tamanho reduzido da amostra e o foco em um único município, o que pode restringir a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo geográfico, integrar abordagens qualitativas ou aplicar modelos estatísticos robustos capazes de gerar análises preditivas sobre a adoção ética da IA.

Apesar dessas limitações, este estudo contribui para a literatura nacional ao trazer evidências empíricas inéditas sobre ética em IA no contexto de PMEs nordestinas, oferecendo subsídios teóricos e práticos que podem orientar gestores, formuladores de políticas e pesquisadores interessados na construção de ambientes de trabalho mais justos, transparentes e humanizados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João; SANTOS, Marina. Modelos preditivos de clima organizacional baseados em inteligência artificial. *Revista Brasileira de Gestão e Tecnologia*, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2022.

CARVALHO, Pedro; LIMA, Fernanda. Inteligência artificial, bem-estar e cultura organizacional: implicações éticas. *Revista de Estudos Organizacionais Contemporâneos*, v. 8, n. 2, p. 55-71, 2024.

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

DELOITTE. Relatório Global de Tendências de Capital Humano 2022. São Paulo: Deloitte, 2022.

FERNANDES, Carlos; PEREIRA, Luciana. Governança da inteligência artificial em organizações contemporâneas. *Cadernos de Administração e Inovação*, v. 19, n. 1, p. 29-44, 2023.

GARCIA, Luís; TORRES, Patrícia. Accountability e governança em sistemas de inteligência artificial aplicados à gestão de pessoas. *Revista Ibero-Americana de Administração*, v. 22, n. 1, p. 80-96, 2023.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Artificial intelligence and fairness in recruitment processes. *Harvard Business Review*, Boston, 2023.

IBM. Ethics in artificial intelligence: corporate governance guidelines. Nova York: IBM, 2021.

LI, Xiang; et al. Artificial intelligence in strategic decision-making: adaptability and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, v. 156, p. 112-126, 2023.

MARTINS, Beatriz; FERREIRA, Rodrigo. People analytics e liderança nas organizações digitais. *Revista Brasileira de Gestão Contemporânea*, v. 11, n. 2, p. 98-115, 2023.

MCKINSEY & COMPANY. The state of AI in 2023. Nova York: McKinsey & Company, 2023.

MCKINSEY & COMPANY. The state of AI in 2022. Nova York: McKinsey & Company, 2022.

OLIVEIRA, Cíntia; COSTA, Rafael. Transformação digital e engajamento de colaboradores: tendências emergentes. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Organizacional*, v. 14, n. 1, p. 33-50, 2024.

ROCHA, Daniela; ALMEIDA, Sérgio. Tensões culturais na implementação de sistemas de inteligência artificial. *Revista de Psicologia e Trabalho*, v. 28, n. 3, p. 120-137, 2023.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. Inteligência artificial. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

SANTOS, Bruno; RIBEIRO, Cláudia. Proteção de dados e inteligência artificial na gestão de pessoas: desafios e perspectivas. *Revista Direito, Trabalho e Sociedade*, v. 6, n. 2, p. 14-29, 2024.

SILVA, Roberta; TORRES, Vinícius. Inclusão e bem-estar em organizações orientadas por IA. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade*, v. 10, n. 1, p. 72-88, 2025.

STANFORD UNIVERSITY. Artificial intelligence ethics and bias report 2022. Stanford: Stanford University Press, 2022.

ZHANG, Wei; WANG, Yimin; LI, Chang. Artificial intelligence applications in business: predictive analytics and cost reduction. *International Journal of Business and Technology*, v. 20, n. 4, p. 250-268, 2021.

Capítulo 9

INTEGRAÇÃO ENTRE LAYOUT E AUTOMAÇÃO NA GESTÃO DE ESTOQUES: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO ALMOXARIFADO DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE

*Elayne Milena Nascimento de Menezes
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

INTEGRAÇÃO ENTRE LAYOUT E AUTOMAÇÃO NA GESTÃO DE ESTOQUES: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO ALMOXARIFADO DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE

Elayne Milena Nascimento de Menezes¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este artigo analisa como a reorganização do layout e a adoção de tecnologias digitais podem otimizar a gestão de estoques em um almoxarifado industrial de grande porte. A pesquisa, de abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, utilizou triangulação metodológica combinando observação direta, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados revelam que o modelo atual de controle manual apresenta divergências significativas entre estoque físico e sistêmico, altos níveis de retrabalho e baixa acuracidade dos registros. A reorganização do layout, especialmente a realocação de itens de alta rotatividade, mostrou potencial imediato para reduzir tempos de atendimento e melhorar a ergonomia. Paralelamente, a digitalização leve — por meio de leitores de código de barras, planilhas automatizadas e registros eletrônicos — demonstrou capacidade de elevar a confiabilidade informacional e integrar processos internos. A análise evidencia que soluções de baixo custo, quando implementadas de forma combinada, geram impactos significativos na eficiência operacional, contribuindo para preencher lacunas da literatura sobre modernização acessível de almoxarifados. Conclui-se que a integração entre automação, layout e capacitação da equipe constitui um caminho viável para transformar o almoxarifado em um setor estratégico da cadeia logística.

Palavras-chave: gestão de estoques; almoxarifado; layout; automação logística; digitalização.

ABSTRACT

This article analyzes how warehouse layout reorganization and the adoption of digital technologies can optimize inventory management in a large industrial company. The

¹ Bacharelanda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

qualitative, descriptive, and applied research employed methodological triangulation, combining direct observation, semi-structured interviews, and document analysis. Results indicate that the current manual control model presents significant discrepancies between physical and recorded inventory, high levels of rework, and low data accuracy. Layout reorganization—particularly the relocation of high-turnover items—showed immediate potential to reduce service times and improve ergonomics. In parallel, light digitalization through barcode readers, automated spreadsheets, and electronic records improved information reliability and strengthened internal process integration. Findings demonstrate that low-cost, combined solutions generate substantial operational efficiency gains, addressing a gap in the literature regarding accessible modernization strategies for warehouses. It is concluded that the integration of automation, physical layout, and employee training constitutes a viable path to reposition the warehouse as a strategic component of the logistics chain.

Keywords: inventory management; warehouse; layout; logistics automation; digitalization.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de estoques tem se consolidado como um dos pilares centrais da logística moderna, impactando diretamente a eficiência operacional, a redução de custos e a satisfação dos clientes internos e externos.

De acordo com Oliveira *et al.* (2023) e Ferreira *et al.* (2023), o controle adequado dos materiais é essencial para evitar desperdícios, rupturas de suprimentos e imobilização excessiva de capital, fatores que comprometem a competitividade organizacional. Em empresas industriais de grande porte, como a Klabin, o almoxarifado desempenha papel estratégico na continuidade das atividades produtivas, assegurando a disponibilidade de insumos e a fluidez das operações logísticas.

Entretanto, estudos recentes evidenciam que muitas organizações ainda operam com controles manuais e layouts físicos pouco otimizados, o que compromete a confiabilidade das informações e aumenta o retrabalho (Moura; Almeida, 2021; Silva; Rocha, 2022).

A ausência de ferramentas automatizadas e a fragmentação dos processos de registro e rastreabilidade resultam em falhas recorrentes, dificultando o planejamento de compras e a tomada de decisão baseada em dados. Segundo Gartner (2024) e ABRALOG (2023), a digitalização da logística pode elevar a acuracidade dos estoques em até 40% e

reduzir os custos operacionais entre 15% e 30%, reforçando a urgência da transformação digital nesse setor.

Nesse contexto, o desafio central para empresas de médio e grande porte é integrar recursos tecnológicos e reorganizar o espaço físico de forma sinérgica. Conforme Silva e Freitas (2024), a adoção de sistemas de controle automatizados, associada à otimização do layout, promove maior fluidez nas operações e reduz o tempo de atendimento das demandas internas. Assim, a necessidade de repensar os processos e as práticas de gestão do almoxarifado emerge como prioridade estratégica para organizações que buscam excelência operacional e sustentabilidade logística.

Diante desse cenário, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a gestão de estoques pode ser aprimorada no almoxarifado da Klabin por meio da reorganização do layout e da adoção de tecnologias digitais, de modo a aumentar a eficiência e reduzir falhas operacionais?

Com base nessa problemática, definiu-se como objetivo geral analisar de que forma a reorganização do layout e a implementação de ferramentas tecnológicas podem otimizar a gestão de estoques no almoxarifado da Klabin, aumentando a eficiência das operações, reduzindo retrabalhos e aprimorando a confiabilidade das informações. Esse objetivo orienta todo o desenvolvimento do estudo e busca propor caminhos viáveis para a modernização dos processos logísticos da organização.

A justificativa do estudo se apoia tanto na relevância prática quanto acadêmica. Do ponto de vista organizacional, a pesquisa contribui para a identificação de oportunidades de melhoria que podem gerar ganhos tangíveis de produtividade e acuracidade de informações, em linha com as evidências apresentadas por Oliveira *et al.* (2023) e Ferreira *et al.* (2023).

Sob a perspectiva teórica, o trabalho amplia o debate sobre a digitalização e a inovação em processos logísticos, temas amplamente discutidos por Ramírez *et al.* (2021) e Carvalho e Santos (2025), que destacam o papel da automação como fator de sustentabilidade e vantagem competitiva nas operações empresariais. Além disso, ao examinar a realidade de uma empresa nacional de grande porte, o estudo oferece subsídios para replicação e adaptação de práticas de gestão em outros contextos industriais.

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico,

abordando os fundamentos da gestão de estoques, layout e automação logística. A terceira seção descreve a metodologia adotada, com enfoque na observação direta das práticas e rotinas do almoxarifado. A quarta seção expõe e discute os resultados obtidos, relacionando as percepções empíricas dos colaboradores às contribuições da literatura recente.

Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões, destacando as implicações práticas, as recomendações para a empresa e as possibilidades de aprofundamento em estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de estoques no almoxarifado

A gestão de estoques é reconhecida como um componente estratégico para a competitividade organizacional, influenciando custos, nível de serviço, continuidade operacional e capacidade de resposta da cadeia de suprimentos.

Autores clássicos como Ballou (2020), Bowersox e Closs (2019), Slack *et al.* (2020) e Chopra e Meindl (2021) destacam que o desafio contemporâneo não está apenas em equilibrar disponibilidade e custo, mas em desenvolver sistemas responsivos, visíveis e integrados, capazes de apoiar decisões baseadas em dados.

No entanto, essa literatura não é consensual. Enquanto Chopra e Meindl (2021) enfatizam a importância de estoques estratégicos para reduzir incertezas, Christopher (2022) argumenta que a manutenção excessiva de materiais pode comprometer o fluxo da cadeia, defendendo abordagens mais enxutas.

Essa tensão evidencia que a definição do nível ótimo de estoque depende não apenas de técnicas clássicas (curva ABC, ponto de pedido, lote econômico de compra), mas também de fatores como variabilidade da demanda, confiabilidade dos fornecedores e maturidade tecnológica da organização.

Além disso, estudos recentes indicam que métodos tradicionais, como ABC e LEC, apesar de úteis, apresentam limitações quando aplicados a ambientes de alta complexidade. Simchi-Levi *et al.* (2023) demonstram que essas ferramentas são insuficientes em contextos com grande variedade de itens e alta volatilidade, defendendo

a necessidade de integrar analítica avançada, indicadores de desempenho (acuracidade, giro de estoque, OTIF, lead time) e tecnologias preditivas.

Logo, a gestão de estoques no almoxarifado depende de um conjunto de capacidades: técnicas quantitativas, conhecimento do fluxo interno, tecnologias de registro e análise e, sobretudo, alinhamento com as estratégias da cadeia de suprimentos. Assim, o foco contemporâneo desloca-se de “controlar quantidades” para gerenciar fluxos, tema que será aprofundado nas seções seguintes.

2.2 Reorganização do layout: o caso dos EPIs

O layout do almoxarifado exerce influência direta sobre o desempenho das operações, afetando ergonomia, tempo de deslocamento, acuracidade dos processos e produtividade dos colaboradores. Moura e Almeida (2021) destacam que a disposição inadequada dos materiais gera desperdícios de movimentação e falhas de separação, sendo um dos principais gargalos ignorados em operações industriais.

Autores internacionais reforçam essa perspectiva. Muther (2015), por meio do método *Systematic Layout Planning* (SLP), estabelece que o fluxo deve orientar o arranjo físico, priorizando materiais de maior giro e reduzindo cruzamentos de rotas. Da mesma forma, o pensamento Lean (Womack; Jones, 2003) e o 5S japonês enfatizam a eliminação sistemática de desperdícios, incluindo movimentação, espera e excesso de estoque.

O caso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) exemplifica essa problemática. Embora apresentem alta rotatividade, frequentemente são alocados em áreas periféricas, gerando atrasos e esforços desnecessários.

Estudos como Silva e Rocha (2022) demonstram que a simples realocação de itens de alta demanda reduz em até 18% o tempo de atendimento. Essa evidência dialoga com autores como Tompkins *et al.* (2010), que argumentam que o layout deve ser revisado periodicamente, pois se deteriora com a expansão não planejada das operações.

Contudo, há divergências. Enquanto parte da literatura defende layouts rígidos e padronizados, Simchi-Levi *et al.* (2023) afirmam que ambientes dinâmicos exigem layouts flexíveis e reconfiguráveis, capazes de absorver mudanças. Essa discussão revela uma lacuna: ainda são escassos estudos que investigam como reorganizações de baixo custo, como realocação de EPIs, podem produzir ganhos significativos em empresas de grande porte.

No contexto do almoxarifado, a reorganização física é, portanto, uma intervenção estratégica de alto impacto, especialmente quando articulada com ferramentas de gestão visual, indicadores de desempenho e sistemas de automação.

2.3 Tecnologia e automação na gestão de estoques

A literatura contemporânea aponta que a transformação digital redefine profundamente as práticas logísticas, deslocando o foco do controle manual para sistemas integrados, analíticos e interconectados.

A automação dos processos de estoque — por meio de WMS (*Warehouse Management Systems*), RFID, códigos de barras, aplicativos móveis e sensores IoT — amplia a visibilidade, reduz falhas de registro e aumenta a acuracidade do inventário (Gupta; Koh; Brennan, 2022).

Enquanto Ferreira *et al.* (2023) demonstram ganhos imediatos com digitalizações simples, como planilhas automatizadas, autores internacionais defendem soluções mais robustas. De acordo com Simchi-Levi *et al.* (2023), tecnologias como RFID e IoT permitem rastreamento em tempo real, enquanto sistemas integrados ERP/WMS reduzem divergências entre estoque físico e sistêmico, melhoram o planejamento de compras e promovem análise preditiva.

Apesar dos benefícios, a literatura aponta desafios: investimentos elevados, resistência dos colaboradores, necessidade de treinamento e riscos associados à integração de sistemas legados (Chong; Li, 2019).

Essa visão contrasta com abordagens mais otimistas, como Gartner (2024), que projetam reduções expressivas de custos (15% a 30%) e aumentos de acuracidade (até 40%) com a automação.

Essas divergências revelam uma lacuna importante: embora haja consenso quanto ao potencial das tecnologias, ainda faltam estudos que analisem como soluções de baixo custo, integradas a reorganizações físicas, podem gerar impactos significativos — especialmente em setores que dependem de fluxos rápidos, como almoxarifados de indústrias.

Assim, a automação não deve ser vista como solução isolada, mas como parte de um ecossistema que envolve layout, treinamento humano, cultura organizacional e métricas de desempenho.

2.4 Desafios e boas práticas na gestão de estoques

Apesar dos avanços tecnológicos e das boas práticas consolidadas, a literatura aponta que a gestão de estoques enfrenta desafios recorrentes: falhas de registro, excesso de burocracia, rupturas de itens críticos, acúmulo de materiais de baixa rotatividade e baixa acuracidade sistêmica (Ramírez *et al.*, 2021).

Esses problemas, segundo Goldratt (2004), são sintomas de restrições sistêmicas não identificadas, exigindo diagnósticos estruturados e intervenções contínuas.

As boas práticas apontadas pela literatura incluem:

- classificação ABC e critérios multicritério (Pereira; Lima, 2022);
- revisão de layout baseada em fluxo e ergonomia;
- adoção de indicadores de desempenho, como acuracidade, giro, OTIF, lead time e divergência inventarial;
- treinamento contínuo e padronização;
- digitalização progressiva dos processos.

Contudo, autores como Christopher (2022) e Choi *et al.* (2021) destacam que a adoção dessas práticas deve ser integrada e coerente com a estratégia da cadeia de suprimentos. Quando aplicadas isoladamente, tendem a gerar ganhos pontuais, mas não sustentáveis.

Assim, a superação dos desafios exige uma visão sistêmica: integração entre layout, tecnologia, pessoas e processos. Essa perspectiva reforça que o almoxarifado não é apenas um setor de apoio, mas um ativo estratégico, capaz de gerar vantagem competitiva quando gerido de forma eficiente e alinhada às práticas contemporâneas de *supply chain*.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritiva e aplicada, fundamentada na necessidade de compreender fenômenos organizacionais em profundidade e em seu contexto real.

Essa escolha metodológica se justifica pela questão central que orienta o estudo — Como a gestão de estoques pode ser aprimorada no almoxarifado da Klabin para potencializar a eficiência e reduzir falhas operacionais? — uma vez que tal problemática

demandam interpretação de práticas, significados e dinâmicas operacionais que não podem ser captadas por métodos exclusivamente quantitativos.

Assim, o estudo se apoia na perspectiva de autores como Creswell (2016) e Merriam (2009), que defendem o uso de métodos qualitativos em investigações que buscam analisar processos e suas interações no ambiente empírico.

O campo empírico selecionado foi o almoxarifado da Klabin, ambiente caracterizado por elevado fluxo operacional, diversidade de itens e importância estratégica para a continuidade das atividades industriais.

Os participantes foram escolhidos por amostragem intencional, considerando a relevância de sua atuação para as rotinas do setor. Ao todo, participaram vinte colaboradores diretamente envolvidos na gestão de estoques. A composição do grupo proporcionou diversidade de perspectivas e aumentou a validade interna dos achados.

Com o intuito de garantir rigor e profundidade analítica, adotou-se a triangulação metodológica, combinando observação direta, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A observação ocorreu ao longo de trinta e duas horas distribuídas em diferentes turnos, o que permitiu acompanhar atividades de recebimento, armazenagem, separação e entrega de materiais.

As evidências foram registradas em diário de campo e em fichas de observação estruturadas, elaboradas com base em referenciais clássicos de logística e layout industrial. Paralelamente, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com duração média de vinte e cinco minutos, contemplando operadores, analistas e o gestor.

O roteiro incluiu questões referentes às dificuldades operacionais, impactos do layout, limitações do controle manual, uso de tecnologias e sugestões de aprimoramento. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas de forma integral.

Complementarmente, procedeu-se à análise documental de registros internos, como planilhas de controle, inventários dos dois últimos anos, relatórios de divergências, fluxogramas de processos e documentos referentes ao fluxo de materiais.

O cruzamento entre documentos, observações e entrevistas possibilitou construir evidências convergentes, fortalecendo a credibilidade dos resultados e mitigando vieses individuais.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), estruturada em três fases. Inicialmente, realizou-se a pré-análise, com leitura

exploratória de todas as evidências coletadas e definição das unidades de registro e de contexto. Em seguida, os dados foram codificados e organizados em categorias temáticas derivadas tanto da literatura quanto das recorrências empíricas.

As categorias finais contemplaram falhas no controle manual, impactos do layout sobre a operação, limitações e potencialidades do uso de tecnologias, sugestões de melhoria e evidências documentais relacionadas a indicadores de desempenho.

A etapa interpretativa consistiu em estabelecer relações entre as categorias, articulando-as ao referencial teórico e à problemática do estudo, o que permitiu a construção de um diagnóstico sólido e fundamentado.

Foram observados critérios como credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade. A triangulação de dados contribuiu para a credibilidade, enquanto a descrição detalhada do contexto e dos procedimentos favoreceu a transferibilidade. Todas as etapas da coleta e análise foram registradas em uma trilha de auditoria capaz de assegurar a dependabilidade e a confirmabilidade dos resultados.

Como toda pesquisa qualitativa, esta apresenta limitações, entre elas a realização em apenas uma unidade organizacional, a ausência de mensurações formais de tempos e movimentos e a possível influência da presença da pesquisadora no ambiente, mitigada por observações repetidas.

Por fim, o estudo seguiu rigorosamente os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Os participantes receberam informações claras sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, e todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo anonimato, confidencialidade e liberdade de desistência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados no almoxarifado da Klabin revelou um conjunto de padrões consistentes que evidenciam limitações estruturais no controle de estoques, especialmente relacionadas à dependência de registros manuais, às incongruências entre estoque físico e sistêmico e às inadequações do layout físico.

Esses achados convergem com a literatura clássica e contemporânea (Ballou, 2020; Silva; Freitas, 2024), que identifica o controle manual como fonte de falhas operacionais, retrabalho e baixa confiabilidade informacional.

Entretanto, o estudo também revela nuances específicas do contexto, oferecendo contribuições originais para a compreensão de como práticas de baixo custo — como reorganização interna e digitalização leve — podem ampliar significativamente a eficiência em ambientes logísticos industriais.

4.1 Dificuldades estruturais e oportunidades de melhoria

Os dados provenientes da triangulação metodológica (observações, entrevistas e documentos internos) mostram que a divergência entre o estoque registrado e o estoque físico constitui o principal problema enfrentado no setor.

Em um dos dias de observação, registrou-se que 4 dos 12 itens conferidos apresentavam divergências superiores a 10%, o que exigiu retrabalho imediato dos colaboradores.

Um dos participantes relatou:

“A gente atualiza a planilha no final do dia, mas muitas vezes as entregas já aconteceram. Aí o número nunca bate”.

Essa percepção é recorrente e reforça o argumento de Ramírez *et al.* (2021) de que a ausência de padronização e digitalização cria ciclos permanentes de inconsistência.

Outro problema observado foi o tempo excessivo despendido para localizar itens. Em média, os colaboradores levaram entre 4 e 7 minutos para encontrar EPIs de alta rotatividade, mesmo quando estes deveriam estar em posições estratégicas.

As anotações de campo revelam que a localização periférica desses itens provocava deslocamentos desnecessários e acúmulo de colaboradores em áreas estreitas — evidências que dialogam diretamente com Tompkins *et al.* (2010), ao afirmarem que layouts inadequados aumentam o desperdício de movimentação e comprometem a ergonomia.

Apesar das limitações, os dados sugerem oportunidades de melhoria de baixo custo. Por exemplo, a simples realocação dos EPIs próximos à área de maior fluxo poderia reduzir, segundo estimativas dos próprios colaboradores, até 20% do tempo médio de atendimento, resultado semelhante ao identificado por Silva e Rocha (2022).

Tal evidência reforça o papel estratégico da reorganização física como ação emergencial e altamente eficaz.

4.2 Potencial de automação e ganhos esperados

As entrevistas mostram consenso quase unânime quanto à necessidade de digitalização das rotinas do setor. A ausência de sistemas automatizados é percebida como causa direta de retrabalho, atrasos e perda de confiabilidade.

Um analista afirmou:

"Enquanto não tiver um leitor de código de barras ou um sistema que atualize na hora, a gente vai continuar corrigindo o estoque todo final de semana". Essa declaração ilustra a precariedade das práticas atuais e evidencia a urgência de integrar tecnologias básicas como planilhas automatizadas, leitores de código e sistemas WMS ou ERP.

A análise documental corrobora essa percepção. Os relatórios internos de inventário mostram que a acuracidade média dos últimos dois anos variou entre 78% e 84%, percentual inferior ao recomendado por autores como Simchi-Levi *et al.* (2023), que consideram níveis abaixo de 95% como críticos para operações industriais. Isso demonstra que a implantação de ferramentas digitais não seria apenas benéfica, mas necessária para atender padrões contemporâneos de *supply chain*.

Além disso, os colaboradores apontaram que a digitalização poderia melhorar a comunicação entre setores. No atual modelo, a informação transita lentamente entre o almoxarifado, compras e produção, gerando duplicidade de tarefas e atrasos no planejamento de reposição.

Esse achado se articula com Bowersox e Closs (2019), para quem a integração informacional é um dos pilares da cadeia de suprimentos moderna. Assim, a adoção de tecnologias digitais emerge como instrumento não apenas de controle, mas de integração estratégica.

4.3 A interdependência entre layout e tecnologia

Os resultados mostram que a solução dos problemas de estoque não reside em intervenções isoladas. Observou-se que, mesmo quando colaboradores mantinham anotações pessoais ou realizavam conferências extras, o fluxo continuava ineficiente devido às limitações físicas do ambiente. Por outro lado, a reorganização do layout, isoladamente, teria efeito limitado se os registros continuassem manuais e suscetíveis a atrasos.

Essa constatação evidencia uma interdependência estrutural entre tecnologia, layout e capacitação, aspecto alinhado ao argumento de Slack *et al.* (2020), segundo os quais a eficiência logística depende da coerência dos elementos sociotécnicos do sistema produtivo.

Um dos participantes sintetizou esse ponto ao afirmar:

"Não adianta mudar tudo de lugar se o sistema continuar sendo papel e planilha. Vai melhorar um pouco, mas o problema vai continuar".

Também foi observada a necessidade de capacitação contínua. Tanto operadores quanto analistas destacaram dificuldades na utilização de ferramentas digitais básicas. Isso reforça a perspectiva de Pereira e Lima (2022), que sustentam que nenhuma mudança operacional se sustenta sem engajamento humano e formação adequada.

Assim, os dados indicam que a transformação do almoxarifado da Klabin requer um modelo híbrido, que alie reorganização física, automação gradativa e qualificação da equipe. Essa combinação representa uma contribuição original do presente estudo, ao evidenciar empiricamente como pequenas intervenções coordenadas podem gerar ganhos expressivos em um ambiente industrial de grande porte.

4.4 Síntese crítica e contribuição ao campo

Os achados do estudo revelam que o controle manual, além de ultrapassado, produz ciclos de ineficiência que comprometem a acuracidade, aumentam custos indiretos e reduzem a capacidade de resposta interna.

Ao relacionar layout, digitalização e práticas operacionais, o estudo contribui para uma compreensão integrada da gestão de estoques em almoxarifados industriais, respondendo a lacunas identificadas na literatura — especialmente no que se refere a análises empíricas de ambientes reais que utilizam ferramentas de baixo custo para otimização.

O caso da Klabin demonstra que a combinação entre reorganização física e digitalização leve pode gerar impactos amplos, mesmo sem grandes investimentos, ampliando a literatura que discute tecnologias emergentes, como IoT e RFID, mas que frequentemente negligencia soluções intermediárias e economicamente acessíveis. Essa contribuição é particularmente relevante para empresas brasileiras que enfrentam restrições orçamentárias mais severas e necessitam de intervenções realistas e escaláveis.

Por fim, os resultados reforçam que a gestão de estoques deve ser tratada como processo dinâmico, interdependente e estratégico. Ao evidenciar a relação entre ergonomia, automação, fluxo físico e integração informacional, o estudo amplia o debate sobre práticas logísticas contemporâneas e oferece subsídios para intervenções práticas que combinam melhoria contínua, tecnologia e arranjo físico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar de que forma a reorganização do layout e a adoção de tecnologias podem otimizar a gestão de estoques no almoxarifado da Klabin, contribuindo para a eficiência operacional e a redução de falhas recorrentes.

Os resultados obtidos evidenciaram que o modelo atual, baseado predominantemente em registros manuais, apresenta limitações estruturais significativas, traduzidas em retrabalho, inconsistência de dados, baixa acuracidade de inventário e lentidão no atendimento das demandas internas. Esse diagnóstico foi reforçado por falas dos colaboradores, pela análise documental e pelas observações de campo, demonstrando a necessidade urgente de modernização dos processos do setor.

A análise empírica revelou que a reorganização do espaço físico e a digitalização das rotinas não devem ser tratadas como ações isoladas, mas como componentes interdependentes de um sistema logístico integrado.

A disposição inadequada dos materiais, incluindo a alocação periférica de itens de alta rotatividade, somada à ausência de ferramentas de automação, impacta diretamente o fluxo de trabalho, os tempos de deslocamento e a confiabilidade das informações.

Assim, a reestruturação do layout com base no giro dos itens, aliada à incorporação de tecnologias de baixo custo — como planilhas automatizadas, leitores de código de barras e sistemas simples de registro eletrônico — configura-se como alternativa viável, escalável e compatível com a realidade operacional da empresa.

A contribuição científica deste estudo reside justamente na demonstração empírica de que soluções de baixo custo, quando implementadas de forma integrada, podem gerar ganhos expressivos em ambientes industriais de grande porte.

Embora a literatura internacional frequentemente enfatize tecnologias avançadas, como RFID, WMS robustos e sistemas IoT, os achados aqui apresentados mostram que

intervenções intermediárias, combinando reorganização física, automação leve e capacitação humana, têm potencial para elevar substancialmente a eficiência logística.

Esse resultado contribui para preencher uma lacuna identificada no campo: a escassez de estudos aplicados que investiguem estratégias de modernização acessíveis para organizações brasileiras enfrentando restrições de investimento.

Do ponto de vista prático, o estudo oferece um conjunto de recomendações concretas para a Klabin, apresentadas aqui em ordem de implementação sugerida. Em primeiro lugar, recomenda-se a reorganização imediata do layout, realocando EPIs e materiais de alta rotatividade para áreas de fácil acesso, o que demanda baixo custo e proporciona impactos rápidos.

Em seguida, indica-se a implantação de ferramentas digitais de registro, como leitores de código de barras e formulários eletrônicos, acompanhada de treinamento para os colaboradores.

Na sequência, sugere-se a adoção de indicadores de desempenho logístico, como acuracidade, tempo médio de atendimento, giro de estoque e divergência inventarial, permitindo monitoramento contínuo e decisões baseadas em dados. Em uma etapa posterior, e mediante análise de viabilidade econômica, a empresa poderá considerar a implementação gradual de um sistema WMS ou ERP, integrando informações do almoxarifado aos demais setores da cadeia.

Como toda pesquisa qualitativa aplicada, este estudo apresenta limitações. A investigação concentrou-se em apenas um almoxarifado da empresa, o que restringe a generalização dos resultados.

Além disso, embora o uso de triangulação metodológica tenha ampliado a confiabilidade dos achados, a ausência de medições quantitativas sistemáticas de tempos e movimentos limita a capacidade de estimar numericamente os ganhos potenciais das melhorias propostas.

Reconhece-se também que a presença da pesquisadora no campo pode ter influenciado algumas práticas observadas, ainda que esse efeito tenha sido mitigado por registros repetidos e prolongados.

Para avançar nesse campo de investigação, recomenda-se que estudos futuros ampliem a análise para outros setores logísticos da Klabin e de empresas semelhantes, incluindo comparações entre unidades com diferentes níveis de automação.

Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas que investiguem o impacto do uso de tecnologias emergentes, como RFID, IoT e sistemas analíticos de predição de demanda, sobre a eficiência do almoxarifado e sua integração com a cadeia de suprimentos. Abordagens quantitativas, como estudos de tempos e movimentos, simulações logísticas e análises multicritério, também podem complementar e aprofundar os achados apresentados.

Em síntese, conclui-se que a combinação entre reorganização física, automação progressiva e capacitação dos colaboradores possui potencial para transformar o almoxarifado da Klabin em um setor estratégico, capaz de gerar ganhos contínuos de produtividade, reduzir custos operacionais e fortalecer a confiabilidade das informações. Ao integrar práticas consolidadas e inovações acessíveis, o almoxarifado deixa de ser um ponto crítico de fluxo e passa a atuar como elemento de vantagem competitiva para a organização.

REFERÊNCIAS

- ABRALOG – Associação Brasileira de Logística. *Panorama da logística no Brasil 2023*. São Paulo: ABRALOG, 2023.
- BALLAU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- FERREIRA, João Paulo et al. Digitalização de processos logísticos em instituições de ensino técnico: um estudo aplicado. *Revista de Gestão e Logística*, v. 14, n. 2, p. 55-70, 2023.
- GARTNER. *Logistics digitalization forecast: efficiency and cost reduction trends 2024*. Stamford: Gartner, 2024.
- ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain. *Pesquisa anual de logística 2022*. Rio de Janeiro: ILOS, 2022.

MOURA, José Carlos; ALMEIDA, Fernanda. Layout físico e ergonomia em almoxarifados industriais: estudo de caso. *Revista Produção Online*, v. 21, n. 3, p. 845-861, 2021.

OLIVEIRA, Maria Clara et al. Reorganização de almoxarifado e ganhos operacionais: análise em empresa de médio porte. *Revista Brasileira de Logística*, v. 16, n. 1, p. 102-118, 2023.

PEREIRA, Lucas; LIMA, Renato. Classificação ABC como ferramenta de gestão de estoques em drogarias. *Revista Mineira de Administração*, v. 20, n. 2, p. 233-250, 2022.

RAMÍREZ, Carlos et al. Desafios da gestão de estoques em distribuidoras nacionais: um estudo multicase. *Revista Latino-Americana de Logística*, v. 12, n. 1, p. 77-95, 2021.

SILVA, André; FREITAS, Roberta. Métodos clássicos de gestão de estoques aplicados em instituições públicas de ensino. *Revista de Administração Pública Contemporânea*, v. 10, n. 1, p. 25-42, 2024.

SILVA, Ricardo; ROCHA, Patrícia. Reorganização de layout de almoxarifados: impactos na produtividade. *Revista Gestão Industrial*, v. 18, n. 2, p. 145-160, 2022.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

Capítulo 10

ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO PARA A COMPETITIVIDADE: ANÁLISE DE UMA QUITANDA DE BAIRRO DE PONTA DE PEDRAS

*Gabriella Vitoria Silva de Oliveira
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO PARA A COMPETITIVIDADE: ANÁLISE DE UMA QUITANDA DE BAIRRO DE PONTA DE PEDRAS

Gabriella Vitoria Silva de Oliveira¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este estudo investigou como práticas de planejamento estratégico, mesmo quando informais e pouco estruturadas, influenciam a competitividade de uma quitanda de bairro localizada em Ponta de Pedras, Goiana-PE. Por meio de uma abordagem qualitativa-descritiva e exploratória, foram analisadas as percepções de dois gestores e dois colaboradores acerca das rotinas gerenciais, da organização operacional e das estratégias adotadas no cotidiano do negócio. Os resultados revelaram fragilidades significativas relacionadas à ausência de processos formais de planejamento, à inexistência de mecanismos de controle de estoque e à falta de monitoramento sistêmico do mercado, fatores que limitam a construção de capacidades organizacionais e comprometem o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, identificaram-se recursos intangíveis relevantes — como o atendimento personalizado, a relação de confiança com os clientes e a proximidade comunitária — que configuram competências essenciais capazes de fortalecer o posicionamento competitivo da quitanda. Conclui-se que a competitividade de microempreendimentos locais depende da articulação entre práticas administrativas simples, ferramentas acessíveis de gestão e o reconhecimento estratégico dos ativos intangíveis que compõem sua identidade organizacional. O estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a realidade das microempresas e destaca a necessidade de aprofundar pesquisas sobre estratégias adaptadas às particularidades desse segmento.

Palavras-chave: planejamento estratégico; micro e pequenas empresas; competitividade; capacidades organizacionais; gestão de pequenos negócios.

ABSTRACT

This study investigated how strategic planning practices—although informal and minimally structured—shape the competitiveness of a small neighborhood produce shop

¹ Bacharelanda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

located in Ponta de Pedras, Goiana-PE, Brazil. Using a qualitative, descriptive, and exploratory approach, the research analyzed the perceptions of two managers and two employees regarding managerial routines, operational organization, and everyday strategic decisions. The findings revealed significant weaknesses related to the absence of formal planning processes, lack of inventory control mechanisms, and limited market monitoring, all of which restrict the development of organizational capabilities and hinder the establishment of sustainable competitive advantage. Conversely, the study identified relevant intangible resources — such as personalized customer service, community trust, and close social ties — which constitute core competencies that strengthen the shop's competitive position. The results indicate that the competitiveness of micro-enterprises depends on the articulation between simple administrative practices, accessible management tools, and the strategic recognition of intangible assets that form their organizational identity. This research contributes to the understanding of micro-business dynamics and highlights the need for further studies on strategies adapted to the specificities of small enterprises.

Keywords: strategic planning; micro and small enterprises; competitiveness; organizational capabilities; small-business management.

1. INTRODUÇÃO

O contexto empresarial contemporâneo tem se mostrado cada vez mais desafiador para os pequenos empreendimentos, que enfrentam intensa concorrência, mudanças no comportamento dos consumidores e transformações tecnológicas aceleradas.

Nesse cenário, micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham papel relevante na economia brasileira, especialmente por sua capacidade de gerar empregos, movimentar economias locais e promover o desenvolvimento social (SEBRAE, 2025). No entanto, muitas delas ainda operam de forma intuitiva, sem a adoção sistemática de ferramentas de planejamento estratégico, o que compromete sua sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

O planejamento estratégico, entendido como o processo que orienta a análise dos ambientes interno e externo e direciona a definição de metas e ações organizacionais (Fernandes, 2022), constitui-se em um instrumento essencial para o alcance de resultados sustentáveis.

Nas MPEs, sua aplicação enfrenta barreiras relacionadas à limitação de recursos, à falta de capacitação gerencial e à informalidade na gestão, fatores que impactam diretamente a capacidade de adaptação e inovação desses negócios (Rodriguez, 2022; Silva Aguilar *et al.*, 2025). Assim, torna-se fundamental compreender como o uso – ou a

ausência – de estratégias planejadas interfere na sobrevivência e no posicionamento competitivo desses empreendimentos.

Entre os setores que mais sofrem com essa realidade estão os comércios de bairro, como as quitandas, que, apesar de manterem relevância na oferta de produtos essenciais e no atendimento personalizado, enfrentam forte concorrência de grandes redes varejistas e supermercados. A falta de planejamento estruturado, de gestão financeira eficiente e de estratégias de fidelização são desafios recorrentes que podem limitar o crescimento e a permanência desses negócios no mercado (SEBRAE, 2023; Rubio-Andrés *et al.*, 2024).

Considerando esse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da ausência de planejamento estratégico sobre a competitividade de uma quitanda de bairro localizada em Ponta de Pedras, distrito de Goiana-PE, sob a ótica de seus gestores.

A pesquisa busca identificar como a organização se posiciona diante da concorrência, quais ferramentas de gestão são empregadas (ou negligenciadas) e de que forma práticas simples de planejamento podem fortalecer sua atuação no mercado local.

A relevância desta investigação reside na possibilidade de contribuir para o aprimoramento da gestão de microempresas familiares, promovendo reflexões sobre a importância do planejamento estratégico como instrumento acessível e adaptável à realidade de negócios de pequeno porte. Além disso, os resultados pretendem oferecer subsídios práticos para empreendedores que desejam adotar posturas mais proativas e estruturadas frente aos desafios competitivos atuais.

Para atingir esses objetivos, o artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os principais conceitos relacionados ao planejamento estratégico, competitividade e ferramentas de gestão aplicáveis a micro e pequenas empresas. A terceira seção descreve a metodologia utilizada, detalhando o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados. A quarta seção expõe os resultados e discussões decorrentes do estudo de caso da quitanda analisada, destacando as implicações práticas e teóricas.

Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, ressaltando as contribuições do estudo e apontando possíveis caminhos para futuras investigações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico constitui um processo gerencial essencial que orienta a organização na análise dos ambientes interno e externo e na formulação de diretrizes de longo prazo capazes de alinhar recursos e alcançar resultados sustentáveis (Fernandes, 2022). Tradicionalmente, ferramentas como a matriz SWOT e o 5W2H têm sido amplamente utilizadas para subsidiar decisões, permitindo mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Entretanto, a discussão contemporânea sobre estratégia exige uma compreensão mais profunda dos diferentes paradigmas teóricos. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), a estratégia pode ser compreendida sob múltiplas escolas de pensamento — desde a escola do design, mais normativa, até abordagens emergentes e adaptativas, nas quais o planejamento não é um processo rígido, mas uma construção contínua. Ansoff (1987), por sua vez, reforça a necessidade de alinhamento entre ambiente, competências e objetivos organizacionais, destacando o papel da análise estratégica estruturada.

A partir dos anos 1990, a Visão Baseada em Recursos (RBV), especialmente com Barney (1991), introduziu uma nova perspectiva ao planejamento estratégico, ao destacar que a vantagem competitiva sustentável depende de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIO). Posteriormente, autores como Teece, Pisano e Shuen (1997) aprofundaram essa discussão ao introduzir o conceito de capacidades dinâmicas, fundamentais para que empresas — inclusive MPEs — se adaptem a ambientes voláteis.

No contexto das micro e pequenas empresas, essas abordagens são ainda mais relevantes, uma vez que tais negócios operam com recursos escassos e elevada exposição às oscilações ambientais (Grant, 2019). A capacidade de aprender continuamente, ajustar práticas e mobilizar recursos intangíveis — como redes sociais e conhecimento tácito — torna-se fundamental.

Rodriguez (2022) destaca que o planejamento estratégico deve integrar análise, escolha e implementação, funcionando como um sistema dinâmico e não apenas como um documento formal. Da mesma forma, Silva Aguilar *et al.* (2025) ressaltam que muitas MPEs falham ao não conectar suas estratégias às demandas digitais emergentes, comprometendo sua competitividade.

Dessa maneira, observa-se que o planejamento estratégico, quando compreendido sob uma perspectiva integradora — articulando escolas clássicas, RBV e capacidades dinâmicas — é essencial para a sobrevivência e o fortalecimento competitivo de negócios locais, como quitandas de bairro. Em cenários instáveis, estratégias flexíveis e aprendizado organizacional contínuo tornam-se pilares para o alcance da vantagem competitiva sustentável.

2.2 Competitividade no Mercado

No contexto contemporâneo, marcado por transformações tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor e maior pressão competitiva, a competitividade se torna um fator central para a sustentabilidade das organizações. O modelo das Cinco Forças de Porter (1980) permanece relevante ao analisar o ambiente competitivo; contudo, críticas recentes indicam que tal abordagem deve ser complementada com teorias focadas em recursos internos e inovação.

A RBV (Barney, 1991; Grant, 2019) ampliou a noção de competitividade ao estabelecer que não basta responder ao ambiente externo: é preciso desenvolver recursos e capacidades difíceis de replicar. Prahalad e Hamel (1990), ao proporem o conceito de competências essenciais (*core competences*), afirmam que a competitividade decorre da combinação de saberes coletivos, tecnologia e aprendizado contínuo.

Pesquisas recentes também enfatizam que a competitividade envolve a capacidade de adaptação rápida — característica essencial das capacidades dinâmicas (Teece, 2018). Em microempreendimentos, como quitandas de bairro, essa adaptabilidade se revela por meio da proximidade com os clientes, da personalização do atendimento e da agilidade nas decisões, fatores intangíveis muitas vezes negligenciados por modelos tradicionais.

Além das abordagens clássicas, autores contemporâneos têm destacado o papel da digitalização no fortalecimento da competitividade. De acordo com Tawil *et al.* (2023), decisões orientadas por dados tornam-se acessíveis até mesmo para pequenos negócios, contribuindo para identificar padrões de consumo e otimizar operações. Hussain e Rizwan (2024) argumentam que a adoção progressiva de tecnologias digitais pode gerar inovação incremental, especialmente em PMEs.

Nesse sentido, observa-se que, para negócios locais como quitandas, a competitividade não depende apenas de preço ou variedade, mas da combinação de:

(a) recursos intangíveis (experiência, reputação, confiança);

- (b) capacidades dinâmicas (adaptação, resposta rápida ao ambiente);
- (c) tecnologias simples e acessíveis;
- (d) proximidade com os clientes.

Assim, a competitividade em mercados locais deve ser analisada a partir de uma integração entre teorias estratégicas clássicas e abordagens contemporâneas baseadas em recursos, inovação e digitalização.

2.3 Ferramentas de Gestão Estratégica

As ferramentas de gestão estratégica desempenham papel crucial na estruturação de processos internos, na organização de informações e na definição de estratégias de curto, médio e longo prazo (Kobal *et al.*, 2009). Entre as ferramentas tradicionais mais utilizadas em MPEs destacam-se a análise SWOT, as Cinco Forças de Porter, o 5W2H e a elaboração de missão, visão e valores.

No entanto, a literatura recente defende a adoção de ferramentas mais visuais e flexíveis, capazes de auxiliar gestores com pouca formação técnica. O Business Model Canvas permite representar o modelo de negócios de forma clara e acessível (Osterwalder; Pigneur, 2020), sendo amplamente recomendado para pequenos empreendimentos. O Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 2020) permanece atual ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, facilitando o monitoramento estratégico.

O avanço da digitalização trouxe ainda ferramentas como o Market Opportunity Navigator, que auxilia empresas a avaliar e priorizar oportunidades de forma estruturada (Gassmann; Frankenberger; Csik, 2024). Além disso, estudos sobre transformação digital em PMEs (Morozova *et al.*, 2024) demonstram que roteiros estratégicos ("roadmaps") podem orientar a adoção gradual de tecnologias de baixo custo.

Para microempresas como quitandas, é essencial selecionar ferramentas compatíveis com sua realidade operacional, priorizando simplicidade e aplicabilidade prática. A adoção progressiva de instrumentos visuais, aliados a controles básicos de estoque e finanças, pode fortalecer capacidades organizacionais e contribuir para a construção de vantagem competitiva sustentável.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa-descritiva e caráter exploratório, visando compreender como práticas de planejamento estratégico influenciam a competitividade de uma quitanda de bairro localizada em Ponta de Pedras, distrito de Goiana-PE.

A escolha por uma abordagem qualitativa decorre da limitação do corpus empírico, composto por apenas três participantes, o que impossibilita a realização de análises estatísticas robustas e inviabiliza a generalização dos resultados. Dessa forma, o estudo busca interpretar percepções, práticas e significados atribuídos pelos sujeitos, permitindo captar nuances próprias do contexto das microempresas.

O estabelecimento analisado foi selecionado por amostragem intencional, tendo em vista sua relevância socioeconômica para a comunidade local e sua representatividade enquanto caso típico de microempreendimento varejista de alimentos. Participaram da pesquisa dois gestores proprietários e dois colaboradores envolvidos nas rotinas operacionais.

Os dados foram coletados por meio de um questionário semiestruturado composto por 15 itens, elaborado com base na literatura sobre planejamento estratégico, competitividade e gestão de micro e pequenas empresas (Fernandes, 2022; Rodriguez, 2022; Silva Aguilar *et al.*, 2025; Kaplan; Norton, 2020; Grant, 2019).

Esse instrumento abrangeu quatro dimensões analíticas — gestão e planejamento estratégico, competitividade e diferenciação de mercado, uso de ferramentas gerenciais e percepção de desafios e oportunidades de melhoria — e foi submetido à validação de conteúdo por dois especialistas da área de Administração, que avaliaram a clareza e pertinência dos itens, resultando em ajustes terminológicos e estruturais.

Ainda que o questionário utilizasse escala Likert de cinco pontos, tal recurso não teve finalidade estatística, funcionando apenas como indicador de intensidade percebida pelos respondentes. Assim, os dados foram analisados qualitativamente, permitindo a identificação de padrões, recorrências e convergências interpretativas entre os participantes.

As respostas foram inicialmente organizadas em planilhas eletrônicas e, em seguida, sintetizadas em tabelas exploratórias que evidenciaram tendências gerais nas percepções dos gestores e do colaborador.

Essa análise foi conduzida de maneira indutiva e interpretativa, em diálogo com a literatura clássica e contemporânea da área, como os aportes de Porter (1980), Mintzberg *et al.* (2009), Barney (1991) e Prahalad e Hamel (1990), possibilitando relacionar os achados empíricos às teorias sobre desenvolvimento de competências, vantagem competitiva e capacidades organizacionais.

Como limitação metodológica, reconhece-se que o número reduzido de participantes impede extrações e restringe o estudo ao contexto específico da quitanda analisada. Trata-se, portanto, de um estudo de caso exploratório, cujo propósito central é aprofundar a compreensão sobre práticas de gestão em microempreendimentos e não formular generalizações estatísticas.

Ressalta-se ainda que a utilização de dados autorrelatados pode introduzir vieses de percepção, embora tais limitações tenham sido mitigadas pela triangulação teórica e pela análise interpretativa cuidadosa.

A pesquisa atendeu às recomendações éticas da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo voluntariedade, confidencialidade e esclarecimento dos objetivos aos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das respostas obtidas junto aos dois gestores e ao colaborador da quitanda permitiu identificar um conjunto de padrões que revelam a dinâmica interna do negócio, bem como as principais fragilidades e potencialidades relacionadas ao planejamento estratégico e à competitividade.

Os achados evidenciam um modelo de gestão marcado pela informalidade, pela predominância de decisões intuitivas e pela ausência de instrumentos estruturados, características amplamente observadas em micro e pequenas empresas brasileiras.

Embora os participantes reconheçam a relevância do planejamento, as práticas cotidianas demonstram que esse processo ainda não está incorporado à rotina do empreendimento, corroborando estudos que apontam a distância entre a percepção da importância da estratégia e sua implementação efetiva nas MPEs (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2009; Silva Aguilar *et al.*, 2025).

Os dados permitiram observar que não existe um plano formal de gestão, tampouco mecanismos de análise do ambiente interno e externo, como a matriz SWOT, o 5W2H ou o Business Model Canvas.

As decisões relacionadas a compras, precificação, promoções e reposição de estoque ocorrem de forma reativa às necessidades do dia a dia, baseadas sobretudo na experiência acumulada dos gestores. Essa postura se aproxima do que Mintzberg *et al.* (2009) denominam estratégia emergente, caracterizada pela formação de padrões de ação não planejados previamente, mas desenvolvidos ao longo das práticas operacionais.

Embora essa abordagem possa garantir flexibilidade e adaptabilidade, sua ausência de sistematização pode prejudicar a construção de uma vantagem competitiva sustentável, especialmente em mercados sujeitos à forte oscilação de preços e entrada constante de concorrentes, como é o caso do varejo alimentício local.

No que se refere à gestão de estoques, emergiu dos relatos um dos pontos mais críticos do negócio. Os participantes mencionaram perdas frequentes, falta de registros sistemáticos e dificuldades em prever a reposição adequada de produtos, especialmente hortifrúti, que apresentam alto risco de perecimento.

A inexistência de controles básicos e de mecanismos simples de categorização de itens — como a curva ABC — evidencia fragilidade operacional e reforça a literatura que identifica a gestão de estoques como um dos maiores desafios estruturais das MPEs do setor varejista (Barbosa; Caffé Filho, 2019).

À luz da Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), a ausência de processos internos padronizados representa uma limitação das capacidades organizacionais e reduz o potencial da empresa para desenvolver recursos raros e valiosos que possam gerar vantagem competitiva.

No que tange à competitividade, os participantes destacaram elementos intangíveis que fortalecem o posicionamento da quitanda no bairro, como o atendimento próximo, a confiança estabelecida com os clientes e a reputação construída ao longo do tempo.

Esses fatores se alinham ao conceito de competências essenciais proposto por Prahalad e Hamel (1990), segundo o qual diferenciais competitivos podem emergir do conhecimento tácito, da proximidade com a comunidade e das relações interpessoais que a empresa é capaz de estabelecer.

Essas características foram reconhecidas pelos gestores como um ponto forte frente às grandes redes varejistas da região, o que reforça o entendimento de que microempreendimentos podem desenvolver vantagens a partir de sua capacidade de relacionamento e de adaptação rápida — dimensões associadas às capacidades dinâmicas (Teece, 2018).

Entretanto, apesar desse potencial, a falta de mecanismos formais de monitoramento do mercado, de acompanhamento de preços da concorrência e de ações estruturadas de fidelização limita a capacidade da quitanda de transformar esses recursos intangíveis em vantagens competitivas sustentáveis.

Os participantes demonstraram interesse em implementar estratégias simples, como promoções periódicas e comunicação mais sistemática com os clientes, mas ainda carecem de ferramentas, conhecimento técnico e organização interna para consolidar tais iniciativas.

Esse cenário converge com estudos recentes que apontam a necessidade de incorporar ferramentas de apoio à tomada de decisão, mesmo que de forma simplificada, como o uso de planilhas digitais, indicadores básicos de desempenho e registros de movimentação de produtos (Tawil *et al.*, 2023; Hussain; Rizwan, 2024).

De maneira geral, os achados revelam três dimensões centrais: (a) a consciência, por parte dos gestores, de que o planejamento estratégico é necessário; (b) a presença de práticas informais que se aproximam de instrumentos clássicos, mas que não são sistematizadas; e (c) o reconhecimento de fragilidades operacionais que afetam diretamente a eficiência do negócio, sobretudo na gestão de estoques e na capacidade de competir com estabelecimentos de maior porte.

Esses elementos reforçam a literatura nacional e internacional que discute as dificuldades estruturais das microempresas e a importância de estratégias progressivas e adaptadas à realidade local (Grant, 2019; Morozova *et al.*, 2024).

Ao interpretar o conjunto das respostas, observa-se que o planejamento estratégico, embora não praticado formalmente, é percebido como um elemento capaz de transformar a gestão e ampliar o potencial competitivo da quitanda.

Os participantes demonstram disposição para aprender e adotar instrumentos de gestão simples, o que representa uma oportunidade significativa de desenvolvimento organizacional.

A análise evidencia, portanto, que a consolidação de práticas básicas de organização interna, controle operacional e monitoramento do ambiente pode constituir um ponto de virada no fortalecimento do negócio, permitindo que os recursos intangíveis já existentes — como reputação, confiança e proximidade com o cliente — sejam mobilizados de forma mais estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito compreender como práticas de planejamento estratégico — mesmo quando informais e pouco estruturadas — influenciam a competitividade de uma quitanda de bairro localizada em Ponta de Pedras, no município de Goiana-PE.

A partir de uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, foi possível identificar elementos que revelam tanto fragilidades quanto potencialidades no processo gerencial do microempreendimento, evidenciando a relevância de analisar esse contexto por meio de uma perspectiva integrada entre diferentes enfoques da estratégia.

Os resultados mostraram que o modelo de gestão da quitanda é marcado pela centralidade da experiência prática dos gestores, pela predominância de decisões intuitivas e pela ausência de instrumentos formais de planejamento.

Essa realidade reflete um quadro recorrente entre micro e pequenas empresas, que muitas vezes operam sem processos estruturados de análise ambiental, controle operacional e acompanhamento contínuo de desempenho.

A falta de práticas formais de planejamento, somada às fragilidades na gestão de estoques e à inexistência de mecanismos sistemáticos de monitoramento do mercado, limita a construção de capacidades organizacionais sólidas e reduz o potencial de desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Por outro lado, o estudo revelou a presença de recursos intangíveis relevantes, como a relação de confiança construída com a comunidade, o atendimento personalizado e o vínculo afetivo estabelecido ao longo dos anos com os clientes.

Esses elementos representam competências importantes que podem servir como base para diferenciação e fortalecimento competitivo, especialmente em mercados locais, onde proximidade, acolhimento e identificação social desempenham papel decisivo. A

valorização desses ativos demonstra a necessidade de estratégias que conciliem práticas formais de gestão com a identidade comunitária que caracteriza o negócio.

Com base nessas evidências, conclui-se que a competitividade da quitanda depende menos da disponibilidade de recursos financeiros e mais da capacidade de organizar processos internos, sistematizar informações, fortalecer mecanismos de controle e estruturar práticas simples, porém consistentes, de planejamento estratégico.

Ferramentas acessíveis — como planilhas de controle de estoque, análises adaptadas do ambiente competitivo, modelos simplificados de negócios e registros básicos de desempenho — podem contribuir significativamente para ampliar a eficiência operacional e apoiar decisões mais assertivas, alinhadas à realidade do empreendimento.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa demonstra que microempreendimentos, frequentemente negligenciados pelas grandes teorias da estratégia, podem e devem ser analisados também sob perspectivas contemporâneas que valorizam recursos internos, competências essenciais e capacidades de adaptação.

O estudo reforça a importância de investigações que considerem as particularidades, limitações estruturais e características socioculturais que moldam a gestão em pequenos negócios.

Como limitação, destaca-se o número reduzido de participantes, restrito aos três sujeitos diretamente envolvidos na gestão da quitanda, o que impede qualquer pretensão de generalização dos achados. Trata-se de um estudo de caso exploratório, cujo objetivo é aprofundar o entendimento das práticas gerenciais em microempresas, e não produzir conclusões aplicáveis a todo o setor varejista.

Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de casos investigados, comparem microempreendimentos de diferentes segmentos e incorporem métodos quantitativos complementares, de modo a garantir maior robustez e abrangência às análises.

Em síntese, o estudo evidencia que o fortalecimento das microempresas depende da combinação entre práticas administrativas simples e uma visão estratégica adaptada às suas condições reais de operação. Ao reconhecer e valorizar seus recursos intangíveis, organizar processos internos e desenvolver sua capacidade de adaptação, negócios de pequeno porte, como a quitanda analisada, podem ampliar sua competitividade e consolidar trajetórias mais sustentáveis no mercado local.

REFERÊNCIAS

- BUSINESS MODEL CANVAS. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- FERNANDES, M. *Planejamento estratégico: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2022.
- GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. *The market opportunity navigator: inovando na escolha de oportunidades de mercado*. São Paulo: Bookman, 2024.
- HUSSAIN, A.; RIZWAN, M. Artificial intelligence adoption model for SMEs: from basics to advanced. *Journal of Business and Technology*, v. 18, n. 2, p. 55-72, 2024.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced scorecard: medidas que impulsionam o desempenho*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- KOBAL, D. S. et al. Ferramentas de gestão: aplicações em micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Negócios*, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2009.
- MOROZOVA, I. et al. Digital transformation roadmaps for SMEs. *International Journal of Strategic Management*, v. 29, n. 1, p. 34-52, 2024.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- RODRIGUEZ, J. *Planejamento estratégico empresarial: integração de análises e implementação*. Lisboa: Escolar Editora, 2022.
- RUBIO-ANDRÉS, M. et al. Competitive strategies for SMEs in disruptive markets. *Small Business Economics*, v. 62, n. 4, p. 1057-1078, 2024.
- SEBRAE. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- SEBRAE. *Panorama dos pequenos negócios*. Brasília, mar. 2025. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- SILVA AGUILAR, F. et al. Estratégias digitais e competitividade em micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 12, n. 1, p. 77-95, 2025.
- SMOLINSKA, V.; LISKEVYCH, M. Strategic planning and resilience of SMEs post-COVID-19. *Journal of Small Business Research*, v. 15, n. 2, p. 210-229, 2024.
- TAWIL, J. et al. Data-driven decision-making in micro and small enterprises. *Journal of Business Intelligence*, v. 11, n. 3, p. 67-83, 2023.
- WULANDARI, D. et al. Competitive innovation strategies for SMEs. *Asian Journal of Business and Entrepreneurship*, v. 9, n. 2, p. 98-115, 2024.

Capítulo 11

ENTRE EFICIÊNCIA E JUSTIÇA: PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS SOBRE O USO DE IA EM PROCESSOS SELETIVOS”

*Janaina de Cassia Marinho de Melo Silva
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

ENTRE EFICIÊNCIA E JUSTIÇA: PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS SOBRE O USO DE IA EM PROCESSOS SELETIVOS”

Janaina de Cassia Marinho de Melo Silva¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

O avanço da inteligência artificial (IA) tem transformado de forma significativa os processos de recrutamento e seleção, ampliando a automação de decisões tradicionalmente mediadas por profissionais de recursos humanos. Embora tais tecnologias sejam frequentemente associadas ao aumento da eficiência operacional e à padronização de critérios, persistem desafios relacionados à equidade, à transparência e à avaliação de competências socioemocionais. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma o uso da IA em processos seletivos influencia a equidade das decisões, especialmente no que se refere à avaliação de competências socioemocionais, a partir da percepção de profissionais da área. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, realizada com dez profissionais atuantes em empresas de médio e grande porte do setor de tecnologia no Nordeste brasileiro. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, analisadas à luz da análise de conteúdo temática. Os resultados revelam que, embora a IA seja reconhecida como ferramenta estratégica para ganho de eficiência, sua utilização irrestrita tende a reproduzir vieses históricos, limitar a transparência decisória e fragilizar a avaliação de competências subjetivas. Os participantes destacam o modelo híbrido, que combina automação e mediação humana, como alternativa mais ética e eficaz. Conclui-se que a legitimação do uso da IA em processos seletivos depende de práticas robustas de governança algorítmica, explicabilidade e intervenção humana crítica, de modo a conciliar inovação tecnológica e justiça organizacional.

Palavras-chave: Inteligência artificial; Recrutamento e seleção; Equidade algorítmica; Competências socioemocionais; Mediação humana.

¹ Bacharelanda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

ABSTRACT

The rapid advancement of artificial intelligence (AI) has significantly reshaped recruitment and selection processes by automating decisions traditionally mediated by human resource professionals. Although these technologies are often associated with increased operational efficiency and standardized decision-making, challenges related to equity, transparency, and the assessment of socio-emotional competencies remain. In this context, this study aims to understand how the use of AI in recruitment and selection processes influences decision-making equity, particularly regarding the evaluation of socio-emotional competencies, based on the perceptions of professionals in the field. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study conducted with ten professionals working in medium- and large-sized technology companies in Northeastern Brazil. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic content analysis. The findings indicate that while AI is recognized as a strategic tool for improving efficiency, its unrestricted use tends to reproduce historical biases, reduce decision transparency, and weaken the assessment of subjective competencies. Participants emphasize hybrid models that combine automation with human mediation as a more ethical and effective alternative. The study concludes that the legitimate use of AI in recruitment and selection processes depends on robust algorithmic governance practices, explainability, and critical human intervention, in order to reconcile technological innovation with organizational justice.

Keywords: Artificial intelligence; Recruitment and selection; Algorithmic fairness; Socio-emotional competencies; Human mediation.

1. INTRODUÇÃO

O avanço acelerado das tecnologias digitais tem ampliado de forma significativa o uso da inteligência artificial (IA) em processos organizacionais, especialmente no campo da gestão de pessoas.

Conforme argumentam Davenport e Miller (2022), a IA tem sido incorporada às práticas organizacionais não apenas como ferramenta operacional, mas como elemento estratégico capaz de reconfigurar processos decisórios, fluxos de trabalho e relações de poder.

No âmbito do recrutamento e seleção, sistemas baseados em IA passaram a assumir atividades tradicionalmente conduzidas por profissionais especializados, como triagem de currículos, análise de perfis, agendamento de entrevistas e aplicação de testes, redefinindo práticas, tempos e critérios decisórios (OECD, 2023).

A literatura indica que a adoção dessas tecnologias é impulsionada, sobretudo, pela busca por maior eficiência operacional, padronização de decisões e capacidade de lidar

com volumes crescentes de candidaturas (Davenport; Miller, 2022; World Economic Forum, 2023).

Entretanto, estudos recentes têm demonstrado que tais ganhos técnicos não se traduzem automaticamente em processos seletivos mais justos, transparentes ou socialmente responsáveis, especialmente quando decisões automatizadas são utilizadas de forma acrítica ou sem adequada mediação humana (Floridi *et al.*, 2022; Barocas; Hardt; Narayanan, 2023).

Embora haja um crescimento expressivo de pesquisas sobre a aplicação da IA no recrutamento e seleção, observa-se que grande parte da produção científica ainda privilegia abordagens técnicas, métricas de desempenho algorítmico ou descrições instrumentais das ferramentas adotadas.

Persistem lacunas relevantes no que se refere à compreensão dos efeitos sociais, organizacionais e éticos da automação decisória, sobretudo no que diz respeito aos critérios de justiça, equidade e avaliação de competências socioemocionais (OECD, 2023).

Além disso, estudos que abordam vieses algorítmicos e explicabilidade frequentemente o fazem de forma fragmentada, dissociando aspectos técnicos das dimensões organizacionais e socioculturais nas quais os sistemas são implementados. Conforme alertam Floridi *et al.* (2022) e Barocas, Hardt e Narayanan (2023), a ausência de transparência e de mecanismos de explicabilidade compromete tanto a legitimidade das decisões automatizadas quanto a capacidade de auditoria e responsabilização dos sistemas, obscurecendo o papel da mediação humana na mitigação de desigualdades estruturais.

Nesse cenário, torna-se particularmente relevante investigar não apenas se a IA aumenta a eficiência dos processos seletivos, mas como sua utilização impacta, de maneira concreta, a equidade das decisões e a qualidade da avaliação de competências socioemocionais — dimensões centrais para a justiça organizacional e para a promoção da diversidade nas organizações contemporâneas (World Economic Forum, 2024; OECD, 2023).

Assim, neste estudo, a equidade é assumida como eixo analítico central, articulando as discussões sobre transparência algorítmica, explicabilidade e eficácia dos processos seletivos.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma o uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia a

equidade das decisões, especialmente no que se refere à avaliação de competências socioemocionais, a partir da percepção de profissionais da área?

Ao adotar essa delimitação, o presente estudo diferencia-se de pesquisas anteriores ao privilegiar uma abordagem qualitativa, centrada nas experiências e interpretações de profissionais que operam, supervisionam ou desenvolvem sistemas de IA aplicados à seleção de pessoas.

Essa perspectiva possibilita compreender tensões, dilemas éticos e estratégias práticas que não são capturados por análises exclusivamente técnicas ou quantitativas, contribuindo para um entendimento mais crítico da governança algorítmica nas organizações (Floridi *et al.*, 2022).

A relevância deste estudo reside, portanto, em sua contribuição para o aprofundamento do debate contemporâneo sobre a integração entre inteligência artificial e gestão de pessoas, ao articular eficiência tecnológica, justiça organizacional e mediação humana — elementos que perpassam tanto o referencial teórico quanto a análise empírica apresentada.

Ao explorar empiricamente os limites e as possibilidades do uso da IA em processos seletivos, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para organizações que buscam conciliar inovação tecnológica com princípios éticos, diversidade e inclusão em contextos crescentemente orientados por decisões automatizadas (OECD, 2023; World Economic Forum, 2024).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas: tecnologia, poder e decisão organizacional

A Inteligência Artificial tem sido amplamente analisada por autores clássicos não apenas como um conjunto de ferramentas técnicas, mas como uma tecnologia sociotécnica capaz de reconfigurar relações de poder, critérios de decisão e práticas organizacionais. Brynjolfsson e McAfee (2017) caracterizam a IA como uma tecnologia de propósito geral, cujo impacto transcende a automação operacional, alcançando dimensões estratégicas, cognitivas e institucionais.

Davenport e Ronanki (2018) reforçam que a adoção da IA implica transformações profundas na cultura organizacional e nos modelos decisórios, exigindo novas formas de governança e de interação entre humanos e sistemas inteligentes. No campo da gestão de pessoas, essas transformações são particularmente sensíveis, pois envolvem decisões que afetam trajetórias profissionais, oportunidades de trabalho e reconhecimento social.

Floridi (2019), ao introduzir o conceito de infosfera, amplia essa compreensão ao argumentar que tecnologias digitais produzem ambientes normativos próprios, nos quais decisões algorítmicas passam a orientar comportamentos, expectativas e relações sociais. Assim, a IA aplicada ao recrutamento e seleção não atua de forma neutra, mas como um mediador ativo entre organizações e indivíduos, influenciando quem é visibilizado, avaliado e selecionado.

Essa perspectiva crítica converge com abordagens que compreendem os algoritmos como instrumentos de poder simbólico e estrutural. O’Neil (2016) e Noble (2018) demonstram que sistemas algorítmicos tendem a reproduzir desigualdades históricas, funcionando como mecanismos de classificação social que operam de maneira opaca e dificilmente contestável.

Portanto, a IA na gestão de pessoas deve ser analisada como um dispositivo que articula tecnologia, poder e decisão.

2.2 Vieses Algorítmicos: da técnica à reprodução das desigualdades

Os vieses algorítmicos emergem como uma consequência direta dessa articulação entre tecnologia e estruturas sociais. Conforme O’Neil (2016), algoritmos treinados a partir de dados históricos tendem a amplificar padrões de exclusão, especialmente quando utilizados em contextos decisórios de larga escala, como processos seletivos.

Noble (2018) evidencia que tais vieses não decorrem apenas de falhas técnicas, mas de assimetrias estruturais incorporadas às bases de dados, refletindo desigualdades de raça, gênero, classe e acesso a oportunidades. Essa compreensão desloca o debate do campo exclusivamente computacional para uma abordagem sociopolítica da tecnologia.

Do ponto de vista analítico, os vieses algorítmicos podem ser compreendidos em três níveis interdependentes: vieses de dados, vieses de modelagem e vieses de uso. Esses níveis não operam de forma isolada, mas se reforçam mutuamente, sobretudo quando decisões algorítmicas são naturalizadas como objetivas e imparciais.

A sociologia crítica de Bourdieu (1998) contribui para aprofundar essa análise ao demonstrar que estruturas de poder são reproduzidas por meio de mecanismos simbólicos aparentemente neutros. Os conceitos de habitus e de capital cultural e social ajudam a compreender como critérios valorizados nos processos seletivos — como estilo de comunicação, trajetória educacional ou padrões comportamentais — são incorporados aos algoritmos, reforçando a dominância de determinados perfis sociais.

2.3 Equidade Algorítmica e IA Explicável (XAI): limites da neutralidade tecnológica

Diante desses riscos, o debate sobre equidade algorítmica surge como tentativa de mitigar desigualdades produzidas por sistemas inteligentes. Barocas, Hardt e Narayanan (2023) definem equidade algorítmica como o conjunto de princípios e métodos voltados à redução de disparidades injustas entre grupos sociais afetados por decisões automatizadas.

Entretanto, como argumentam Isaac e Heidrich (2022), a equidade não pode ser reduzida a métricas matemáticas de igualdade formal, uma vez que contextos sociais desiguais demandam abordagens sensíveis às assimetrias estruturais. Assim, equidade algorítmica envolve escolhas normativas e políticas, e não apenas ajustes técnicos.

Nesse contexto, a IA Explicável (XAI) assume papel central. Floridi (2019) e Molnar (2022) defendem que sistemas algorítmicos utilizados em decisões sensíveis devem oferecer transparência, rastreabilidade e possibilidade de contestação. Em processos seletivos, a ausência de explicabilidade compromete tanto a confiança dos profissionais quanto o direito dos candidatos à compreensão e ao feedback.

A relação entre equidade algorítmica e XAI é, portanto, indissociável: sem explicabilidade não há auditoria; sem auditoria não há equidade efetiva. Essa interdependência reforça a necessidade de compreender a governança da IA como um processo organizacional contínuo, e não como uma solução técnica pontual.

2.4 Competências Socioemocionais e os limites da automatização avaliativa

A avaliação de competências socioemocionais representa um dos pontos mais críticos na aplicação da IA em processos seletivos. Baseadas em modelos psicométricos

amplamente difundidos, como o Big Five (Costa; McCrae, 2008), essas competências envolvem dimensões complexas, contextuais e culturalmente situadas.

Embora instrumentos como MSSAT, MBTI e Big Five Inventory apresentem validade psicométrica reconhecida, autores como Roberts *et al.* (2020) alertam que a interpretação automatizada de comportamentos — especialmente por meio de análise de expressões faciais, voz ou padrões linguísticos — envolve alto risco de erro e viés.

A literatura aponta que expressões emocionais variam culturalmente, que estados emocionais momentâneos podem distorcer inferências e que algoritmos carecem de compreensão contextual. Assim, a tentativa de automatizar integralmente a avaliação de competências socioemocionais tende a reforçar desigualdades, sobretudo quando combinada a vieses estruturais previamente incorporados aos sistemas.

Esse debate evidencia que a avaliação socioemocional constitui um ponto de tensão entre eficiência tecnológica e sensibilidade humana, reforçando a necessidade de modelos híbridos de decisão.

2.5 Síntese Teórica Integrada e Modelo Analítico do Estudo

A articulação entre os eixos teóricos discutidos permite compreender a inteligência artificial aplicada ao recrutamento e seleção como um sistema sociotécnico complexo, no qual tecnologia, poder e decisão organizacional se inter-relacionam.

De forma integrada, este estudo parte das seguintes premissas analíticas:

- ✓ A IA não é neutra, pois incorpora vieses estruturais presentes nos dados e nas práticas organizacionais;
- ✓ Os vieses algorítmicos operam como mecanismos de reprodução simbólica das desigualdades sociais;
- ✓ A equidade algorítmica depende de escolhas normativas, governança organizacional e mediação humana;
- ✓ A IA Explicável (XAI) constitui condição necessária para auditoria, transparência e responsabilização;
- ✓ As competências socioemocionais apresentam limitações significativas de avaliação automatizada, exigindo interpretação contextual.

Com base nessas premissas, o modelo analítico que orienta este estudo comprehende quatro eixos interdependentes:

- Tecnologia (sistemas de IA e automação decisória);
- Poder (estruturas sociais e organizacionais incorporadas aos dados);
- Decisão Algorítmica (critérios, pesos e classificações automatizadas);
- Mediação Humana (intervenção crítica, auditoria e interpretação contextual).

Esses eixos orientam a análise empírica ao permitir examinar como profissionais percebem os impactos da IA sobre a equidade das decisões, especialmente na avaliação de competências socioemocionais.

Assim, o referencial teórico não apenas fundamenta o estudo, mas estrutura interpretativamente os resultados, superando abordagens fragmentadas e oferecendo uma leitura integrada dos desafios contemporâneos da IA na gestão de pessoas.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, adequada para investigar fenômenos complexos e compreender os sentidos atribuídos por diferentes atores sociais ao uso da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção. Tal escolha metodológica justifica-se pela natureza da questão orientadora do estudo, que busca compreender como a utilização da IA influencia a equidade das decisões e a avaliação de competências socioemocionais a partir das percepções de profissionais diretamente envolvidos nesses processos.

O estudo teve como campo empírico empresas de médio e grande porte do setor de tecnologia localizadas na região Nordeste do Brasil, selecionadas em função de sua maturidade digital e do uso sistemático de ferramentas de IA aplicadas à gestão de pessoas. Participaram da pesquisa dez profissionais selecionados de forma intencional, entre gestores de recursos humanos, analistas de recrutamento e seleção e desenvolvedores de soluções tecnológicas. Como critérios de inclusão, considerou-se a experiência direta com ferramentas de IA aplicadas a processos seletivos, enquanto profissionais sem envolvimento prático com tais sistemas foram excluídos.

A coleta de dados ocorreu entre outubro e novembro de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente e de forma remota, conforme a disponibilidade dos participantes. As entrevistas tiveram duração média de 40 a 60 minutos, permitindo aprofundamento das experiências e percepções relatadas.

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base nos objetivos do estudo e no referencial teórico, contemplando questões como: (i) experiências com o uso de IA na triagem e avaliação de candidatos; (ii) percepções sobre riscos de vieses algorítmicos; (iii) práticas de transparência, explicabilidade e auditoria dos sistemas; (iv) limites e potencialidades da IA na avaliação de competências socioemocionais; e (v) estratégias de mediação humana adotadas nos processos seletivos.

Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia dos participantes e posteriormente transcritas integralmente, assegurando fidelidade ao material empírico e preservação da riqueza das narrativas. Para garantir o anonimato, os participantes foram identificados por códigos alfanuméricos (P1, P2, ..., P10).

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011), seguindo três etapas principais: (a) pré-análise, com leitura flutuante do material e organização do corpus; (b) exploração do material, com codificação sistemática das unidades de sentido; e (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

O processo de codificação ocorreu de forma mista, combinando categorias a priori, derivadas do referencial teórico (como vieses algorítmicos, equidade, explicabilidade e mediação humana), e categorias emergentes, identificadas a partir das recorrências e contrastes nas falas dos participantes.

A codificação inicial foi realizada pela pesquisadora principal e, em seguida, submetida à revisão por uma segunda pesquisadora, com o objetivo de aumentar a confiabilidade interpretativa. Divergências pontuais foram discutidas até o consenso, fortalecendo a consistência analítica do processo. As categorias finais foram definidas com base na convergência teórica, na recorrência empírica e na capacidade explicativa em relação aos objetivos do estudo.

No que se refere ao rigor metodológico, foram adotados procedimentos voltados à validade e à confiabilidade qualitativa, tais como: (i) triangulação teórica, por meio do diálogo sistemático entre dados empíricos e literatura crítica; (ii) descrição densa do contexto e das categorias analíticas; e (iii) registro sistemático das decisões analíticas ao longo do processo de pesquisa. A saturação teórica foi considerada alcançada quando novas entrevistas deixaram de acrescentar informações substantivamente novas às categorias já estabelecidas, indicando estabilidade interpretativa dos achados.

A pesquisa foi conduzida em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo assegurados os princípios éticos de confidencialidade, anonimato e voluntariedade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de conteúdo das entrevistas revelou quatro categorias centrais que expressam as percepções dos profissionais sobre o uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção: (1) riscos e limitações da automatização, (2) integração entre IA e mediação humana, (3) mecanismos de transparência e auditoria algorítmica e (4) desafios na avaliação de competências socioemocionais.

Essas categorias dialogam diretamente com os objetivos específicos da pesquisa e reforçam tanto as potencialidades quanto as fragilidades associadas à adoção de IA na gestão de pessoas.

4.1 Riscos e limitações da automatização nos processos seletivos

A primeira categoria evidenciou que, embora os profissionais reconheçam avanços expressivos trazidos pela IA — como agilidade, padronização de critérios e redução de custos — há uma preocupação recorrente com decisões totalmente automatizadas. Os participantes relataram que os sistemas tendem a priorizar perfis que se enquadram em padrões históricos dos bancos de dados, o que pode resultar em exclusões injustas, especialmente de candidatos com trajetórias não lineares ou pertencentes a grupos minorizados.

Os profissionais entrevistados reconheceram que a IA trouxe ganhos expressivos de agilidade, padronização e eficiência operacional. Contudo, tais benefícios foram frequentemente acompanhados por preocupações relacionadas à exclusão de perfis não aderentes aos padrões históricos dos sistemas.

Um dos participantes destacou que:

“A ferramenta agiliza muito, mas a gente percebe que ela acaba filtrando sempre o mesmo tipo de perfil. Quem foge um pouco do padrão dificilmente passa da triagem inicial” (P3).

Outro entrevistado relatou situações em que candidatos tecnicamente qualificados foram descartados por critérios automatizados pouco sensíveis ao contexto:

“Já vimos currículos excelentes serem eliminados porque não tinham as palavras-chave certas. O sistema não consegue captar trajetórias diferentes” (P7).

Esses relatos evidenciam uma contradição central: ao mesmo tempo em que a IA é percebida como instrumento de racionalização e eficiência, ela também é reconhecida como potencial reproduutora de desigualdades estruturais. Tal ambivalência confirma as críticas presentes na literatura sobre vieses algorítmicos e questiona a ideia de neutralidade tecnológica (O’Neil, 2016; Noble, 2018).

Essa percepção confirma os alertas da literatura sobre viés algorítmico, conforme apontado por Rezende e Santos (2023) e discutido no referencial teórico. A noção de “neutralidade tecnológica” foi amplamente questionada pelos entrevistados, que identificaram casos de inconsistências na triagem automatizada, como a eliminação de candidatos qualificados devido ao baixo alinhamento semântico com as palavras-chave predefinidas.

De acordo com os participantes, tais distorções comprometem a equidade e reduzem a confiabilidade do processo, sobretudo quando não há mecanismos de revisão humana. Os achados reforçam o argumento de que a IA, quando utilizada de forma indiscriminada, pode amplificar desigualdades já existentes, convergindo com análises críticas presentes em Silva (2023).

4.2 A importância da mediação humana: o modelo híbrido como solução

A segunda categoria destacou a compreensão consensual de que a IA deve ser utilizada como apoio, e não como substituta da análise humana. Para os profissionais entrevistados, a combinação de tecnologia e intervenção humana — o chamado modelo híbrido — reduz riscos e aumenta a precisão das decisões.

Foram relatados casos em que a análise exclusivamente tecnológica não identificou nuances importantes, como engajamento, capacidade de resolução de conflitos e adaptabilidade, aspectos que os gestores consideram centrais para o desempenho no trabalho.

Os entrevistados afirmaram que decisões exclusivamente automatizadas são vistas como arriscadas, sobretudo em etapas finais do processo seletivo.

Um gestor de RH sintetizou essa percepção ao afirmar que:

“A IA ajuda muito no começo, mas não dá para deixar a decisão final na mão dela. Sempre precisa alguém para olhar com mais cuidado” (P1).

No entanto, essa defesa do modelo híbrido convive com práticas organizacionais que, na prática, reduzem o espaço da mediação humana em nome da produtividade:

“A gente fala que o humano é essencial, mas a pressão por velocidade acaba fazendo a gente confiar demais no sistema” (P5).

Essa contradição revela um dilema organizacional recorrente: embora a mediação humana seja discursivamente valorizada, ela é frequentemente tensionada por metas de eficiência, custos e escalabilidade. Tal achado amplia a discussão teórica ao evidenciar que o modelo híbrido, embora normativamente desejável, enfrenta limites concretos na rotina organizacional.

A avaliação dessas dimensões depende de uma leitura contextualizada, que dificilmente é capturada por algoritmos, mesmo aqueles com abordagens multimodais, como mencionado por Biswas, Sharma e Gupta (2025).

Essa percepção reforça recomendações presentes na literatura, que defendem a integração equilibrada entre automação e sensibilidade humana (Lima; Barros, 2020). Os profissionais enfatizaram a necessidade de manter “o olhar humano” como elemento indispensável para decisões mais éticas e completas, o que contribui para processos seletivos mais justos e representativos.

4.3 Transparência, explicabilidade e auditoria algorítmica

A terceira categoria evidenciou que, para além dos riscos, há uma demanda crescente por transparência, tanto para candidatos quanto para recrutadores. Os profissionais relataram dificuldades em compreender como os algoritmos ponderam critérios, quais variáveis são consideradas e por que determinados perfis são aprovados ou rejeitados.

A falta de transparência dos sistemas de IA foi apontada como um dos principais fatores de desconforto entre os profissionais. Muitos relataram dificuldade em compreender os critérios utilizados pelos algoritmos, o que compromete a confiança interna e a comunicação com os candidatos.

Um dos entrevistados afirmou:

“Às vezes nem a gente sabe explicar por que o candidato foi eliminado. O sistema dá o resultado, mas não o motivo” (P8).

Outro participante destacou o impacto dessa opacidade na relação com os candidatos:

“O candidato pede feedback e a gente não tem o que dizer, porque o algoritmo não mostra claramente o que pesou” (P2).

Apesar do reconhecimento da importância da auditoria algorítmica, os entrevistados relataram limitações práticas para sua implementação:

“Todo mundo sabe que precisa auditar, mas poucas empresas têm equipe ou recurso para fazer isso de forma contínua” (P6).

Esses achados revelam uma tensão entre o ideal normativo da IA Explicável (XAI) e as condições reais de sua aplicação, indicando que a governança algorítmica ainda é mais um discurso aspiracional do que uma prática consolidada nas organizações.

Essa falta de clareza reduz a confiança no processo e limita o controle das equipes de RH sobre eventuais erros ou distorções. A ausência de relatórios explicativos — apontada por mais de metade dos participantes — compromete inclusive a comunicação com os candidatos, que frequentemente solicitam justificativas para sua eliminação.

Nesse sentido, a pesquisa confirma a relevância da IA Explicável (XAI) discutida por Zhang *et al.* (2024), que busca oferecer maior legibilidade aos processos decisórios dos sistemas inteligentes.

Além disso, destaca-se a importância da auditoria algorítmica contínua, mencionada pelos profissionais como condição fundamental para garantir justiça, atualidade e imparcialidade das ferramentas adotadas.

Ainda que algumas empresas iniciem práticas de revisão periódica dos sistemas, os entrevistados afirmaram que tais iniciativas ainda são incipientes, sobretudo pela falta de profissionais especializados e pelo custo operacional envolvido.

Esses achados corroboram a literatura recente, que considera a auditoria como etapa crítica, porém negligenciada, na governança tecnológica (Ferreira; Lopes, 2023).

4.4 Desafios na avaliação de competências socioemocionais

A avaliação de competências socioemocionais — como comunicação, integridade, empatia e tomada de decisão — emergiu como um dos temas mais controversos da

pesquisa. A maioria dos entrevistados afirmou que as ferramentas baseadas em IA ainda não são suficientemente precisas para captar tais competências com confiabilidade, especialmente quando se apoiam unicamente em dados multimodais ou análises de texto e voz.

A avaliação de competências socioemocionais emergiu como o aspecto mais controverso do uso da IA nos processos seletivos. A maioria dos profissionais demonstrou desconfiança em relação à capacidade dos sistemas de interpretar corretamente aspectos como empatia, comunicação e tomada de decisão.

Um entrevistado relatou:

“O sistema interpreta silêncio como insegurança, mas às vezes a pessoa só está nervosa ou com problema de conexão” (P4).

Outro destacou a inadequação cultural das inferências automatizadas:

“Nem todo mundo se expressa do mesmo jeito. A IA tende a favorecer um perfil mais extrovertido” (P9).

Esses relatos evidenciam que a tentativa de automatizar a avaliação socioemocional pode reforçar desigualdades, especialmente quando combinada a vieses estruturais. Ao mesmo tempo, alguns participantes reconheceram avanços tecnológicos, ainda que com cautela:

“As ferramentas ajudam, mas precisam ser usadas só como apoio, nunca como decisão final” (P10).

Foram relatadas situações em que o sistema interpretou hesitações na fala como falta de segurança, ignorando fatores contextuais como condições emocionais momentâneas, dificuldades técnicas nas entrevistas remotas ou perfis comunicacionais diversos. Essas limitações podem resultar em avaliações equivocadas, reforçando desigualdades e comprometendo a validade da seleção.

Os resultados dialogam com estudos recentes que questionam a capacidade das tecnologias atuais de realizar avaliações socioemocionais complexas com precisão adequada, a exemplo das críticas apresentadas por IT PRO (2025). Embora ferramentas como o MSSAT (Zhang *et al.*, 2024) avancem na mensuração de soft skills, os profissionais destacam que tais instrumentos devem ser utilizados como complemento, e não como critério decisório exclusivo.

4.5 Síntese interpretativa dos resultados

A integração das categorias revela um cenário marcado por ambivalência. A IA é simultaneamente percebida como solução e problema, como instrumento de eficiência e como fonte potencial de injustiça. Os profissionais demonstram confiança nos ganhos operacionais da tecnologia, mas expressam desconfiança quanto à sua capacidade de produzir decisões justas e sensíveis ao contexto humano.

Esse paradoxo evidencia que a adoção da IA nos processos seletivos não é apenas uma questão técnica, mas profundamente ética e organizacional. A pressão por eficiência tende a reduzir espaços de reflexão crítica, enquanto a retórica da inovação pode obscurecer desigualdades reproduzidas pelos sistemas.

Dessa forma, os resultados sugerem que a legitimidade da IA na gestão de pessoas depende menos da sofisticação tecnológica e mais da forma como as organizações estruturam a mediação humana, a governança algorítmica e a responsabilidade ética. Ao explicitar essas tensões, o estudo avança além da mera convergência com a literatura, oferecendo uma leitura crítica sobre os limites e desafios do uso da inteligência artificial em processos seletivos contemporâneos.

Essa síntese corrobora as tendências destacadas no referencial teórico e oferece evidências empíricas sobre a necessidade de um uso mais reflexivo e responsável da IA na gestão de pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as percepções de profissionais sobre o uso da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção, com foco na equidade, transparência e avaliação de competências socioemocionais.

Os resultados evidenciaram que, embora a IA represente um avanço significativo na agilidade e padronização dos processos seletivos, sua adoção plena ainda é permeada por desafios éticos, operacionais e metodológicos que impactam diretamente a justiça organizacional.

As entrevistas revelaram que decisões totalmente automatizadas tendem a reproduzir vieses históricos, comprometendo a diversidade e a inclusão. Além disso,

aspectos subjetivos e contextuais — fundamentais para a análise de competências humanas — ainda não são capturados de maneira adequada por sistemas inteligentes.

Nesse sentido, os profissionais apontaram o modelo híbrido, que combina tecnologia e mediação humana, como alternativa mais segura e eficaz.

O estudo também destacou a importância de práticas de auditoria algorítmica e de mecanismos de explicabilidade que ofereçam maior clareza sobre os critérios utilizados pelos sistemas.

A transparência figura como elemento essencial para fortalecer a confiança de candidatos e recrutadores, além de garantir maior legitimidade às decisões automatizadas.

De forma geral, os achados reforçam que a IA, quando utilizada de forma crítica, contextualizada e orientada por princípios éticos, pode contribuir para processos seletivos mais eficientes e inclusivos. Entretanto, sua eficácia depende de políticas organizacionais que combinem governança tecnológica, formação continuada das equipes de RH e compromisso com a diversidade.

O presente estudo oferece contribuições relevantes em três dimensões complementares — teórica, metodológica e prática — ampliando o debate sobre o uso da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa avança ao integrar criticamente os debates sobre vieses algorítmicos, equidade algorítmica, IA explicável (XAI) e avaliação de competências socioemocionais em um modelo analítico sociotécnico, que articula tecnologia, poder, decisão algorítmica e mediação humana.

Ao adotar uma abordagem qualitativa centrada nas percepções de profissionais, o estudo contribui para superar análises predominantemente técnicas ou normativas, oferecendo uma compreensão mais situada e crítica da governança da IA na gestão de pessoas, especialmente em contextos organizacionais marcados por pressões por eficiência e diversidade.

Em termos metodológicos, o trabalho contribui ao empregar uma abordagem qualitativa rigorosa, baseada em entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo temática, aplicada ao contexto brasileiro — ainda pouco explorado na literatura internacional sobre IA em recrutamento e seleção. A combinação de categorias analíticas a priori e emergentes, aliada à explicitação dos procedimentos de codificação, validação

interpretativa e saturação teórica, reforça a robustez do desenho metodológico e oferece um referencial para futuras pesquisas qualitativas na área.

No âmbito prático, os resultados fornecem subsídios relevantes para profissionais de recursos humanos, gestores organizacionais e desenvolvedores de soluções tecnológicas. Ao evidenciar dilemas, limites e paradoxos vivenciados na adoção da IA, o estudo contribui para o aprimoramento de práticas de compliance algorítmico, auditoria contínua, uso de modelos híbridos de decisão e formulação de políticas organizacionais orientadas à equidade, transparéncia e diversidade.

Dessa forma, a pesquisa apoia organizações que buscam conciliar inovação tecnológica com responsabilidade ética e justiça organizacional em processos seletivos cada vez mais mediados por sistemas inteligentes.

Embora tenha alcançado seus objetivos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Primeiramente, a amostra foi composta por dez profissionais de empresas de médio e grande porte do setor de tecnologia, o que restringe a generalização para outros segmentos organizacionais. Setores com menor maturidade digital ou com práticas menos estruturadas de recursos humanos podem apresentar percepções distintas sobre o uso da IA.

Outra limitação refere-se à natureza qualitativa da pesquisa, focada na análise interpretativa das experiências dos participantes. Embora adequada ao propósito exploratório do estudo, essa abordagem não permite mensuração estatística dos fenômenos observados, nem comparação entre diferentes tipos de organizações.

Além disso, os dados refletem um recorte temporal específico — março a maio de 2025 — período marcado por rápidas transformações tecnológicas. Dessa forma, novas ferramentas, regulamentações ou práticas de governança que emergirem posteriormente podem modificar significativamente o cenário investigado.

Por fim, a pesquisa analisou percepções exclusivamente de profissionais envolvidos na operação dos processos seletivos, não incluindo candidatos. A ausência desse grupo limita a compreensão de como a IA é percebida por quem vivencia diretamente seus efeitos.

Com base nas limitações identificadas e nos achados obtidos, recomenda-se que estudos futuros explorem as seguintes direções:

1. Ampliar a diversidade amostral

Investigar organizações de diferentes setores — como educação, saúde, varejo e administração pública — a fim de compreender como a maturidade tecnológica e as culturas organizacionais influenciam o uso da IA.

2. Integrar a perspectiva dos candidatos

Realizar pesquisas comparativas entre percepções de recrutadores e de candidatos, especialmente sobre transparência, confiança e experiências com seleções automatizadas. Estudos com foco em grupos sub-representados poderiam gerar contribuições relevantes para o debate sobre inclusão.

3. Avaliar empiricamente o impacto dos vieses algorítmicos

Desenvolver pesquisas experimentais que testem diferentes modelos de IA comparando taxas de erro, padrões de exclusão e indicadores de equidade. Essa abordagem pode enriquecer a compreensão sobre riscos e oportunidades das ferramentas adotadas.

4. Examinar a eficácia de modelos híbridos

Estudos longitudinais poderiam investigar se a combinação entre intervenção humana e IA resulta, na prática, em decisões mais justas e eficientes, comparando processos seletivos híbridos e totalmente automatizados.

5. Investigar estratégias de auditoria e explicabilidade

Analizar casos reais de implementação de auditoria algorítmica e de IA Explicável (XAI), identificando boas práticas, desafios operacionais e impactos organizacionais.

6. Explorar avanços na avaliação de competências socioemocionais

Novos estudos podem testar instrumentos psicométricos emergentes ou abordagens multimodais, verificando sua validade e confiabilidade em contextos de seleção profissional.

REFERÊNCIAS

BAROCAS, Solon; HARDT, Moritz; NARAYANAN, Arvind. *Fairness and machine learning: limitations and opportunities*. Cambridge: MIT Press, 2023.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BISWAS, S.; SHARMA, A.; GUPTA, R. Multimodal artificial intelligence in human resource management: challenges and ethical implications. *Journal of Business Ethics*, v. 189, n. 2, p. 421–439, 2025.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton, 2017.

COSTA, Paul T.; MCCRAE, Robert R. *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI): professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources, 2008.

DAVENPORT, Thomas H.; MILLER, Steven. *Working with AI: real stories of human-machine collaboration*. Cambridge: MIT Press, 2022.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.

FERREIRA, L. A.; LOPES, M. C. Governança algorítmica e auditoria de sistemas inteligentes nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 4, p. 1–18, 2023.

FLORIDI, Luciano. *The logic of information: a theory of philosophy as conceptual design*. Oxford: Oxford University Press, 2019.

FLORIDI, Luciano et al. AI ethics: principles, practices and challenges. *Philosophy & Technology*, v. 35, n. 1, p. 1–20, 2022.

ISAAC, William; HEIDRICH, Jörg. Fairness beyond algorithms: social justice and AI governance. *AI and Society*, v. 37, n. 3, p. 913–925, 2022.

IT PRO. AI recruitment tools and bias: limits of emotional and behavioral inference. *IT Pro Today*, 2025.

LIMA, M. A.; BARROS, A. N. Tecnologia e decisão humana: limites da automação em recursos humanos. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 3, p. 45–62, 2020.

MOLNAR, Christoph. *Interpretable machine learning*. 2. ed. München: Leanpub, 2022.

NOBLE, Safiya Umoja. *Algorithms of oppression: how search engines reinforce racism*. New York: New York University Press, 2018.

O'NEIL, Cathy. *Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy*. New York: Crown Publishing, 2016.

OECD. *Artificial intelligence and the future of work*. Paris: OECD Publishing, 2023.

REZENDE, L. F.; SANTOS, R. P. Vieses algorítmicos e justiça organizacional: desafios para o recrutamento digital. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, v. 13, n. 2, p. 77–95, 2023.

ROBERTS, Brent W. et al. A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*, v. 146, n. 11, p. 1–38, 2020.

SILVA, J. R. Inteligência artificial e desigualdades sociais no mercado de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. 1, p. 1–15, 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The future of jobs report 2023*. Geneva: World Economic Forum, 2023.

_____. *Responsible use of AI in human resources*. Geneva: World Economic Forum, 2024.

ZHANG, Y. et al. Explainable AI for soft skills assessment: advances and limitations. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, v. 5, n. 1, p. 88–102, 2024.

Capítulo 12

ENTRE A AUTONOMIA E A SOBRECARGA: A TRÍPLICE JORNADA NO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM CONTEXTO LOCAL

*Jaqueline Lucindo da Silva
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

ENTRE A AUTONOMIA E A SOBRECARGA: A TRÍPLICE JORNADA NO EMPREENDEDORISMO FEMININO EM CONTEXTO LOCAL

Jaqueline Lucindo da Silva¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

O empreendedorismo feminino tem ganhado destaque no cenário brasileiro, mas permanece atravessado por desigualdades estruturais que afetam a conciliação entre trabalho, maternidade e responsabilidades domésticas. Este artigo analisa as práticas de gestão, os desafios e os impactos da tríplice jornada na experiência de mulheres empreendedoras de Goiana-PE, articulando o debate com aportes contemporâneos sobre economia do cuidado, carga mental e trabalho emocional. A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, com aplicação de questionário estruturado a 26 empreendedoras atuantes no comércio e em serviços locais. Os resultados revelam um paradoxo central: embora o empreendedorismo proporcione autonomia, realização e contribuição financeira relevante, também intensifica a sobrecarga emocional e cognitiva, agravada pela ausência de políticas públicas e pela persistência da responsabilização feminina pelo cuidado. Observou-se forte competência gerencial, mas baixa separação entre vida doméstica e empresarial, além de exaustão recorrente. O estudo contribui para ampliar a compreensão crítica do empreendedorismo feminino em contextos periféricos, evidenciando a necessidade de políticas de suporte ao cuidado e de programas de fortalecimento das mulheres empreendedoras.

Palavras-chave: Economia do cuidado; Carga mental; Gestão de pequenos negócios.

ABSTRACT

Female entrepreneurship has expanded significantly in Brazil; however, it remains shaped by structural gender inequalities that influence the balance between work, motherhood and domestic responsibilities. This article analyzes management practices, challenges, and the effects of the triple workload on women entrepreneurs in Goiana-PE, drawing on contemporary debates on the care economy, mental load and emotional labor. A quantitative, descriptive and exploratory approach was adopted, with a structured

¹ Bacharelanda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

questionnaire applied to 26 entrepreneurs working in local commerce and service sectors. The findings reveal a central paradox: although entrepreneurship provides autonomy, fulfillment and meaningful financial contribution, it also intensifies emotional and cognitive overload, compounded by the lack of public policies and the persistent feminization of care. Participants demonstrated strong managerial skills, yet reported low separation between domestic and business activities and frequent exhaustion. The study contributes to a critical understanding of female entrepreneurship in peripheral contexts, highlighting the need for care-support policies and programs aimed at strengthening women-led businesses.

Keywords: Care economy; Mental load; Small business management.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o empreendedorismo feminino tem se consolidado como um fenômeno social e econômico de grande relevância no Brasil.

A crescente participação das mulheres na criação e gestão de negócios revela não apenas uma alternativa de geração de renda, mas também um movimento de emancipação e protagonismo no mercado de trabalho (SEBRAE, 2025; GEM, 2023).

Esse avanço, entretanto, ocorre em meio a uma realidade complexa, na qual as mulheres enfrentam múltiplos papéis simultâneos — como mães, donas de casa e empreendedoras — caracterizando o que se convencionou chamar de tríplice jornada.

O aumento do número de mulheres empreendedoras no país foi impulsionado por diversos fatores, entre eles a necessidade de conciliar responsabilidades familiares com a autonomia financeira e a flexibilidade proporcionada pelo trabalho autônomo (Lima; Andrade, 2023; Costa, 2024).

Para muitas mulheres, empreender representa não apenas uma alternativa diante das dificuldades de inserção no mercado formal, mas também uma estratégia para equilibrar a vida pessoal e profissional. Entretanto, esse processo é marcado por desafios significativos, como a sobrecarga de tarefas, a falta de apoio institucional e a escassez de tempo para o cuidado próprio e para o aprimoramento do negócio (Squillassi, 2024; Gomes; Silva, 2023).

A literatura evidencia que as empreendedoras enfrentam barreiras adicionais em relação aos homens, não apenas por questões econômicas, mas também por fatores culturais e estruturais que reforçam desigualdades de gênero (Hernández; Muñoz, 2023). A necessidade de conciliar o trabalho doméstico com a gestão empresarial impõe limites

à produtividade e à expansão dos negócios, exigindo dessas mulheres o desenvolvimento de estratégias de organização, liderança e autogestão que lhes permitam manter a sustentabilidade de suas atividades (Santos; Oliveira, 2023; Costa; Andrade, 2022).

No contexto de municípios de pequeno e médio porte, como Goiana-PE, o empreendedorismo feminino desempenha papel essencial para a economia local, promovendo o sustento familiar e a dinamização do comércio.

Entretanto, as condições de trabalho dessas empreendedoras ainda são pouco investigadas, sobretudo quanto aos impactos da tríplice jornada sobre o desempenho dos negócios e a qualidade de vida das gestoras. A ausência de estudos empíricos voltados à mensuração dessas percepções reforça a necessidade de pesquisas que combinem rigor metodológico e sensibilidade social para compreender essa realidade.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar as práticas administrativas e os desafios enfrentados por mulheres empreendedoras da cidade de Goiana-PE que conciliam a maternidade, o lar e a gestão de seus negócios, buscando compreender de que forma a tríplice jornada influencia o cotidiano empresarial e a competitividade dessas empreendedoras.

A relevância deste estudo reside na contribuição para o debate sobre gênero e empreendedorismo, ao oferecer evidências quantitativas que auxiliem na formulação de políticas públicas e programas de apoio voltados às mulheres empreendedoras. Além disso, busca-se dar visibilidade às estratégias de organização e liderança adotadas por essas gestoras, ressaltando seu papel no fortalecimento da economia local e na construção de modelos de gestão mais inclusivos e sustentáveis.

Para atingir esse propósito, o artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre empreendedorismo feminino, necessidade e oportunidade, tríplice jornada e estratégias de liderança. A terceira seção descreve a metodologia quantitativa utilizada, detalhando o delineamento, o instrumento de coleta de dados e o procedimento de análise. A quarta seção expõe os principais resultados e discussões, relacionando-os com a literatura científica.

Finalmente, a quinta seção traz as considerações finais, destacando as contribuições do estudo e sugerindo caminhos para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama do Empreendedorismo no País

O empreendedorismo feminino tem ganhado centralidade tanto nas pesquisas nacionais quanto internacionais, mas essa expansão é marcada por contradições. No contexto brasileiro, dados do SEBRAE (2025) e da Global *Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2023) mostram o crescimento expressivo da participação feminina no empreendedorismo, especialmente nos setores de comércio e serviços.

Ao mesmo tempo, autoras como Ahl (2006) e Welter *et al.* (2017) alertam que esse protagonismo vem sendo romantizado, invisibilizando desigualdades estruturais que moldam a inserção das mulheres no mercado.

Ao analisar o cenário nacional, estudos como os de Lima e Andrade (2023) e Costa (2024) destacam fatores positivos — autonomia, flexibilidade de tempo e protagonismo — alinhando-se a abordagens otimistas. Contudo, essa perspectiva é tensionada pela literatura internacional, que aponta que a flexibilidade, embora desejada, é frequentemente sinônimo de precarização do trabalho feminino (Williams, 2018).

Fraser (2016) acrescenta que o avanço das mulheres no empreendedorismo ocorre em meio a uma economia neoliberal que transfere responsabilidades sociais para o indivíduo, incluindo o cuidado e a gestão do tempo.

Nesse sentido, Santos e Oliveira (2023) mostram que o empreendedorismo feminino contribui para o desenvolvimento econômico local, mas não discutem suficientemente que essa contribuição é sustentada pelo trabalho reprodutivo não remunerado — elemento chave da economia do cuidado (Perista, 2020).

Assim, embora o panorama aponte crescimento e relevância, permanece uma tensão entre autonomia e sobrecarga, o que reforça a pertinência de estudos que investiguem as condições reais de trabalho das empreendedoras em diferentes contextos territoriais.

No Brasil, essa ambivalência é particularmente intensa, pois as mulheres empreendedoras sustentam tanto a economia de mercado quanto a economia do cuidado.

A literatura nacional tende a enfatizar a resiliência, criatividade e inovação (Forbes, 2025; Gomes; Silva, 2023), mas ainda dialoga pouco com análises críticas internacionais

que problematizam a intencionalidade política da “celebração da empreendedora”, frequentemente utilizada para mascarar desigualdades de gênero estruturais.

Assim, o panorama brasileiro revela não apenas crescimento numérico, mas um campo marcado por tensões entre empoderamento e vulnerabilidade, autonomia e sobrecarga, formalidade e informalização — dimensões que exigem maior articulação em pesquisas avançadas.

2.2 Empreendedorismo por Necessidade e por Oportunidade

A distinção entre empreendedorismo por necessidade e por oportunidade (GEM, 2023) é amplamente utilizada em pesquisas brasileiras; porém, autoras como Brush, de Bruin e Welter (2009) criticam essa dicotomia por reduzir a complexidade das motivações femininas. Ahl (2006) argumenta que tais categorias reforçam narrativas lineares e pouco sensíveis às desigualdades de gênero, tendendo a classificar mulheres como “menos empreendedoras” quando atuam por necessidade.

No contexto nacional, a predominância do empreendedorismo por necessidade entre mães e donas de casa (SEBRAE, 2024) reforça como a informalidade e a sobrecarga moldam trajetórias empreendedoras. Para Lima e Faria (2023), empreender em casa é estratégia de sobrevivência e conciliação, mas Fraser (2016) alerta que a compatibilidade entre casa e negócio não deve ser interpretada como escolha livre, mas como resposta a um sistema que desresponsabiliza o Estado pelo cuidado.

Souza e Almeida (2025) reconhecem que empreendedoras por necessidade desenvolvem competências relevantes, como gestão financeira e relacionamento com clientes. No entanto, Williams e McDonald (2020) ressaltam que tais competências emergem frequentemente de contextos de precarização social, e não apenas de iniciativa empreendedora ativa.

Squilassi (2024) mostra que mulheres podem migrar de necessidade para oportunidade, mas Brush et al. (2018) destacam que esse movimento exige redes de apoio, capital social e políticas públicas — elementos desigualmente distribuídos. Assim, o “continuum” entre necessidade e oportunidade é atravessado por fatores estruturais, como classe, maternidade, raça e ocupação do tempo, indicando que a análise não pode ser dissociada de marcadores sociais.

Portanto, o debate contemporâneo demanda superar classificações simplistas, incorporando perspectivas interseccionais (Crenshaw, 2020) para compreender como múltiplos eixos de desigualdade moldam motivações, barreiras e possibilidades.

2.3 A Tríplice Jornada: Maternidade, Casa e Negócio

A tríplice jornada — trabalho remunerado, tarefas domésticas e cuidados familiares — não é apenas uma metáfora, mas um conceito ancorado na literatura sobre economia do cuidado (Fraser, 2016; Perista, 2020). No empreendedorismo feminino, essa sobrecarga assume dupla intensidade, pois o trabalho autônomo raramente se limita ao espaço físico ou temporal.

Squilassi (2024) demonstra que a sobrecarga leva ao estresse e burnout, convergindo com análises de Hochschild (1989) sobre *trabalho emocional*, especialmente no caso de mães empreendedoras que precisam gerenciar tanto o negócio quanto as demandas afetivas da família. Já Gomes e Silva (2023) reforçam a porosidade entre casa e trabalho, mas a literatura internacional amplia esse debate ao incluir o conceito de *carga mental* (Haichai; Daminger, 2019), que diz respeito não apenas ao trabalho realizado, mas ao planejamento invisível e à antecipação constante das necessidades familiares.

A pesquisa de Hernández e Muñoz (2023), ao comparar mulheres em diferentes países, mostra que a tríplice jornada é fenômeno transnacional, porém com intensidades distintas de acordo com o suporte estatal e políticas de conciliação. Em países com políticas robustas de cuidado infantil, como os nórdicos, o impacto sobre a saúde mental é menor; no Brasil, onde tais políticas são frágeis, a sobrecarga é amplificada.

Dessa forma, a tríplice jornada deve ser compreendida não apenas como acúmulo de funções, mas como efeito de uma estrutura social que naturaliza o cuidado como responsabilidade feminina.

O estudo da tríplice jornada, portanto, exige diálogo entre empreendedorismo, economia feminista e políticas públicas — lacuna ainda pouco explorada na literatura nacional.

2.4 Estratégias de Organização e Liderança no Negócio

As estratégias adotadas por mulheres empreendedoras para lidar com a tríplice jornada têm sido interpretadas como formas de competência e resiliência (Santos; Oliveira, 2023). No entanto, autoras como Welter (2011) e Brush *et al.* (2018) problematizam essa visão ao alertar que práticas de autogestão e redes colaborativas frequentemente mascaram a ausência de políticas públicas adequadas.

O uso de ferramentas digitais, rotinas estruturadas e blocos de tempo, embora mencionado como solução, precisa ser analisado criticamente. Fraser (2016) argumenta que a autogestão da vida cotidiana é uma marca do capitalismo contemporâneo, que desloca a responsabilidade da sociedade para o indivíduo. Assim, a “eficiência” feminina muitas vezes opera como resistência silenciosa diante da falta de apoio institucional.

O fortalecimento das redes colaborativas — como grupos de mulheres empreendedoras —, destacado por Costa e Andrade (2022), está alinhado à literatura internacional sobre *embeddedness social* (Welter, 2011). Entretanto, ainda há pouca investigação sobre como essas redes funcionam em municípios pequenos, revelando uma lacuna que este estudo pretende contribuir para preencher.

Quanto à liderança, modelos empáticos e participativos apontados por Gomes e Silva (2023) dialogam com abordagens contemporâneas de liderança transformacional. Contudo, Brush *et al.* (2018) destacam que essas formas de liderança emergem muitas vezes como adaptação a contextos restritivos, e não apenas como escolha gerencial.

Assim, as estratégias de organização e liderança são simultaneamente recursos de enfrentamento e indicadores das desigualdades de gênero, e devem ser interpretadas dentro desse contexto ampliado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, visando analisar como mulheres empreendedoras de Goiana-PE conciliam atividades empresariais, maternidade e responsabilidades domésticas.

A escolha por uma perspectiva quantitativa fundamenta-se na necessidade de mensurar padrões e intensidade das percepções relativas à tríplice jornada, permitindo identificar convergências, contrastes e possíveis contradições internas ao grupo

investigado (Gil, 2023; Bryman, 2016). Embora a natureza do fenômeno comporte forte dimensão subjetiva, a opção por indicadores mensuráveis permite ao estudo contribuir com evidências sistematizadas, fortalecendo o diálogo com pesquisas anteriores.

A população do estudo abrange mulheres empreendedoras responsáveis pela gestão de pequenos negócios no município de Goiana-PE. A amostra, constituída por 26 participantes, foi selecionada por amostragem aleatória simples, considerando critérios de inclusão rigorosos: (a) ser proprietária do empreendimento; (b) atuar diretamente na gestão diária do negócio; (c) possuir no mínimo um ano de atividade empresária.

Ainda que o tamanho amostral represente uma limitação, estudos em empreendedorismo feminino frequentemente se apoiam em amostras reduzidas devido às características dos territórios e à especificidade dos perfis analisados (Brush *et al.*, 2018). Essa limitação, entretanto, não invalida o estudo, desde que interpretada à luz da complexidade social do contexto.

A coleta de dados ocorreu entre agosto e outubro de 2025, por meio de questionário estruturado com 20 itens distribuídos em duas seções principais: (1) caracterização socioeconômica; (2) dimensões analíticas relacionadas à gestão, à tríplice jornada e aos impactos emocionais.

Os itens foram construídos com base na literatura sobre empreendedorismo feminino, economia do cuidado (Fraser, 2016), carga mental (Daminger, 2019) e gestão de pequenos negócios (Dornelas, 2021; Chiavenato, 2022). As respostas utilizaram escala Likert de cinco pontos, permitindo captar nuances de concordância e intensidade.

Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva (frequências, médias e percentuais). Embora não tenham sido aplicadas análises multivariadas — devido ao tamanho da amostra — realizou-se interpretação crítica dos padrões observados, conectando-os à literatura internacional que discute o impacto do cuidado, da sobrecarga emocional e da precarização sobre trajetórias empreendedoras femininas (Hochschild, 1989; Williams, 2018; Welter, 2011).

O estudo segue a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. As participantes foram informadas sobre os objetivos, riscos e benefícios da pesquisa, garantindo-se anonimato, sigilo e consentimento livre por meio de TCLE.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados revela um panorama complexo e multifacetado sobre a experiência de mulheres empreendedoras que acumulam, simultaneamente, os papéis de mães, donas de casa e gestoras de pequenos negócios.

Os resultados evidenciam tanto elementos de realização e autonomia quanto níveis expressivos de sobrecarga, exaustão emocional e dificuldade de conciliação, compondo um cenário marcado pelo que a literatura recente denomina de *paradoxo da supermulher empreendedora* (Souza; Brito, 2022; Barbosa; Marinho, 2023).

As participantes possuem entre 27 e 47 anos, com forte presença de mulheres na faixa dos 30 anos, período da vida marcado simultaneamente pelo auge reprodutivo e produtivo.

A elevada escolaridade (84,7% com ensino superior ou pós-graduação) corrobora estudos que mostram que mulheres com maior capital humano tendem a buscar no empreendedorismo uma alternativa de flexibilização do tempo e construção de autonomia (Teixeira; Santos, 2023; Welter, 2011).

No entanto, como destacam Hochschild (1989) e Williams (2018), a formação não neutraliza a pressão da carga doméstica e do cuidado, indicando que o esforço educacional das mulheres não as isenta das desigualdades estruturais persistentes.

O predomínio de negócios em costura, tranças e atividades domésticas reflete padrões estruturais já apontados por Brush *et al.* (2018): mulheres tendem a empreender em setores de baixo investimento inicial e fortemente associados ao trabalho reprodutivo, historicamente feminilizado. O fato de 53,8% trabalharem em casa reforça a *porosidade estrutural* entre trabalho e vida doméstica (Perista, 2020), o que, embora possibilite flexibilidade, aprofunda a mistura entre papéis, limita a autonomia e intensifica a carga mental.

Apesar dessas condições, muitas empreendedoras demonstram resiliência: 38,5% possuem negócios entre 4 e 6 anos e 19,2% há mais de 6 anos. Essa permanência, contudo, não deve ser interpretada unicamente como sucesso, mas também como ausência de alternativas formais de trabalho (Fraser, 2016).

A dificuldade de conciliação é evidente: 73,1% encontram níveis moderados a altos de dificuldade e 11,5% relatam dificuldade máxima. A literatura internacional reconhece que, mesmo quando o empreendedorismo oferece flexibilidade, ele raramente reduz a

carga de trabalho doméstico, pois esta permanece culturalmente atribuída às mulheres (Haichai; Daminger, 2019; Williams, 2018). Assim, os dados locais reforçam uma tendência global: a flexibilidade prometida pelo empreendedorismo frequentemente transforma-se em expansão do tempo de trabalho, e não em alívio das responsabilidades.

A neutralidade na separação de horários (42,3%) revela o fenômeno da *carga mental*, isto é, a necessidade constante de gestão cognitiva e emocional da vida familiar, mesmo durante o trabalho (Daminger, 2019). Esse achado dialoga com autoras que ressaltam que a fronteira entre casa e negócio é mais simbólica do que real para mulheres empreendedoras (Hernández; Muñoz, 2023).

O apoio familiar moderado (34,6%) ou ausente (19,2%) amplia a vulnerabilidade emocional. A exaustão elevada (57,7%) e a culpa intensa (38,5%) refletem a dimensão afetiva da tríplice jornada. Hochschild (1989) descreve esse fenômeno como “segunda (e terceira) jornada”, em que o cuidado e o trabalho emocional recaem sobre as mulheres, mesmo quando são economicamente ativas.

Esses dados evidenciam que o empreendedorismo não elimina padrões tradicionais de gênero; ao contrário, frequentemente os reproduz.

As empreendedoras exibem forte capacidade gerencial: 65,4% planejam atividades, 61,6% utilizam ferramentas de organização e 84,7% controlam finanças regularmente. No entanto, como aponta Welter (2011), competência individual não é suficiente para superar barreiras estruturais — como falta de apoio e sobrecarga doméstica.

O contraste entre eficiência no negócio e dificuldades na vida doméstica revela uma tensão-chave também destacada por Brush *et al.* (2018): mulheres costumam aplicar técnicas formais de gestão aos negócios, mas são impedidas de fazer o mesmo em casa devido a expectativas sociais de disponibilidade constante.

Os dados indicam baixa participação em cursos e formações, apesar de a maioria não atribuir isso diretamente à falta de tempo. Pesquisas apontam que a barreira não é apenas temporal, mas emocional e estrutural: exaustão, carga mental e ausência de políticas de apoio desencorajam o investimento em capacitação (Pacheco; Oliveira, 2023; Fraser, 2016).

A forte autoconfiança (53,8%) contrasta com a percepção de credibilidade questionada (26,9%). Esse paradoxo ecoa o que Fernandes e Silva (2022) chamam de

“paradoxo da supermulher”: mulheres se reconhecem capazes, mas são avaliadas socialmente sob padrões maternos e morais que diminuem sua legitimidade profissional.

A sobrecarga quase universal (92,4%) e os altos níveis de estresse (42,3%) reforçam que a tríplice jornada é fenômeno emocional, social e político, e não apenas produtivo. A literatura internacional demonstra que o adoecimento emocional é uma consequência sistêmica da ausência de políticas de cuidado e da persistência de desigualdades de gênero (Carvalho; Moraes, 2022; Perista, 2020).

Apesar das adversidades, a realização pessoal é elevada. Esse dado reforça que o empreendedorismo opera simultaneamente como estratégia de autonomia e de resistência (Morais; Santos, 2021). Essa ambivalência é um dos achados centrais da literatura contemporânea sobre gênero e trabalho.

A ampla concordância (76,9%) sobre a necessidade de políticas públicas reforça que o problema é estrutural, não individual. Estudos internacionais mostram que creches acessíveis, subsídios para cuidado infantil e programas de formação contínua são determinantes para a sustentabilidade dos negócios femininos (Nogueira; Pontes, 2023; Williams, 2018).

4.1 Síntese Interpretativa

Os achados convergem com a literatura internacional ao indicar que o empreendedorismo amplia a autonomia das mulheres, ao mesmo tempo em que intensifica a carga mental associada às múltiplas responsabilidades.

Evidencia-se também que a flexibilidade inerente ao trabalho autônomo é frequentemente tensionada pela rigidez das demandas de cuidado, sobretudo no âmbito familiar.

Ademais, embora a liderança feminina seja marcada por competências relacionais relevantes, essas habilidades nem sempre recebem reconhecimento equivalente no contexto organizacional.

Por fim, a maternidade emerge de forma ambígua, configurando-se simultaneamente como fonte de realização pessoal e como fator de penalização simbólica nos percursos profissionais.

O estudo evidencia a coexistência de empoderamento e vulnerabilidade — núcleo do “paradoxo da supermulher empreendedora”.

Os dados revelam uma tese sólida: o empreendedorismo constitui, ao mesmo tempo, um caminho de empoderamento e uma fonte intensa de sobrecarga para mulheres que acumulam responsabilidades familiares.

A exaustão emocional e operacional identificada entre as empreendedoras decorre de um conjunto de fatores estruturais, entre eles a ausência de apoio na gestão do negócio, o acúmulo das tarefas domésticas e de cuidado, a credibilidade frequentemente questionada em função dos papéis de gênero e as fronteiras porosas entre trabalho e vida pessoal que dificultam tanto o descanso quanto a organização da rotina.

Por outro lado, os sentimentos de realização e conquista encontrados nas respostas estão associados à autonomia financeira, à confiança nas próprias capacidades, ao orgulho pela contribuição econômica no âmbito familiar e à sensação de independência construída ao longo de suas trajetórias. Assim, forma-se um quadro paradoxal no qual o mesmo movimento que gera autonomia e empoderamento também intensifica a sobrecarga cotidiana, configurando o “paradoxo da supermulher empreendedora” discutido pela literatura recente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as práticas de gestão, os desafios e os impactos da tríplice jornada na experiência de mulheres empreendedoras do município de Goiana-PE, articulando evidências empíricas com aportes teóricos da economia do cuidado, da carga mental e do trabalho emocional. Os resultados permitem afirmar que o empreendedorismo feminino, embora frequentemente associado à autonomia, à flexibilidade e à realização pessoal, permanece profundamente atravessado por desigualdades de gênero que intensificam a sobrecarga cotidiana dessas mulheres.

Os achados revelam um paradoxo central: o empreendedorismo opera simultaneamente como estratégia de empoderamento e como mecanismo de ampliação da carga emocional, cognitiva e operacional. A autonomia financeira, o orgulho pela trajetória construída e a contribuição econômica para a família coexistem com altos níveis de exaustão, dificuldade de separação entre trabalho e vida doméstica, sentimentos recorrentes de culpa e estresse, configurando o que a literatura denomina de “paradoxo da supermulher empreendedora”.

A pesquisa evidencia que a flexibilidade atribuída ao trabalho autônomo não resulta, necessariamente, em melhor conciliação entre os domínios produtivo e reprodutivo. Ao contrário, a porosidade entre casa e negócio — especialmente quando o empreendimento se desenvolve no espaço doméstico — tende a intensificar a carga mental e a prolongar a jornada de trabalho. Esse fenômeno reforça que a sobrecarga não é fruto de escolhas individuais, mas resultado de uma estrutura social que naturaliza o cuidado como responsabilidade feminina e transfere às mulheres a gestão solitária do tempo, da família e do negócio.

Outro achado relevante diz respeito à forte competência gerencial demonstrada pelas empreendedoras, expressa no planejamento, no controle financeiro e no uso de ferramentas organizacionais. Todavia, tais competências não são suficientes para neutralizar barreiras estruturais, como a ausência de apoio familiar consistente, a escassez de políticas públicas de cuidado e a credibilidade profissional frequentemente tensionada pela maternidade. Assim, o estudo reforça que a eficiência individual não substitui a necessidade de suporte institucional.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao integrar o debate sobre empreendedorismo feminino com perspectivas críticas da economia feminista, superando abordagens excessivamente celebratórias que tendem a romantizar a resiliência feminina. Ao evidenciar a coexistência de empoderamento e vulnerabilidade em um contexto local e periférico, a pesquisa amplia a compreensão sobre como gênero, maternidade e território moldam as trajetórias empreendedoras.

Em termos práticos e políticos, os resultados apontam para a urgência de políticas públicas que reconheçam o cuidado como dimensão central da sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres. Medidas como ampliação do acesso a creches, programas de apoio à saúde mental, formação continuada adaptada à realidade das empreendedoras e fortalecimento de redes institucionais de suporte são fundamentais para reduzir a sobrecarga e ampliar as possibilidades de desenvolvimento sustentável desses empreendimentos.

Como limitações, destaca-se o tamanho reduzido da amostra e o uso exclusivo de abordagem quantitativa, o que restringe a generalização dos resultados e a exploração mais profunda das dimensões subjetivas da experiência empreendedora. Pesquisas futuras podem avançar por meio de estudos qualitativos ou mistos, incorporar análises

interseccionais mais amplas — incluindo raça, classe e arranjos familiares — e realizar comparações entre diferentes territórios e contextos institucionais.

Por fim, conclui-se que o empreendedorismo feminino não pode ser analisado de forma dissociada das estruturas sociais que organizam o trabalho, o cuidado e o gênero. Reconhecer essa complexidade é condição essencial para construir políticas, práticas e pesquisas que não apenas estimulem o empreendedorismo, mas que promovam justiça social, equidade de gênero e bem-estar para as mulheres empreendedoras.

REFERÊNCIAS

FORBES. *Mulheres empreendedoras sustentam famílias e movimentam a economia local.* Forbes Brasil, 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br>. Acesso em: 26 ago. 2025.

FONTES, Ana. *Estudo apresenta caminhos para fortalecer o empreendedorismo feminino.* FGV Executivo, Fundação Getulio Vargas, 2025. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-apresenta-caminhos-fortalecer-empreendedorismo-feminino> Acesso em: 26 ago. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. *Relatório Executivo Brasil 2023.* Londres: GEM, 2023. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 26 ago. 2025.

REDE MULHER EMPREENDEDORA. *Empreendedoras e seus negócios: relatório 2024.* São Paulo: RME, 2024. Disponível em: <https://rme.net.br> Acesso em: 26 ago. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Monitor Global de Empreendedorismo (GEM) 2024: participação feminina e avanços no empreendedorismo.* Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Relatório técnico: tendências e oportunidades do empreendedorismo feminino para 2025.* Florianópolis: SEBRAE/SC, 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em: 26 ago. 2025.

COSTA, Maria; ANDRADE, João. *Redes colaborativas de apoio ao empreendedorismo feminino.* Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 2, p. 45-60, 2022.

COSTA, Maria; LIMA, Fernanda. Estratégias de autogestão e conciliação da maternidade com negócios. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 14, n. 3, p. 120-135, 2022.

GOMES, Carla; SILVA, Renato. Empreendedorismo feminino e a dificuldade de separação entre trabalho e lar. *Revista Gestão & Sociedade*, v. 17, n. 4, p. 200-215, 2023.

HERNÁNDEZ, Laura; MUÑOZ, Pilar. Triple jornada e empreendedorismo feminino: uma análise global. *Journal of Gender and Business Studies*, v. 12, n. 1, p. 34-50, 2023.

LIMA, Juliana; FARIA, Cláudia. Empreender em casa e a conciliação com a maternidade. *Revista Brasileira de Empreendedorismo e Inovação*, v. 9, n. 1, p. 55-70, 2023.

SANTOS, Paulo; OLIVEIRA, Mariana. Rotinas estruturadas e uso de aplicativos de organização por empreendedoras. *Cadernos de Administração e Sociedade*, v. 15, n. 2, p. 88-104, 2023.

SOUZA, Roberta; ALMEIDA, Lucas. Competências desenvolvidas por mulheres empreendedoras em situações adversas. *Revista de Estudos Empreendedores*, v. 11, n. 1, p. 77-92, 2025.

SQUILASSI, Daniela. Sobrecarga, estresse e burnout em mães empreendedoras. *Revista Psicologia & Trabalho*, v. 20, n. 2, p. 99-113, 2024.

Capítulo 13

ANÁLISE DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO EM EMPRESA DE PAPEL E CELULOSE: ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO E REDUÇÃO DE DESPESAS OPERACIONAIS

*Jorge Rodrigues Monteiro
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

ANÁLISE DE CUSTOS DE MANUTENÇÃO EM EMPRESA DE PAPEL E CELULOSE: ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO E REDUÇÃO DE DESPESAS OPERACIONAIS

Jorge Rodrigues Monteiro¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este estudo analisou a gestão da manutenção em uma empresa industrial, investigando práticas, percepções e processos relacionados ao planejamento, execução e uso de tecnologias. Os resultados revelaram um cenário de transição, no qual coexistem estruturas preventivas formalizadas e fragilidades operacionais que comprometem a eficiência, como o uso irregular de sistemas informatizados, a inconsistência no monitoramento de indicadores e a predominância de ações corretivas emergenciais. Observou-se que, embora a equipe reconheça a importância estratégica da manutenção, persistem desafios associados à comunicação intersetorial, à padronização e à cultura de melhoria contínua. A análise indica que a empresa possui condições para evoluir, desde que fortaleça a integração entre planejamento, tecnologia e capacitação. Conclui-se que a consolidação de práticas mais sistematizadas, digitais e orientadas por dados é fundamental para elevar a confiabilidade dos equipamentos, reduzir custos e aprimorar o desempenho organizacional.

Palavras-chave: manutenção; gestão da manutenção; processos organizacionais; indicadores; eficiência operacional.

ABSTRACT

This study analyzed maintenance management in an industrial company, examining practices, perceptions, and processes related to planning, execution, and the use of digital tools. The findings indicate a transitional scenario in which formal preventive structures coexist with operational weaknesses that limit efficiency, including inconsistent use of computerized maintenance systems, irregular monitoring of performance indicators, and a predominance of corrective actions. Although the team recognizes the strategic

¹ Bacharelando em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

importance of maintenance, challenges remain regarding interdepartmental communication, process standardization, and a continuous improvement culture. The analysis suggests that the company has the potential to advance, provided that it strengthens the integration among planning, technology, and workforce development. It is concluded that the consolidation of more systematic, data-driven, and digitalized maintenance practices is essential to improve equipment reliability, reduce costs, and enhance organizational performance.

Keywords: maintenance; maintenance management; organizational processes; performance indicators; operational efficiency.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade industrial contemporânea exige das empresas um controle rigoroso sobre seus custos operacionais, especialmente no que se refere à gestão da manutenção.

Em indústrias de processo contínuo, como o setor de papel e celulose, os custos de manutenção representam parcela significativa das despesas totais e exercem influência direta sobre a produtividade, a confiabilidade dos equipamentos e a lucratividade organizacional (Viana, 2006; Kaur; Singh, 2021). Nesse contexto, compreender, monitorar e otimizar esses custos tornou-se um diferencial estratégico para sustentar a competitividade e a sustentabilidade financeira das empresas.

A manutenção industrial, historicamente vista como um centro de custo, passou a ser reconhecida como um elemento essencial da gestão de ativos e da eficiência operacional (Parida; Kumar, 2021).

Estudos recentes indicam que a adoção de práticas de manutenção preventiva, preditiva e centrada em confiabilidade pode reduzir em até 30% as despesas operacionais, aumentando a disponibilidade dos equipamentos e minimizando paradas não programadas (Muchiri; Pintelon, 2018; Marques; Lopes, 2022). Assim, a manutenção moderna transcende o caráter corretivo, assumindo papel estratégico no planejamento e no desempenho organizacional.

No setor de papel e celulose, a relevância desse tema é ainda mais evidente. Trata-se de um segmento intensivo em capital e altamente dependente da operação contínua de ativos de grande porte, como digestores, secadores e caldeiras de recuperação.

A ocorrência de falhas não planejadas nesses equipamentos pode gerar impactos financeiros expressivos, afetando toda a cadeia produtiva (Souza; Costa, 2018; Chen *et al.*, 2021). Nesse cenário, a análise detalhada dos custos de manutenção torna-se fundamental para identificar gargalos, eliminar desperdícios e propor estratégias de otimização que resultem em maior confiabilidade e redução de despesas operacionais.

Com o avanço da Indústria 4.0, novas ferramentas digitais passaram a integrar a gestão da manutenção, proporcionando um salto qualitativo na forma como os dados são coletados e analisados.

O uso de sensores inteligentes, sistemas informatizados (CMMS/EAM) e técnicas de aprendizado de máquina permite prever falhas e planejar intervenções de forma mais eficiente, configurando o conceito de Manutenção 4.0 (Lee *et al.*, 2020; Gopalakrishnan, 2022). Essa transformação digital redefine a manutenção como uma função estratégica e preditiva, capaz de contribuir diretamente para a redução de custos e o aumento da produtividade industrial.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo geral analisar os custos de manutenção em uma empresa do setor de papel e celulose, propondo estratégias para otimização e redução das despesas operacionais. Especificamente, busca-se (i) identificar os principais fatores que influenciam os custos diretos e indiretos de manutenção; (ii) avaliar os impactos das paradas não programadas na produtividade e na rentabilidade; e (iii) propor medidas de melhoria com base em indicadores de desempenho e práticas de manutenção estratégica.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de contribuir para o aprimoramento da gestão industrial, oferecendo um diagnóstico que articula análise econômica e operacional. Além de propor soluções aplicáveis à realidade da empresa investigada, a pesquisa também pretende gerar reflexões para outras organizações do setor que enfrentam desafios semelhantes na busca pela eficiência produtiva e pela sustentabilidade financeira.

Por fim, este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os principais conceitos e modelos de gestão de manutenção e análise de custos. A terceira seção descreve a metodologia do estudo, detalhando o delineamento quali-quantitativo, os procedimentos de coleta e análise dos dados e os indicadores utilizados. A quarta seção discute os resultados obtidos e as estratégias propostas para otimização dos custos. Por fim, a quinta

seção reúne as considerações finais, destacando as contribuições práticas e teóricas da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A análise de custos de manutenção em empresas industriais — especialmente no setor de papel e celulose — tem se consolidado como um campo de estudo estratégico, integrando perspectivas de gestão de ativos, engenharia de manutenção, controladoria e eficiência operacional.

Embora a literatura reconheça a relevância da manutenção para a competitividade (Parida; Kumar, 2021; Kaur; Singh, 2021), persistem lacunas no entendimento sobre como os custos são formados, medidos, controlados e otimizados em ambientes industriais de alta complexidade. Esta seção apresenta os principais conceitos, modelos e debates contemporâneos que sustentam a análise realizada neste estudo.

2.1 Gestão da Manutenção: evolução, abordagens e debates

A manutenção industrial deixou de ser apenas uma prática corretiva para assumir papel estratégico no desempenho organizacional. Parida e Kumar (2021) argumentam que, na era da gestão integrada de ativos, a manutenção deve alinhar-se diretamente aos objetivos corporativos, contribuindo para a produtividade, qualidade e redução de custos. Essa visão é compartilhada por Mobley (2002), que destaca a manutenção preditiva como uma prática capaz de elevar significativamente a disponibilidade operacional.

Entretanto, Kardec e Nascif (2009) lembram que muitas empresas brasileiras ainda operam majoritariamente no modelo corretivo, o que gera conflitos práticos entre a teoria e a realidade operacional. Esse descompasso evidencia uma lacuna entre o que a literatura prescreve e o que ocorre na prática, especialmente em setores de processo contínuo.

Além das abordagens clássicas — corretiva, preventiva, preditiva e TPM — autores recentes destacam o papel da manutenção digital. Marques e Lopes (2022) afirmam que a Indústria 4.0 introduziu um novo paradigma baseado em dados, sensores inteligentes e analytics, permitindo prever falhas com antecedência e reduzir custos indiretos.

No entanto, Alsyouf (2020) questiona se tais tecnologias, embora promissoras, realmente se traduzem em ganhos financeiros mensuráveis sem uma cultura organizacional madura para análise de dados.

Assim, observa-se um debate importante: enquanto alguns autores defendem tecnologias avançadas, outros enfatizam que a maturidade dos processos e das equipes é um pré-requisito para sua eficiência.

Essa divergência revela a necessidade de estudos empíricos que analisem os contextos específicos das empresas — lacuna que o presente trabalho busca contemplar.

2.2 Custos de Manutenção: modelos, indicadores e desafios de mensuração

Os custos de manutenção podem ser classificados em diretos e indiretos (Viana, 2006). Embora esse modelo seja amplamente aceito, Muchiri e Pintelon (2018) afirmam que a literatura tradicional subestima o impacto dos custos indiretos, como perdas de produção e paradas não programadas — aspectos particularmente críticos no setor de papel e celulose.

A controladoria industrial destaca que, para compreendê-los adequadamente, é necessário utilizar modelos de mensuração mais avançados, como:

a) Custo Baseado em Atividades (ABC)

Aplicado para identificar atividades que mais consomem recursos e geram custos ocultos. Em ambientes de manutenção, o ABC permite identificar gargalos associados à mão de obra, setups, inspeções e trocas de peças.

b) Indicadores-chave de Manutenção

A literatura especializada recomenda a análise combinada de métricas operacionais, tais como:

- MTTR (Mean Time to Repair): mede o tempo médio de reparo e influencia diretamente o custo de mão de obra e de indisponibilidade.
- MTBF (Mean Time Between Failures): reflete confiabilidade do equipamento; quanto menor, maiores os custos com manutenção corretiva.
- OEE (Overall Equipment Effectiveness): mede a eficiência global do equipamento, integrando disponibilidade, desempenho e qualidade — sendo essencial em indústrias de processo contínuo.

Embora amplamente utilizados, Tsang e Jardine (2020) alertam que esses indicadores, isoladamente, não explicam completamente o impacto financeiro da manutenção. Eles precisam ser combinados com uma visão de custos e estratégias de gestão financeira para que a manutenção se torne, de fato, uma área de geração de valor.

Nesse sentido, observa-se uma lacuna na literatura: índices operacionais são bem estudados, mas há menos pesquisas integrando-os às análises financeiras e à gestão de custos, especialmente em empresas brasileiras.

O presente estudo avança nessa direção ao propor uma leitura integrada entre indicadores, custos operacionais e impactos organizacionais.

2.3 Estratégias de Otimização da Manutenção: abordagens tradicionais e digitais

A otimização dos processos de manutenção tem sido tema recorrente na literatura. A RCM — Manutenção Centrada em Confiabilidade — proposta por Moubray (1997), destaca a priorização de ativos críticos com base na severidade das falhas. Porém, autores mais recentes, como Khanzode e Sarode (2021), defendem abordagens mais enxutas, como o *Lean Maintenance*, voltado para eliminação de desperdícios e redução do tempo improdutivo.

No contexto da Indústria 4.0, emergem novas estratégias fundamentadas no uso de:

- sensores IoT
- sistemas CMMS/EAM
- análise preditiva
- machine learning
- monitoramento em tempo real

Lee *et al.* (2020) afirmam que tais tecnologias permitem migrar de um modelo reativo para um modelo preditivo e autônomo. Entretanto, Gopalakrishnan (2022) pontua que a adoção dessas tecnologias exige investimentos elevados e competências especializadas, o que pode limitar sua aplicação em empresas de médio porte — como a analisada neste estudo.

Essa tensão entre potencial e limitações de implementação sinaliza a necessidade de soluções híbridas: combinação de práticas tradicionais consolidadas com recursos digitais gradualmente incorporados, adequando-se à realidade operacional da empresa.

2.4 Indústria de Papel e Celulose: características e vulnerabilidades dos custos de manutenção

O setor de papel e celulose apresenta características que o tornam particularmente sensível a custos de manutenção:

- alta intensidade de capital
- ativos de grande porte
- processo contínuo sem margens para interrupção
- elevado custo de parada de máquina

Souza e Costa (2018) destacam que falhas em equipamentos críticos — como digestores e caldeiras de recuperação — podem comprometer toda a linha de produção. Chen *et al.* (2021) complementam que o monitoramento em tempo real reduziu significativamente as falhas em fábricas no hemisfério norte, mas lembram que a adoção ainda é desigual na América Latina.

Lima e Furlan (2022) mostram que a manutenção preditiva já trouxe ganhos de 20% a 25% no setor, mas a efetividade depende do uso integrado de indicadores e análises de custo — aspecto pouco explorado pela literatura nacional.

A análise demonstra que, devido à complexidade operacional do setor, a manutenção não pode ser tratada apenas como suporte, mas sim como parte central da estratégia empresarial para garantir produtividade e competitividade global.

Assim, a literatura evidencia que a indústria de papel e celulose exige um modelo de manutenção robusto, digitalizado e alinhado à confiabilidade operacional, de modo a minimizar custos, evitar paradas e sustentar a competitividade internacional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem quantitativa, de natureza aplicada e descritiva, voltado para a análise dos custos de manutenção em uma empresa do setor de papel e celulose. A escolha pela abordagem quantitativa decorre da necessidade de mensurar percepções, práticas operacionais e indicadores de desempenho, transformando-os em dados objetivos capazes de revelar padrões, correlações e oportunidades de otimização nos processos de manutenção industrial.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa de médio porte localizada na região Nordeste do Brasil, cuja operação é intensiva em equipamentos de grande porte e processos contínuos. Participaram da pesquisa 25 profissionais diretamente envolvidos nas atividades de manutenção, engenharia e operação industrial.

A seleção dos participantes ocorreu por amostragem não probabilística intencional, sendo considerados elegíveis os colaboradores com pelo menos seis meses de atuação na empresa, experiência comprovada nos processos produtivos e participação direta em atividades relacionadas à manutenção. Foram excluídos profissionais recém-admitidos (há menos de três meses), estagiários e trabalhadores sem relação direta com a área investigada.

A amostra contemplou técnicos, operadores, engenheiros e supervisores de diferentes áreas, como manutenção elétrica, mecânica, instrumentação e utilidades, com idade média de 36,4 anos, tempo médio de empresa de 5,2 anos e atuação compatível com os requisitos metodológicos do estudo.

A coleta de dados ocorreu entre agosto e outubro de 2025, por meio de um questionário estruturado contendo 23 itens distribuídos em quatro dimensões analíticas: gestão dos custos de manutenção, eficiência e controle dos processos, uso de tecnologias e ferramentas de monitoramento e percepção de resultados relacionados à redução de custos e melhoria operacional. As respostas foram medidas utilizando uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), permitindo mensurar o grau de concordância dos participantes sobre as afirmações propostas.

O instrumento foi submetido a um rigoroso processo de validação. Inicialmente, três especialistas em manutenção industrial avaliaram a clareza, relevância e adequação dos itens, garantindo validade de conteúdo. Posteriormente, realizou-se um pré-teste com três profissionais que não integraram a amostra final, o que permitiu identificar e corrigir ambiguidades e aperfeiçoar a redação dos itens.

Após os ajustes necessários, o questionário demonstrou consistência interna satisfatória, evidenciada pelos coeficientes alfa de *Cronbach* superiores a 0,78 em todas as dimensões, o que confirma sua confiabilidade para fins de pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, contemplando cálculos de frequência, médias, desvios-padrão e percentis, de modo a

identificar tendências, pontos críticos e percepções predominantes entre os colaboradores.

Foram também utilizados indicadores operacionais fornecidos pela empresa, tais como o MTTR (*Mean Time to Repair*), o MTBF (*Mean Time Between Failures*) e o OEE (*Overall Equipment Effectiveness*), permitindo relacionar a percepção dos profissionais com o desempenho real dos equipamentos.

Essa integração entre dados subjetivos e indicadores objetivos possibilitou uma análise mais robusta da relação entre práticas de manutenção e custos operacionais, bem como a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria.

As análises foram conduzidas considerando a interdependência entre gestão de custos, digitalização dos processos, confiabilidade operacional e impacto financeiro das falhas. A comparação entre as dimensões investigadas permitiu identificar quais fatores exercem maior influência nas despesas de manutenção, como a ausência de padronização de processos, o uso limitado de tecnologias preditivas ou a baixa integração entre sistemas digitais e práticas operacionais.

Por fim, todos os procedimentos da pesquisa seguiram os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo o anonimato dos participantes, o sigilo das informações obtidas e a participação voluntária mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados permitiu compreender, de forma ampla, como a manutenção é percebida, organizada e executada na empresa estudada. Os resultados revelam padrões consistentes que dialogam com a literatura contemporânea sobre gestão de manutenção, custos operacionais e Indústria 4.0, conforme discutido a seguir.

4.1 Perfil dos participantes e implicações para a gestão

A amostra foi composta predominantemente por profissionais experientes: a maior parte possui mais de três anos de atuação na área de manutenção, muitos com formação técnica ou superior, o que reforça a qualificação da equipe. Esses dados indicam um corpo

operacional com vivência prática suficiente para avaliar criticamente os processos internos — um ponto que fortalece a confiabilidade das percepções analisadas.

Tal característica é coerente com Parida e Kumar (2021), que destacam que a maturidade e a experiência da equipe são fatores essenciais para o êxito de estratégias de manutenção preventiva, preditiva e digitalizada.

4.2 Planejamento, execução e frequência da manutenção

Os resultados mostram que a empresa possui plano de manutenção preventiva formalizado, com manutenções realizadas predominantemente de forma mensal ou semanal. Apenas casos isolados reportaram ausência de plano ou periodicidade inconsistente.

Essa predominância da rotina preventiva está alinhada ao movimento internacional relatado por Mobley (2002) e Moubray (1997), que defendem que programas preventivos bem estruturados reduzem falhas e diminuem custos indiretos. No entanto, as evidências mostram que, apesar do planejamento existir, a manutenção corretiva ainda ocorre com frequência significativa, sugerindo falhas de execução, insuficiência de recursos ou ineficiências de monitoramento.

Esse cenário sinaliza um possível “descompasso operacional” entre planejamento e realidade, aspecto também identificado por Muchiri e Pintelon (2018), que apontam que empresas podem apresentar planos formais robustos sem, contudo, alcançar estabilidade operacional.

4.3 Uso de tecnologias digitais e sistemas CMMS/EAM

A maioria afirmou que a empresa utiliza algum tipo de sistema informatizado de manutenção. Contudo, muitas respostas classificaram esse uso como “às vezes”, indicando baixa consistência operacional e possível subutilização do sistema.

Esse resultado representa um ponto crítico: embora a empresa disponha de recursos digitais, a ausência de uso contínuo e disciplinado pode comprometer a confiabilidade dos dados, impedindo análises preditivas e dificultando a tomada de decisão.

Lee et al. (2020) e Marques e Lopes (2022) ressaltam que a digitalização só é eficaz quando os registros são sistemáticos e alimentados em tempo real. A falta de disciplina no uso do CMMS compromete a capacidade da empresa de avançar para um modelo de Manutenção 4.0.

4.4 Principais causas do aumento dos custos de manutenção

De forma recorrente, emergiram três fatores centrais na análise dos dados: a falta de planejamento, a ocorrência frequente de falhas em equipamentos e a realização de compras emergenciais de peças. Esses elementos reforçam achados consolidados na literatura, especialmente os apontados por Kaur e Singh (2021), que demonstram que a ausência de um planejamento adequado, aliada à elevada dependência de aquisições emergenciais, contribui significativamente para o aumento dos custos indiretos das operações.

A predominância de falhas recorrentes sugere, ainda, que o plano de manutenção preventiva adotado não tem sido suficiente ou adequadamente executado, bem como indica a inexistência de um diagnóstico consistente das causas-raiz dos problemas. Além disso, esse contexto pode estar associado a baixos níveis dos indicadores de confiabilidade dos equipamentos, como o MTBF (Mean Time Between Failures).

Tal configuração é característica de ambientes organizacionais que se encontram em um estágio de transição entre modelos de manutenção predominantemente preventiva e abordagens mais avançadas, como a manutenção preditiva.

4.5 Indicadores de desempenho (OEE, MTTR, MTBF)

Embora parte dos respondentes declare que a empresa utiliza indicadores de desempenho, muitos relatam uso irregular (“às vezes”) ou ausência de monitoramento formal. Essa inconsistência compromete a eficácia do planejamento e dificulta o controle de custos.

Segundo Tsang e Jardine (2020), a confiabilidade da gestão depende do monitoramento contínuo dos indicadores, especialmente em indústrias de processo contínuo como papel e celulose. A ausência de acompanhamento rigoroso pode explicar a

persistência de falhas recorrentes e compras emergenciais, ambas associadas ao aumento dos custos indiretos.

4.6 Percepção sobre padronização, comunicação e alinhamento estratégico

Os resultados evidenciam percepções heterogêneas acerca da padronização, da comunicação e do alinhamento estratégico.

Enquanto uma parcela significativa dos respondentes reconhece a existência de padronização e de documentação formal dos procedimentos, outros manifestam concordância apenas parcial, apontando discrepâncias relevantes entre os diferentes setores da organização. Ademais, a comunicação entre as áreas de manutenção e produção foi predominantemente avaliada como regular, o que sinaliza fragilidades na articulação intersetorial e possíveis impactos negativos na eficiência operacional e no alinhamento estratégico.

Essa falta de alinhamento é recorrente na literatura (Souza; Costa, 2018), que destaca que a comunicação deficiente gera atrasos, retrabalhos, erros de priorização e aumento de custos.

Quanto à visão estratégica, a maioria considera que a manutenção é tratada como área estratégica, mas parte significativa demonstra insatisfação com o nível atual de eficiência, atribuindo notas entre 3 e 4 em uma escala de 1 a 5.

Isso confirma uma lacuna entre importância atribuída e resultados alcançados, como apontado por Alsyouf (2020), que afirma que empresas tendem a reconhecer a importância estratégica da manutenção, mas nem sempre investem suficientemente em processos, tecnologia e pessoal para garantir alto desempenho.

4.7 Digitalização, treinamentos e cultura de melhoria

A percepção sobre digitalização foi predominantemente classificada como média, com casos isolados relatando nível baixo ou muito baixo. Isso reflete um estágio intermediário de maturidade digital, coerente com a transição para um modelo híbrido entre manutenção preventiva e preditiva.

Além disso, embora muitos afirmem receber treinamentos, há relatos de ausência de capacitações periódicas, especialmente entre profissionais recém-ingressos. Esse

cenário compromete a absorção de novas tecnologias, como apontado por Gopalakrishnan (2022), que destaca a necessidade de formação contínua para garantir o sucesso de iniciativas de Manutenção 4.0.

4.8 Medidas sugeridas pelos participantes

As medidas sugeridas pelos participantes foram predominantemente focadas em aprimorar a eficiência e a organização das operações.

As sugestões mais frequentemente mencionadas incluem o cumprimento rigoroso do calendário de manutenção preventiva, a implementação de inspeções periódicas sistematizadas, e o aumento da digitalização dos processos.

Além disso, há uma forte recomendação para a padronização dos processos e a adoção de ações voltadas à redução das compras emergenciais, visando maior controle e previsibilidade nas operações.

Essas propostas reforçam a percepção de que a empresa precisa fortalecer seus processos básicos de manutenção antes de avançar para soluções mais sofisticadas, conforme sugerem Moubray (1997) e Khanzode e Sarode (2021).

4.9 Síntese interpretativa

Os resultados indicam que a empresa se encontra em um processo de transição entre modelos tradicionais de gestão e a incorporação de práticas digitalizadas. Observa-se a presença de um planejamento preventivo formal, a atuação de uma equipe experiente e o uso parcial de sistemas informatizados, elementos que sinalizam avanços importantes na organização das atividades.

Entretanto, persistem fragilidades relevantes que limitam a consolidação desse processo de modernização, como a elevada recorrência de falhas nos equipamentos, a inconsistência na utilização de indicadores de desempenho, a comunicação intersetorial predominantemente regular, a digitalização ainda incompleta dos processos e a dependência frequente de compras emergenciais.

Esses achados reforçam a necessidade de maior integração entre planejamento, monitoramento e tecnologia, de modo a fortalecer a confiabilidade operacional e a eficiência organizacional.

Essas evidências dialogam diretamente com a literatura revisada, confirmando que empresas com perfil semelhante enfrentam desafios relacionados à maturidade dos processos, confiabilidade dos ativos e capacidade de integrar manutenção e estratégia organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo do estudo permitiu compreender, de maneira consistente, o estágio atual da gestão da manutenção na empresa investigada.

Os resultados mostraram que, embora exista uma estrutura formalizada de manutenção preventiva e uma equipe com experiência consolidada, persistem fragilidades que comprometem o desempenho global do setor.

Identificou-se que o uso irregular de sistemas informatizados, a ausência de monitoramento contínuo de indicadores e a predominância de ações corretivas emergenciais configuram um cenário que limita a confiabilidade dos processos e dificulta avanços rumo a modelos mais robustos e digitalizados.

Apesar disso, as percepções dos colaboradores revelam um ambiente favorável à mudança, com clareza sobre a importância estratégica da manutenção e disposição para práticas mais integradas, planejadas e baseadas em dados, o que demonstra potencial para evolução organizacional.

Entretanto, é importante reconhecer as limitações do estudo. O tamanho reduzido da amostra limita a representatividade das percepções analisadas, o que exige cautela na generalização dos resultados.

A abordagem transversal impossibilita observar transformações ou tendências ao longo do tempo, restringindo a análise à realidade do momento da coleta. Além disso, o fato de os dados serem baseados em autorrelato implica possíveis vieses de julgamento, memória e interpretação.

Outro limite refere-se à ausência de dados quantitativos provenientes de indicadores operacionais reais, o que impediu correlações mais profundas entre desempenho dos equipamentos, custos e práticas de manutenção. Essas limitações, embora não invalidem os achados, indicam que o estudo deve ser compreendido dentro de seu escopo específico.

Considerando tais aspectos, recomenda-se que futuras pesquisas investiguem a evolução das práticas de manutenção por meio de estudos longitudinais, capazes de capturar mudanças e tendências ao longo do tempo.

Sugere-se também a incorporação de dados quantitativos de indicadores como disponibilidade, confiabilidade e custos de manutenção, permitindo análises mais robustas e comparativas. Pesquisas que incluam múltiplos setores ou unidades produtivas da mesma organização podem contribuir para a identificação de padrões, discrepâncias e boas práticas internas.

Além disso, estudos voltados à avaliação do nível de maturidade digital e da prontidão tecnológica podem auxiliar na compreensão dos desafios enfrentados pelas empresas em processos de modernização. Também seria relevante investigar a influência dos treinamentos e do desenvolvimento profissional sobre a adesão às ferramentas digitais e sobre a disciplina operacional necessária ao cumprimento do plano de manutenção preventiva.

De forma abrangente, conclui-se que a empresa analisada possui condições estruturais e humanas para avançar significativamente na gestão da manutenção, mas necessita fortalecer o alinhamento entre planejamento, processos, comunicação intersetorial e uso consistente da tecnologia.

A consolidação desses elementos é essencial para que a manutenção deixe de atuar predominantemente de maneira reativa e assuma papel estratégico no aumento da confiabilidade dos equipamentos, na redução de custos e na elevação da competitividade organizacional.

REFERÊNCIAS

ALSYOUF, I. The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability. *International Journal of Production Economics*, v. 231, p. 107972, 2020.

CARDOSO, L. S.; LOPES, M. L. Manutenção baseada em dados: desafios e oportunidades na indústria 4.0. *Revista Engenharia & Tecnologia*, v. 34, n. 1, p. 45-59, 2022.

CHEN, Y.; ZHAO, Z.; WANG, L. Real-time monitoring in pulp and paper industry: applications and perspectives. *Industrial Automation Journal*, v. 57, n. 2, p. 88–97, 2021.

- GOPALAKRISHNAN, B. Maintenance 4.0 and digital transformation in industry: frameworks and case studies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, v. 15, n. 1, p. 45–62, 2022.
- KAUR, A.; SINGH, S. Maintenance cost control strategies in process industries: a critical review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 70, n. 3, p. 588–604, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0124>.
- KHANZODE, V.; SARODE, A. Lean maintenance approach in industrial systems: a review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, v. 27, n. 2, p. 217–234, 2021.
- KARDEC, A.; NASCIF, J. Sistemas de manutenção: planejamento e controle da manutenção. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- LEE, J.; BAGHERI, B.; KAO, H. A. A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, v. 26, p. 18–23, 2020.
- LIMA, F. A.; FURLAN, A. L. Manutenção preditiva e seus impactos nos custos operacionais no setor de papel e celulose. *Revista Gestão Industrial Latino-Americana*, v. 8, n. 1, p. 103–117, 2022.
- MARQUES, D.; LOPES, P. Manutenção digital e o papel do operador 4.0. *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, v. 12, n. 2, p. 34–49, 2022.
- MOBLEY, R. K. *An introduction to predictive maintenance*. 2. ed. Houston: Butterworth-Heinemann, 2002.
- MOUDBRAY, J. *Reliability-centered maintenance*. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- MUCHIRI, P.; PINTELON, L. Performance measurement using overall equipment effectiveness (OEE): literature review and practical application discussion. *International Journal of Production Research*, v. 56, n. 5, p. 1462–1475, 2018.
- PARIDA, A.; KUMAR, U. Strategic maintenance management: concepts and practice. *International Journal of Strategic Engineering Asset Management*, v. 6, n. 2, p. 134–152, 2021.
- SOUZA, A. C.; COSTA, R. S. Gestão de ativos na indústria de papel e celulose: um estudo sobre confiabilidade operacional. *Revista Brasileira de Gestão Industrial*, v. 14, n. 1, p. 78–91, 2018.
- TSANG, A. H. C.; JARDINE, A. K. S. Maintenance excellence in the new economy. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, v. 26, n. 3, p. 321–336, 2020.
- VIANA, J. A. *Administração da manutenção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Capítulo 14

QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

*José Cláudio Santos
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

José Cláudio Santos¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este artigo analisa a influência do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), baseado na ISO 9001:2015, na administração organizacional e na satisfação do cliente em uma empresa do setor automotivo. A pesquisa adotou abordagem mista, combinando análise estatística descritiva, análise de conteúdo e triangulação entre questionários, entrevistas e documentos internos. Os resultados evidenciam que o SGQ contribui significativamente para a eficiência administrativa, ao promover padronização de processos, redução de retrabalhos e tomada de decisão baseada em evidências. Também foi identificado que o SGQ fortalece a satisfação do cliente por meio da melhoria da confiabilidade, da rastreabilidade e da resolução ágil de problemas. Embora a cultura da qualidade seja reconhecida pela maior parte dos colaboradores, persistem desafios associados à percepção de burocracia e ao engajamento operacional. Conclui-se que o SGQ atua como instrumento estratégico capaz de integrar dimensões técnicas, culturais e tecnológicas, ampliando a competitividade organizacional. O estudo contribui com a literatura ao evidenciar o caráter sociotécnico do SGQ e ao demonstrar a importância de sua internalização para além do cumprimento normativo.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 9001; Satisfação do Cliente; Cultura Organizacional; Indústria Automotiva.

ABSTRACT

This article analyzes the influence of the Quality Management System (QMS), based on ISO 9001:2015, on organizational administration and customer satisfaction in an automotive sector company. The study adopted a mixed-methods approach, combining descriptive statistical analysis, content analysis, and triangulation of questionnaires, interviews, and

¹ Bacharelando em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

internal documents. The results show that the QMS significantly contributes to administrative efficiency by promoting process standardization, reducing rework, and enhancing evidence-based decision-making. Findings also indicate that the QMS strengthens customer satisfaction by improving reliability, traceability, and the speed of problem resolution. Although the quality culture is broadly recognized among employees, challenges remain regarding perceived bureaucracy and operational engagement. The study concludes that the QMS functions as a strategic instrument that integrates technical, cultural, and technological dimensions, enhancing organizational competitiveness. This research contributes to the literature by highlighting the sociotechnical nature of quality management systems and demonstrating the importance of their internalization beyond normative compliance.

Keywords: Quality Management System; ISO 9001; Customer Satisfaction; Organizational Culture; Automotive Industry.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela qualidade sempre esteve no centro das transformações produtivas e organizacionais, constituindo-se em um dos pilares fundamentais da competitividade empresarial.

Desde o século XX, com o avanço das teorias de gestão e o desenvolvimento da indústria moderna, a qualidade passou a ser compreendida não apenas como atributo técnico do produto, mas como um valor estratégico e cultural, capaz de diferenciar organizações em mercados globalizados e altamente competitivos.

Nesse cenário, a adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) tornou-se uma prática essencial para alinhar processos internos, reduzir custos operacionais, assegurar a satisfação dos clientes e fortalecer a reputação institucional (ABNT, 2015; Paladini, 2012; Falconi, 2019).

A evolução da gestão da qualidade reflete uma mudança de paradigma: o foco deixou de ser o controle de defeitos e passou a contemplar a melhoria contínua, a inovação e a gestão por resultados sustentáveis.

Modelos como a ISO 9001:2015 incorporaram princípios de liderança, engajamento das pessoas, decisões baseadas em evidências e gestão de riscos, ampliando o alcance da qualidade para além do setor produtivo (ABNT, 2015). Estudos recentes destacam que empresas que integram o SGQ à estratégia organizacional obtêm vantagens competitivas mais consistentes, pois alinham eficiência operacional, responsabilidade

social e foco no cliente (Moura; Almeida, 2021; Zhang *et al.*, 2021; Fonseca; Domingues, 2023).

No contexto da indústria automotiva e de serviços técnicos especializados, a implementação de sistemas robustos de qualidade tornou-se não apenas um diferencial, mas uma exigência de mercado. Normas como a IATF 16949 e a ISO/IEC 17025 complementam a ISO 9001 ao estabelecer requisitos específicos de rastreabilidade, controle de processos e competência técnica (Pereira; Lima, 2022; ABRALOG, 2023).

Nesses ambientes altamente regulados, a gestão da qualidade influencia diretamente a satisfação do cliente, a redução de falhas, o cumprimento de prazos e o fortalecimento da imagem corporativa. A efetividade do SGQ, contudo, depende da internalização de seus princípios como cultura organizacional, e não apenas como requisito normativo (Silva; Rocha, 2022).

A integração entre qualidade, inovação e sustentabilidade representa um novo horizonte competitivo. Na era da Indústria 4.0, ferramentas digitais — como big data, Internet das Coisas (IoT), *analytics* e gêmeos digitais — estão transformando os sistemas de gestão da qualidade em plataformas inteligentes de monitoramento e decisão.

Essas inovações potencializam a rastreabilidade, a predição de falhas e o controle de processos em tempo real (Chen *et al.*, 2023; Santos; Almeida, 2024). Assim, o desafio contemporâneo das organizações não é apenas obter a certificação da qualidade, mas transformar o SGQ em um sistema estratégico de aprendizado organizacional e inovação contínua.

Apesar dos avanços da literatura, ainda existem lacunas significativas quanto à compreensão de como o SGQ influencia, de forma integrada, a administração organizacional e a satisfação dos clientes em ambientes industriais altamente regulados.

A maior parte dos estudos concentra-se em análises técnicas do sistema, na implementação de normas ou na avaliação de ferramentas isoladas, mas poucos exploram de que maneira a internalização dos princípios da qualidade transforma percepções, práticas administrativas e relações com clientes.

Outra lacuna diz respeito à carência de estudos empíricos em cenários reais de empresas brasileiras, especialmente no setor automotivo, no qual a certificação é obrigatória, mas a maturidade dos processos e a cultura da qualidade variam amplamente entre organizações.

Diante desse panorama, o presente estudo busca responder à seguinte questão: de que maneira o Sistema de Gestão da Qualidade influencia a administração organizacional e a satisfação do cliente nas empresas que o adotam como estratégia competitiva? O objetivo geral consiste em analisar a relevância do SGQ como instrumento de competitividade organizacional, identificando sua contribuição para a eficiência administrativa, a melhoria dos processos e o fortalecimento do relacionamento com os clientes.

A despeito do número reduzido de participantes, a investigação assume caráter exploratório e contribui ao evidenciar percepções internas sobre o SGQ em uma empresa atuante em um setor altamente normatizado. Essa abordagem possibilita compreender como práticas de qualidade são interpretadas e vivenciadas pelos colaboradores, oferecendo indícios importantes sobre barreiras, potencialidades e impactos culturais — dimensões ainda pouco exploradas em pesquisas nacionais.

A relevância desta pesquisa manifesta-se em três dimensões complementares. No âmbito teórico, o estudo contribui ao avançar as discussões sobre gestão da qualidade em ambientes regulados, conectando SGQ, cultura organizacional, inovação e satisfação do cliente.

No âmbito prático, fornece subsídios para gestores aperfeiçoarem seus sistemas de qualidade com base em evidências empíricas e estratégias sustentáveis. E, no âmbito social, reforça a importância de organizações mais eficientes, transparentes e voltadas à satisfação e ao bem-estar dos consumidores.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os fundamentos e a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade, suas principais ferramentas e normas aplicáveis, especialmente no setor automotivo. A terceira seção descreve a metodologia adotada, de natureza mista (qualitativa e quantitativa), detalhando o contexto do estudo, a amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados. A quarta seção apresenta e discute os resultados, evidenciando a influência do SGQ sobre a administração e a satisfação dos clientes. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, destacando as contribuições do estudo, suas limitações e perspectivas para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pode ser compreendido como um conjunto estruturado de políticas, processos e práticas organizacionais orientadas para assegurar que produtos e serviços atendam, de forma consistente, aos requisitos de clientes, legislações e normas aplicáveis.

A partir da segunda metade do século XX, o SGQ ganhou relevância à medida que as organizações buscavam reduzir falhas, retrabalhos e desperdícios, ao mesmo tempo em que fortaleciam sua competitividade em mercados globais (ABNT, 2015; Silva; Rocha, 2022).

A literatura recente reforça que a qualidade deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar um requisito de sobrevivência organizacional, sobretudo em setores de alta complexidade como a indústria automotiva (Chopra; Meindl, 2021; Pereira; Lima, 2022).

Em termos práticos, o SGQ promove a padronização de processos, a integração entre áreas e a tomada de decisões baseadas em dados. Além disso, busca garantir a melhoria contínua e a satisfação dos clientes, conforme previsto nos princípios da ISO 9001:2015, que introduziu uma abordagem moderna ao enfatizar liderança, gestão de riscos e foco em resultados sustentáveis (ABNT, 2015; Moura; Almeida, 2021).

Do ponto de vista analítico, entende-se que a norma não deve ser vista apenas como um requisito formal, mas como um instrumento estratégico de transformação organizacional, pois fortalece a credibilidade da empresa perante clientes, fornecedores e sociedade.

Autores clássicos como Deming (1990) e Juran (1992) continuam sendo referência fundamental na área, especialmente no que se refere à filosofia de melhoria contínua, gestão participativa e prevenção de falhas. No entanto, estudos mais recentes, como os de Zhang *et al.* (2021) e Fonseca e Domingues (2023), ressaltam que a evolução dos SGQ demanda integração com práticas digitais e sustentáveis, em linha com a Indústria 4.0.

Na atualidade, a qualidade não é apenas um diferencial competitivo, mas uma exigência de sobrevivência, especialmente em mercados de alta complexidade, como o

automotivo e o tecnológico (Chopra; Meindl, 2021; Pereira; Lima, 2022). Nesse sentido, os sistemas de qualidade contribuem para:

- Aumentar a satisfação e fidelização de clientes;
- Reduzir desperdícios e custos operacionais;
- Assegurar conformidade regulatória;
- Melhorar a imagem e reputação da empresa.

Nota-se que muitas organizações ainda encaram o SGQ como mera exigência normativa. Contudo, pesquisas recentes indicam que sua real contribuição emerge quando o sistema é incorporado como parte da estratégia organizacional e não apenas como certificado para atender a clientes ou órgãos reguladores (Zhang *et al.*, 2021; Silva; Rocha, 2022).

Considera-se que esse movimento amplia o escopo da gestão da qualidade: antes centrado apenas em eficiência e conformidade técnica, hoje ela também deve considerar inovação, sustentabilidade e bem-estar dos trabalhadores.

A literatura destaca que, embora a qualidade tenha sido historicamente tratada como atributo técnico, o paradigma contemporâneo a reconhece como valor estratégico e cultural, articulado à melhoria contínua, à gestão de riscos e à tomada de decisão baseada em evidências (Moura; Almeida, 2021; Zhang *et al.*, 2021).

No setor automotivo, altamente regulado, essa mudança é ainda mais acentuada devido à exigência de rastreabilidade, confiabilidade e conformidade com normas específicas, como a IATF 16949 e a ISO/IEC 17025 (Pereira; Lima, 2022; ABRALOG, 2023).

Entretanto, a literatura também evidencia uma assimetria entre certificação e internalização dos princípios de qualidade: muitas organizações tratam o SGQ como requisito normativo, enquanto seus benefícios mais expressivos somente emergem quando ele passa a fazer parte da cultura organizacional (Silva; Rocha, 2022).

Tal crítica sustenta a necessidade de compreender como o SGQ influencia aspectos menos explorados, como clima organizacional, integração de processos e satisfação do cliente — dimensões investigadas no presente estudo.

Assim, o SGQ, antes associado apenas à eficiência operacional, passa a contemplar inovação, sustentabilidade e bem-estar dos trabalhadores, ampliando seu escopo estratégico.

2.2 Elementos Fundamentais do SGQ

A literatura converge em torno de sete princípios essenciais da gestão da qualidade: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem por processos, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em evidências e gestão de relacionamentos (Bowersox; Closs, 2019; ABNT, 2015).

Esses princípios são frequentemente ilustrados em estudos de caso na indústria automotiva, em que normas como a IATF 16949 exigem a adoção de práticas robustas de qualidade (Silva; Rocha, 2022).

Os sete princípios básicos do SGQ, consolidados na ISO 9001:2015 (Quadro 1), são considerados pilares para sustentar práticas de qualidade robustas.

Quadro 1 – Princípios da Gestão da Qualidade

Princípio	Descrição	Benefícios esperados
Foco no cliente	Compreender e atender necessidades atuais e futuras dos clientes.	Fidelização, aumento da satisfação e reputação positiva.
Liderança	Comprometimento da alta direção com a qualidade.	Integração estratégica, motivação dos colaboradores.
Engajamento das pessoas	Participação ativa de todos os níveis hierárquicos.	Melhoria no clima organizacional e maior produtividade.
Abordagem por processos	Gestão estruturada de atividades inter-relacionadas.	Maior eficiência operacional e rastreabilidade.
Melhoria contínua	Busca permanente por aperfeiçoamento.	Inovação, redução de falhas e adaptação ao mercado.
Decisão baseada em evidências	Uso de dados concretos e indicadores.	Redução de riscos e assertividade nas escolhas.
Gestão de relacionamento	Relações sustentáveis com stakeholders.	Resiliência organizacional e parcerias de longo prazo.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2025.

Os princípios, embora universais, exigem adaptação ao contexto de cada organização. Em empresas familiares, por exemplo, a liderança pode ser mais centralizada, enquanto em multinacionais a ênfase pode recair sobre processos e decisões baseadas em dados.

A observação crítica que se pode fazer é que, embora os princípios sejam universais, sua efetividade depende do contexto organizacional: empresas que apenas buscam certificação por pressão do mercado tendem a ter resultados limitados, enquanto aquelas que internalizam os valores da qualidade conseguem transformações mais duradouras.

2.3 Evolução Histórica e Importância Estratégica

Historicamente, a gestão da qualidade percorreu uma trajetória que vai da inspeção artesanal até os atuais sistemas integrados e digitalizados. O controle estatístico dos processos, introduzido por Shewhart na década de 1920, abriu caminho para o pensamento científico aplicado à produção. No pós-guerra, práticas japonesas como o TQC (Total Quality Control) e o TQM (Total Quality Management) consolidaram a ideia de que a qualidade é responsabilidade de todos os colaboradores e não apenas da inspeção final (Juran, 1992; Deming, 1986).

Mais recentemente, a atualização da ISO 9001 em 2015 e os desdobramentos ligados à sustentabilidade e digitalização apontam para uma gestão da qualidade cada vez mais estratégica e alinhada a demandas globais (Fonseca; Domingues, 2023; ABRALOG, 2023).

O desenvolvimento da gestão da qualidade pode ser compreendido em diferentes fases históricas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Linha do tempo da evolução do SGQ

Período	Características principais	Exemplo de prática
Antes do séc. XX	Inspeção artesanal, foco no trabalho do artesão.	Produções manuais e controle individual.
Início do séc. XX	Produção em massa, padronização de processos.	Linha de montagem de Henry Ford.
Década de 1920	Controle estatístico da qualidade (Shewhart).	CEP (Controle Estatístico de Processos).
Pós-guerra (Japão)	Filosofia da qualidade total, ciclo PDCA.	Kaizen, TQC e TQM.
Década de 1990	Normatização internacional e integração global.	ISO 9001:1994.
Atualidade (2015-2025)	Foco em riscos, sustentabilidade e digitalização.	ISO 9001:2015, Indústria 4.0, integração digital.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2025.

Observa-se que o SGQ sempre evoluiu em resposta às demandas sociais e tecnológicas. Atualmente, a maior transformação está na integração da qualidade com a digitalização (Indústria 4.0) e a sustentabilidade socioambiental, o que amplia seu alcance para além da eficiência produtiva.

Do ponto de vista crítico, percebe-se que a evolução do SGQ sempre esteve atrelada às mudanças no ambiente econômico e tecnológico. Na contemporaneidade, o desafio

maior é conciliar eficiência operacional com exigências de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social.

Isso demonstra que a qualidade não pode mais ser compreendida apenas como ausência de defeitos, mas como parte de uma cultura organizacional que busca gerar valor sustentável.

2.4 Ferramentas e Metodologias de Apoio

As ferramentas da qualidade, como o Diagrama de Pareto, o Ishikawa, o CEP (Controle Estatístico de Processo), o PDCA e o Kaizen, continuam sendo amplamente utilizadas. No setor automotivo, destacam-se as Core Tools exigidas pela IATF 16949: APQP, PPAP, FMEA, MSA e SPC, consideradas fundamentais para prevenção de falhas e melhoria contínua.

As ferramentas da qualidade (Quadro 3) representam métodos sistemáticos que apoiam o controle, a análise e a melhoria de processos.

Quadro 3 – Principais ferramentas da qualidade

Ferramenta	Descrição	Aplicação prática
Diagrama de Pareto	Identifica as causas mais relevantes de problemas.	Redução de falhas críticas.
Ishikawa (Espinha de Peixe)	Analisa causas e efeitos de problemas.	Investigação de defeitos de produção.
Controle Estatístico de Processo (CEP)	Monitora variabilidade por meio de gráficos.	Controle de processos industriais.
5S	Organização e padronização do ambiente de trabalho.	Redução de desperdícios e aumento de segurança.
PDCA	Ciclo de melhoria contínua.	Implementação de ações corretivas.
Kaizen	Melhoria incremental com participação de todos.	Programas internos de inovação.
FMEA	Identificação e prevenção de modos de falha.	Projetos e processos automotivos.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2025.

Apesar de criadas há décadas, essas ferramentas mantêm sua relevância por serem simples, flexíveis e eficazes. Quando associadas a tecnologias digitais (big data, inteligência artificial e IoT), ampliam ainda mais o impacto na rastreabilidade e na prevenção de falhas.

Estudos recentes mostram que a aplicação integrada dessas ferramentas com sistemas digitais de monitoramento em tempo real (MES) potencializa os ganhos em rastreabilidade, confiabilidade e tomada de decisão (Zhang *et al.*, 2021; Pereira; Lima, 2022).

Portanto, a simplicidade das ferramentas da qualidade é justamente o que garante sua perenidade. Embora criadas há décadas, elas permanecem atuais porque se adaptam a diferentes contextos e podem ser ampliadas por meio de tecnologias digitais. Isso reforça a ideia de que a qualidade é tanto um campo técnico quanto cultural, exigindo disciplina na aplicação e compromisso coletivo.

2.5 Normas Aplicadas à Indústria Automotiva

No setor automotivo, normas como a ISO 9001, a IATF 16949 e a ISO/IEC 17025 assumem papel central. Enquanto a ISO 9001 fornece a base para gestão da qualidade, a IATF 16949 adapta e aprofunda requisitos específicos para a cadeia automotiva, focando em prevenção de falhas, redução de variabilidade e integração global.

Já a ISO/IEC 17025 garante a competência de laboratórios de ensaio e calibração, fundamentais para assegurar confiabilidade em medições. A ISO 14001, por sua vez, conecta a qualidade à responsabilidade ambiental, refletindo a pressão por práticas sustentáveis (ABRALOG, 2023; Fonseca; Domingues, 2023).

A indústria automotiva, altamente exigente em padrões de qualidade, adota normas específicas que vão além da ISO 9001, apresentadas no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Principais normas de qualidade na indústria automotiva

Norma	Foco	Importância
ISO 9001	Sistema de gestão da qualidade genérico.	Base para todas as demais normas.
IATF 16949	Requisitos específicos para setor automotivo.	Padronização global, prevenção de falhas.
ISO/IEC 17025	Competência de laboratórios de ensaio e calibração.	Confiabilidade e rastreabilidade em testes.
VDA	Auditórias de processos (Alemanha).	Exigida por montadoras como VW e BMW.
ISO 14001	Gestão ambiental.	Integra sustentabilidade à cadeia automotiva.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2025.

A adoção de normas como a IATF 16949 é, muitas vezes, condição para fornecimento a grandes montadoras. No entanto, o verdadeiro diferencial competitivo surge quando as empresas internalizam essas práticas, transformando-as em cultura organizacional e não apenas em exigência contratual.

A exigência dessas normas pelas montadoras não deve ser interpretada apenas como uma barreira regulatória, mas como oportunidade de qualificação organizacional. O que se observa, entretanto, é que muitas empresas tratam a certificação como meta em si, perdendo a chance de utilizá-la como alavanca estratégica de competitividade e inovação.

Ao analisar a evolução e a aplicação prática do Sistema de Gestão da Qualidade, percebe-se que sua relevância vai além da conformidade normativa. O SGQ constitui uma ferramenta estratégica que articula eficiência operacional, satisfação do cliente, sustentabilidade e inovação.

A gestão da qualidade evoluiu de práticas de inspeção artesanal para sistemas integrados e digitalizados. O controle estatístico de processos (Shewhart, 1920), os princípios de melhoria contínua (Deming, 1986) e a filosofia da qualidade total (TQM/TQC) pavimentaram o caminho para modelos sistêmicos orientados à participação coletiva e à prevenção de falhas (Juran, 1992).

A partir dos anos 1990, a normatização internacional (ISO 9001) consolidou a visão processual da qualidade. Na atualidade (2015–2025), a literatura enfatiza a convergência entre qualidade, digitalização e sustentabilidade, resultado da Indústria 4.0 e das pressões socioambientais globais (Fonseca; Domingues, 2023). Assim, o SGQ deixa de ser um mecanismo de controle para transformar-se em ferramenta estratégica de competitividade, aprendizagem organizacional e inovação.

Estudos como os de Zhang *et al.*, (2021) e Fonseca; Domingues, (2023) reforçam que, na era da Indústria 4.0, a qualidade não pode ser desvinculada de tecnologias digitais, da gestão de riscos e da responsabilidade socioambiental.

Portanto, o desafio contemporâneo é transformar o SGQ de um mecanismo de controle em uma filosofia organizacional que permeie todas as áreas e níveis da empresa, potencializando competitividade e resiliência.

2.6. Gestão da Produção e Processos

A gestão da produção na indústria automotiva evoluiu de práticas clássicas — como o *Lean Manufacturing* e o *Just in Time* — para um ecossistema denominado “*Lean 4.0*”, em que automação, Internet das Coisas (IoT), *analytics* e gêmeos digitais potencializam a eliminação de desperdícios, a estabilidade do fluxo produtivo e a tomada de decisão em tempo real.

Estudos recentes demonstram que a integração entre *Lean*, *Six Sigma* e Indústria 4.0 gera sinergias operacionais, ampliando a disponibilidade, reduzindo variabilidades e fortalecendo a análise de gargalos, desde que acompanhada de padronização de processos, gestão visual digital e capacitação da força de trabalho para o uso de dados e tecnologias (Zhang *et al.*, 2021; Silva *et al.*, 2023).

No campo da tecnologia e da integração de dados, a associação entre sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) e MES (*Manufacturing Execution System*) tornou-se essencial para alinhar planejamento e execução. O ERP coordena pedidos, materiais e capacidade, enquanto o MES captura eventos de máquinas e linhas produtivas, retroalimentando o planejamento com informações sobre status de produção, qualidade e rastreabilidade.

Pesquisas contemporâneas descrevem o MES como um elemento central da integração vertical da Indústria 4.0, ampliando a visibilidade de ponta a ponta e permitindo decisões em minutos, sendo fatores críticos de sucesso a governança de dados, a interoperabilidade e a gestão da mudança (Müller *et al.*, 2022; Santos; Almeida, 2024).

Outra tendência relevante é o uso de gêmeos digitais, que possibilitam simular linhas de produção antes da implementação física, testar cenários de balanceamento, prever falhas e otimizar o layout fabril. Essa tecnologia tem sido vinculada ao conceito de metaverso industrial, que integra simulação, colaboração e robótica em ambientes virtuais, trazendo ganhos em eficiência e precisão preditiva (Chen *et al.*, 2023; Pereira *et al.*, 2025).

Sob a ótica da gestão por processos (BPM), observa-se que o alinhamento entre processos-fim (produção, logística interna, manutenção, qualidade) e a estratégia organizacional é fundamental para que as iniciativas digitais produzam valor.

A literatura recente destaca desafios relacionados à orquestração, à priorização e às métricas orientadas a valor, além da necessidade de redesenho dos processos para

absorver tecnologias digitais sem gerar fragmentação (Oliveira; Costa, 2021; Martins et al., 2023).

Na dimensão da qualidade automotiva, a norma IATF 16949:2016 permanece como principal referência para o Sistema de Gestão da Qualidade, contando com atualizações interpretativas e guias setoriais publicados nos anos de 2023 e 2024. Isso exige dos sistemas de gestão da qualidade maior integração com dados de processo em tempo real, digitalização de APQP/PPAP e rastreabilidade estendida (IATF, 2023; Rodrigues et al., 2024).

Por fim, observa-se uma crescente valorização da sustentabilidade e da eficiência de recursos, impulsionada por agendas ESG e práticas de economia circular. A integração entre manufatura enxuta e medições granulares de energia, água e resíduos — viabilizadas por sensores e *analytics* — permite que a indústria automotiva avance em metas ambientais e de circularidade (Lima; Torres, 2022; Global Automotive Esg Report, 2025).

2.7 Modelo Teórico Analítico Proposto

Com base na literatura revisada, este estudo adota o seguinte modelo teórico analítico, que orienta a análise dos resultados:

SGQ (ISO 9001 / IATF 16949) → Integração e padronização de processos → Clima organizacional e engajamento → Eficiência administrativa → Satisfação do cliente

O modelo proposto parte do pressuposto de que o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) atua como uma estrutura simultaneamente regulatória e cultural, orientando comportamentos e práticas organizacionais.

Nesse contexto, os processos constituem o elo central que traduz as normas e diretrizes em práticas operacionais concretas, enquanto o clima organizacional exerce influência direta sobre a internalização e a efetividade do SGQ. A eficiência administrativa, por sua vez, emerge da integração entre as diferentes áreas da organização, refletindo a articulação sistêmica dos processos.

Como desfecho desse encadeamento, a satisfação do cliente é concebida como o resultado final esperado, sendo esse modelo adotado como referência para a análise e interpretação dos dados do estudo.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos com caráter descritivo e explicativo, com o objetivo de analisar de que maneira o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), alinhado à ISO 9001:2015, influencia a administração organizacional e a satisfação do cliente.

A opção por métodos mistos justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno em profundidade, combinando indicadores numéricos com interpretações fundamentadas nas percepções dos participantes.

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa do setor automotivo certificada pela ISO 9001:2015, que também adota práticas alinhadas à IATF 16949. Esse contexto foi selecionado pelo elevado grau de rigor normativo exigido pela cadeia automotiva, pela dependência da rastreabilidade e pela relevância estratégica da qualidade nesse setor, o que oferece um ambiente privilegiado para observar os impactos administrativos, operacionais e perceptivos associados ao SGQ.

Os participantes foram selecionados por meio de amostragem intencional criterial, contemplando 10 colaboradores diretamente envolvidos com atividades relacionadas ao SGQ. Para compor essa amostra, estabeleceu-se como critérios possuir no mínimo seis meses de experiência na função, participar de atividades formais do sistema de qualidade (como auditorias, treinamentos, registros ou análises críticas) e atuar em setores operacionais ou gerenciais vinculados ao SGQ.

Embora a quantidade de participantes seja reduzida, essa limitação é reconhecida e justificada pelo caráter exploratório da investigação e pela necessidade de selecionar sujeitos com experiência concreta e conhecimento aprofundado sobre o sistema de gestão, evitando generalizações indevidas.

A coleta de dados ocorreu entre março e maio de 2025 e se deu por três procedimentos articulados. O primeiro foi a aplicação de um questionário estruturado composto por 18 itens em escala Likert de cinco pontos, organizado em três dimensões analíticas: eficiência administrativa, clima organizacional e satisfação do cliente.

Exemplos das questões incluíram percepções sobre redução de retrabalhos, clareza e padronização dos processos, motivação e engajamento, treinamento para atividades relacionadas ao SGQ e impactos percebidos no atendimento ao cliente. O instrumento foi

submetido a pré-teste com dois colaboradores de empresa semelhante, o que permitiu adequações de linguagem sem alterar o conteúdo substantivo.

O segundo procedimento consistiu na análise documental de registros internos relacionados à qualidade, incluindo indicadores de rejeição, retrabalho e atrasos, relatórios de auditorias internas, registros de não conformidades, além de manuais, procedimentos e fluxos de processo. Esse material forneceu evidências objetivas necessárias à validação dos dados obtidos com os participantes.

O terceiro procedimento correspondeu à realização de entrevistas semiestruturadas, com duração média de 20 minutos, nas quais foram abordados temas como desafios de implementação do SGQ, mudanças percebidas na cultura organizacional, barreiras ao engajamento, resultados observados no desempenho interno e impactos na relação com clientes.

A análise dos dados ocorreu em três etapas integradas. Inicialmente, os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências e médias, permitindo identificar tendências, padrões de concordância e variações entre as dimensões analisadas.

Em seguida, os dados qualitativos foram organizados e interpretados segundo o método de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), contemplando pré-análise, codificação e categorização dos discursos e posterior interpretação dos achados.

As categorias foram organizadas tanto a partir de elementos definidos previamente — processos, clima organizacional e satisfação do cliente — quanto de categorias emergentes que apareceram com frequência nas falas dos participantes.

A integração final dos resultados, ou triangulação, ocorreu em dois níveis complementares. O primeiro nível correspondeu à triangulação por convergência, em que os achados do questionário, das entrevistas e dos documentos foram comparados para verificar consistência ou divergência entre as fontes.

O segundo nível correspondeu à triangulação por complementação, utilizada quando os dados apresentavam perspectivas diferentes, permitindo ampliar e aprofundar a compreensão dos fenômenos observados. Esse processo fortaleceu a validade interna da pesquisa ao integrar evidências subjetivas e objetivas, bem como indicadores organizacionais formais.

Por fim, a pesquisa observou todos os princípios éticos definidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Os participantes foram informados sobre os

objetivos do estudo, tiveram assegurados anonimato, confidencialidade e voluntariedade, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permitiu compreender, de forma ampla, como o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) influencia os processos administrativos, a cultura organizacional e a satisfação dos clientes no contexto estudado.

Os resultados são apresentados em três eixos analíticos principais: (1) eficiência administrativa e processos, (2) clima e cultura organizacional, e (3) satisfação do cliente. Cada eixo articula os resultados do questionário, das entrevistas e da análise documental, evidenciando a triangulação dos dados.

4.1 Eficiência administrativa e melhoria dos processos

Os resultados quantitativos revelam alta percepção de eficiência gerada pelo SGQ. A Tabela 1 apresenta as médias obtidas nas questões referentes à padronização, redução de retrabalhos e clareza dos fluxos de processo.

Tabela 1 – Percepção dos colaboradores sobre eficiência administrativa (n = 10)

Indicador	Média (1-5)	Desvio-padrão
Clareza e padronização dos processos	4,6	0,52
Redução de retrabalho	4,3	0,67
Controle e rastreabilidade	4,7	0,48
Confiabilidade na tomada de decisão	4,4	0,51

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2025.

Os dados demonstram que os respondentes percebem o SGQ como mecanismo efetivo de organização e prevenção de falhas, o que converge com estudos de Zhang *et al.* (2021) e Fonseca e Domingues (2023). As entrevistas reforçam esses achados:

“O SGQ diminuiu muito o retrabalho. Hoje, antes de tomar uma decisão, a gente consulta registros e indicadores” (E3).

“A padronização evita interpretações diferentes. Todo mundo sabe o que fazer e como fazer” (E7).

Essas percepções foram confirmadas pela análise documental, que evidenciou redução média de 18% em retrabalhos e de 12% em não conformidades internas nos

últimos dois anos. Esse cruzamento de fontes consolida a evidência de que o SGQ atua como eixo estruturante da eficiência administrativa, ao promover maior estabilidade operacional e tomada de decisão fundamentada.

4.2 Clima organizacional, engajamento e cultura da qualidade

O segundo grupo de resultados diz respeito aos efeitos do SGQ sobre o clima e a cultura organizacional. Embora tenha sido observado elevado reconhecimento da importância do sistema, alguns desafios emergiram, especialmente relacionados ao engajamento dos colaboradores.

A Tabela 2 sintetiza as percepções sobre motivação, participação e carga burocrática.

Tabela 2 – Percepção sobre clima organizacional e cultura da qualidade (n = 10)

Indicador	Média (1-5)	Desvio-padrão
Engajamento com o SGQ	4,1	0,74
Motivação para cumprir procedimentos	3,8	0,88
Percepção de burocracia	3,4	0,91
Comunicação interna sobre qualidade	4,0	0,70

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2025.

Embora haja reconhecimento do valor do SGQ, o dado referente à burocracia apresenta a menor média, indicando necessidade de ajustes no fluxo documental — um ponto também destacado nas entrevistas:

“O SGQ é essencial, mas ainda tem parte documental que pesa, principalmente para quem está na linha” (E1).

“A alta direção apoia muito, mas falta envolver mais quem está na operação” (E5).

Esse achados indicam que o sistema é bem aceito, porém ainda existe espaço para aprimorar práticas de engajamento, sobretudo na comunicação horizontal e no uso de tecnologias para automatizar registros — alinhando-se às tendências da Indústria 4.0 (Santos; Almeida, 2024).

A triangulação evidencia coerência entre os dados qualitativos e quantitativos: embora o engajamento seja considerado alto (4,1), a percepção de burocracia (3,4) sugere que processos ainda podem ser digitalizados para reduzir carga operacional.

4.3 Satisfação do cliente e percepção de valor

A influência do SGQ sobre a satisfação do cliente mostrou-se evidente em todas as fontes de dados. A Tabela 3 apresenta os resultados quantitativos referentes à percepção dos colaboradores sobre a qualidade do atendimento, confiabilidade do produto/serviço e velocidade na resolução de problemas.

Tabela 3 – Indicadores de satisfação do cliente percebidos pelos colaboradores (n = 10)

Indicador	Média (1-5)	Desvio-padrão
Qualidade do atendimento ao cliente	4,5	0,50
Redução de reclamações	4,2	0,63
Resolução rápida de problemas	4,3	0,51
Confiabilidade dos entregáveis	4,6	0,52

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2025.

Os resultados indicam percepção bastante positiva do impacto do SGQ nos resultados externos da organização. A análise documental reforça essa percepção, mostrando queda de 15% nas reclamações de clientes e aumento de 11% no índice interno de satisfação do cliente no último ciclo de auditoria.

As entrevistas trouxeram elementos explicativos importantes:

“Hoje temos rastreabilidade total. Quando o cliente reclama, encontramos a causa em minutos” (E2).

“O SGQ ajudou a melhorar a relação com o cliente porque a empresa ficou mais previsível e confiável” (E6).

Esses achados dialogam com a literatura que destaca o vínculo entre SGQ, confiabilidade e satisfação (Moura & Almeida, 2021).

4.4 Integração dos resultados (triangulação)

A triangulação dos dados evidenciou três movimentos centrais. Em primeiro lugar, observou-se a convergência das informações, uma vez que os resultados do questionário, das entrevistas e da análise documental confirmam que o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) contribui para o aumento da eficiência operacional, a redução de falhas e o fortalecimento da relação com o cliente.

Ademais, verifica-se coerência entre as percepções dos colaboradores e os indicadores objetivos internos, o que confere maior consistência aos achados.

Em segundo lugar, destaca-se a complementaridade entre as diferentes fontes de dados. Os resultados quantitativos apontam uma elevada percepção de eficiência associada ao SGQ, enquanto as entrevistas qualitativas revelam nuances importantes relacionadas a desafios de ordem cultural e burocrática.

Paralelamente, os documentos institucionais oferecem evidências objetivas que corroboram e aprofundam as percepções subjetivas expressas pelos participantes.

Por fim, emergem divergências pontuais que enriquecem a análise crítica. Embora a média de satisfação com a comunicação interna seja considerada alta (4,0), os depoimentos indicam que uma parcela dos colaboradores ainda se percebe pouco envolvida nos processos decisórios estratégicos relacionados ao SGQ.

A articulação desses três movimentos reforça a robustez das conclusões do estudo, ao integrar múltiplas perspectivas na compreensão do fenômeno organizacional.

4.5 Síntese interpretativa

Os resultados obtidos permitem avançar a compreensão sobre o papel do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) como instrumento estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente em contextos altamente regulados como o setor automotivo.

A discussão articula os achados empíricos à literatura revisada, destacando convergências, tensões e possíveis contribuições teóricas e práticas.

Primeiramente, observou-se que o SGQ exerce efeito significativo sobre a eficiência administrativa, promovendo padronização e estabilidade operacional. As médias elevadas para clareza de processos (4,6) e rastreabilidade (4,7), somadas à redução documentada de retrabalhos, indicam que o SGQ funciona como sistema de governança interna capaz de estruturar fluxos decisórios, conforme argumentam Pereira e Lima (2022) e Zhang *et al.* (2021).

A triangulação demonstrou que o SGQ não apenas formaliza rotinas, mas também qualifica a tomada de decisão baseada em dados, alinhando-se aos princípios da ISO 9001:2015.

Esses achados reforçam a literatura que destaca a qualidade como mecanismo de integração organizacional e não apenas de conformidade normativa.

No entanto, o estudo evidencia que a dimensão cultural do SGQ permanece como desafio relevante. Embora o engajamento apresente média alta (4,1), a percepção de burocracia (3,4) e os depoimentos dos colaboradores apontam que o sistema ainda é vivenciado de forma desigual entre setores, corroborando estudos de Silva e Rocha (2022), que identificam tensões entre padronização e autonomia nas rotinas operacionais.

Tais resultados demonstram que a plena eficácia do SGQ depende da internalização de seus princípios como prática cotidiana, e não somente como requisito documental — o que representa uma contribuição importante deste estudo, ao mostrar como a cultura organizacional media os impactos do SGQ.

Outro ponto central diz respeito à satisfação do cliente, dimensão em que os efeitos positivos do SGQ se mostraram mais consistentes. Os altos índices percebidos (entre 4,2 e 4,6) e a redução de reclamações convergem com literatura clássica (Deming, 1986; Juran, 1992) e contemporânea (Moura & Almeida, 2021), segundo a qual a melhoria dos processos internos tende a refletir na qualidade percebida pelo cliente.

O achado reforça o argumento de Fonseca e Domingues (2023), para quem a qualidade somente gera vantagem competitiva quando conecta operações internas com resultados externos. Este estudo contribui ao demonstrar empiricamente essa relação em uma organização real.

A triangulação dos dados evidenciou coerência entre as três fontes de informação, fortalecendo a validade interna da pesquisa. Contudo, também revelou divergências pontuais — especialmente entre a percepção de forte cultura da qualidade e a existência de barreiras no engajamento operacional.

Essa tensão revela que a presença formal de um SGQ não garante, por si só, mudanças culturais profundas, o que abre espaço para futuras investigações sobre fatores que facilitam ou dificultam a apropriação do SGQ por diferentes níveis hierárquicos.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao demonstrar que o SGQ deve ser analisado como sistema sociotécnico, no qual normas, tecnologias, práticas de gestão e comportamentos organizacionais se articulam. Essa perspectiva amplia abordagens tradicionais centradas apenas em processos e adiciona elementos culturais, comunicacionais e perceptivos ao debate científico.

Os resultados apontam que o SGQ exerce influência significativa em três dimensões-chave:

- Administrativa, ao promover padronização, tomada de decisão baseada em evidências e redução de falhas.
- Cultural, ao estruturar práticas coletivas de qualidade, ainda que com desafios vinculados à burocracia e engajamento.
- Estratégica, ao fortalecer a satisfação do cliente e a competitividade organizacional. A análise integrada demonstra que o SGQ vai além do cumprimento normativo, configurando-se como instrumento de transformação organizacional — especialmente quando alinhado à digitalização de processos e às práticas da Indústria 4.0.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo analisou de que maneira o Sistema de Gestão da Qualidade influencia a administração organizacional e a satisfação do cliente em uma empresa certificada pela ISO 9001:2015. A abordagem mista, associada à triangulação entre questionários, entrevistas e documentos, permitiu compreender de forma aprofundada os impactos do SGQ em diferentes dimensões organizacionais.

Os resultados indicam que o SGQ:

1. Melhora a eficiência administrativa, ao reduzir retrabalhos, padronizar processos e fortalecer a tomada de decisão baseada em evidências;
2. Contribui para a formação de uma cultura de qualidade, ainda que persistam desafios relacionados à burocracia documental e ao engajamento total dos colaboradores;
3. Reforça a satisfação do cliente, aumentando confiabilidade, velocidade na resolução de problemas e previsibilidade dos entregáveis;
4. Atua como instrumento estratégico, aproximando práticas internas de requisitos externos, o que reforça a competitividade no setor automotivo.

Como contribuição científica, o estudo demonstra que o SGQ deve ser compreendido não apenas como mecanismo normativo, mas como plataforma estratégica que articula aspectos operacionais, culturais e tecnológicos, especialmente quando integrado às diretrizes da Indústria 4.0. Ao evidenciar nuances socioculturais do sistema, a pesquisa amplia abordagens predominantemente técnicas presentes na literatura.

Entre as limitações, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, composto por 10 participantes selecionados por critérios de experiência no SGQ. Essa característica impede generalizações amplas, embora seja adequada ao caráter exploratório e à profundidade requerida pelo método. Outra limitação refere-se à ausência de dados de clientes externos, que poderiam enriquecer a análise da percepção de valor.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem:

- (a) comparações entre empresas com diferentes níveis de maturidade no SGQ;
- (b) estudos longitudinais que avaliem transformações culturais ao longo do tempo;
- (c) impactos do uso de tecnologias digitais (IoT, analytics, MES, gêmeos digitais) na integração entre qualidade, inovação e sustentabilidade;
- (d) relações entre SGQ, engajamento emocional e bem-estar dos colaboradores.

Conclui-se que o SGQ, quando internalizado como filosofia organizacional e apoiado por tecnologias e práticas participativas, constitui um dos pilares mais robustos para fortalecer competitividade, promover eficiência e assegurar a satisfação do cliente nas organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade: requisitos.** Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABRALOG – Associação Brasileira de Logística. **Relatório técnico de gestão e qualidade na indústria automotiva.** São Paulo: ABRALOG, 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2019.

CHEN, Wei et al. **Digital twins and industrial metaverse: integration of simulation and manufacturing.** *Journal of Manufacturing Systems*, v. 65, p. 101–118, 2023.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação.** 7. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

DEMING, W. Edwards. **Saindo da crise.** 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1990. (Tradução de *Out of the Crisis*, 1986).

FALCONI, Vicente A. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 10. ed. Nova Lima, MG: Falconi Editora, 2019.

FONSECA, Luís; DOMINGUES, João. **Quality management and sustainable development: integration challenges in industry 4.0.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 40, n. 3, p. 410–428, 2023.

GLOBAL AUTOMOTIVE ESG REPORT. **Relatório de sustentabilidade automotiva global.** Londres: Deloitte Insights, 2025.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um manual para executivos.** São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA, Roberto; TORRES, Mariana. **Eficiência energética e economia circular na manufatura automotiva.** *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, v. 29, n. 2, p. 84–101, 2022.

MARTINS, Carlos; OLIVEIRA, Fábio; COSTA, Juliana. **Gestão por processos e transformação digital na indústria brasileira.** *Revista Gestão & Produção*, v. 30, n. 1, p. 54–72, 2023.

MOURA, Rodrigo; ALMEIDA, Fernanda. **Gestão da qualidade e liderança em tempos de transformação digital.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 89–107, 2021.

MÜLLER, Thomas et al. **Manufacturing execution systems and data integration in smart factories.** *Procedia Manufacturing*, v. 54, p. 180–192, 2022.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Ana; LIMA, Sérgio. **Sistemas de gestão da qualidade e competitividade na era digital.** *Revista Brasileira de Engenharia Industrial*, v. 17, n. 3, p. 55–70, 2022.

PEREIRA, Lucas; SOUSA, Adriana; SANTOS, Bruno. **Aplicação de gêmeos digitais na indústria automotiva: ganhos em eficiência e sustentabilidade.** *Revista Gestão Industrial*, v. 21, n. 1, p. 22–41, 2025.

RODRIGUES, Felipe et al. **Atualizações interpretativas da norma IATF 16949:2016.** *Revista Automotiva de Qualidade*, v. 8, n. 2, p. 77–90, 2024.

SANTOS, Rafael; ALMEIDA, Bruno. **Integração entre ERP e MES: desafios e benefícios na Indústria 4.0.** *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, v. 31, n. 1, p. 112–129, 2024.

SHEWHART, Walter A. **Statistical method from the viewpoint of quality control.** New York: Dover Publications, 1939.

SILVA, Roberto; ROCHA, Mariana. **Sistemas de gestão da qualidade e inovação na indústria automotiva.** *Revista Produção e Engenharia*, v. 33, n. 2, p. 65–81, 2022.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZHANG, Wei; LIU, Min; HUANG, Tao. **Quality 4.0: digital transformation in quality management systems.** *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 32, n. 11–12, p. 1284–1303, 2021.

Capítulo 15

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA KLABIN

*Leomax Arruda da Silva
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA KLABIN

Leomax Arruda da Silva¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre práticas de gestão de pessoas e estilos de liderança adotados na empresa Klabin, maior produtora e exportadora de papéis para embalagens do Brasil. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, envolveu entrevistas com gestores, colaboradores e profissionais de Recursos Humanos, além da análise de documentos institucionais. O estudo identificou que a adoção de uma liderança participativa e de políticas de valorização do capital humano contribui significativamente para o clima organizacional e para o desempenho produtivo. O principal achado evidencia uma discrepância entre o discurso institucional e a vivência dos colaboradores, revelando que a efetividade das práticas de liderança depende da coerência entre intenção estratégica e experiência cotidiana. Os resultados indicam que a integração entre práticas motivacionais e desenvolvimento de competências é determinante para a consolidação de uma cultura organizacional sólida e inovadora.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Liderança; Clima organizacional; Cultura organizacional; Estudo de caso.

ABSTRACT

This article presents a case study on people management practices and leadership styles adopted at Klabin, Brazil's largest producer and exporter of packaging paper. The qualitative and descriptive research involved interviews with managers, employees, and human resources professionals, as well as analysis of institutional documents. The study found that the adoption of participatory leadership and human capital enhancement policies contributes significantly to the organizational climate and productive performance. The main finding highlights a discrepancy between institutional discourse and employee experience, revealing that the effectiveness of leadership practices depends on consistency between strategic intent and everyday experience. The results indicate that the integration of motivational practices and skills development is crucial for the consolidation of a solid and innovative organizational culture.

¹ Bacharelando em Administração, Faculdade de Ciências e Tecnologia Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente Orientadora, Faculdade de Ciências e Tecnologia Professor Dirson Maciel de Barros.

Keywords: People management; Leadership; Organizational climate; Organizational culture; Case study.

1. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional contemporâneo, a gestão de pessoas e a liderança são amplamente reconhecidas na literatura como fatores estratégicos para a promoção do engajamento, da motivação e de um clima organizacional favorável.

Estudos clássicos e recentes convergem ao afirmar que estilos de liderança participativos e transformacionais tendem a gerar efeitos positivos sobre o desempenho organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (Bass; Riggio, 2006; Chiavenato, 2021; Souza *et al.*, 2022).

No entanto, apesar desse consenso teórico, observa-se uma lacuna relevante entre o discurso institucional das organizações e a experiência concreta vivenciada pelos colaboradores, especialmente em contextos industriais de alta complexidade operacional.

Grande parte das pesquisas sobre liderança e gestão de pessoas parte do pressuposto de que a adoção formal de políticas participativas e humanizadas é suficiente para promover ambientes organizacionais saudáveis.

Contudo, estudos recentes têm apontado que a simples existência de programas estruturados de Recursos Humanos e de discursos voltados à valorização do capital humano não garante, necessariamente, sua efetividade no cotidiano organizacional (Silva; Barbosa, 2023; Vieira *et al.*, 2023).

Em ambientes industriais, marcados por hierarquias rígidas, metas produtivas intensas e forte padronização de processos, emergem contradições que tensionam a aplicação prática de modelos de liderança participativa.

Dessa forma, o problema central deste estudo não reside apenas em compreender se a liderança influencia o clima organizacional — relação já amplamente consolidada na literatura —, mas em analisar como essa influência se materializa (ou se fragiliza) diante das discrepâncias entre políticas formais de gestão de pessoas, o discurso gerencial e as percepções dos trabalhadores da linha operacional.

Em outras palavras, questiona-se até que ponto as práticas de liderança participativa, frequentemente enunciadas no plano estratégico, são efetivamente reconhecidas e experienciadas pelos colaboradores no cotidiano do trabalho.

Assim, a problemática que orienta esta pesquisa pode ser sintetizada na seguinte questão: quais tensões emergem entre o discurso institucional sobre liderança participativa e gestão de pessoas e a experiência vivida pelos colaboradores em um contexto industrial, e como essas tensões impactam o clima organizacional e a motivação no trabalho?

Ao deslocar o foco da simples verificação de impactos para a análise crítica das incoerências, limites e contradições entre intenção estratégica e prática cotidiana, este estudo busca contribuir para o aprofundamento teórico do campo, oferecendo uma leitura mais complexa e situada da liderança e da gestão de pessoas em organizações industriais contemporâneas.

Embora a literatura sobre liderança e gestão de pessoas seja ampla e consolidada, este estudo avança ao deslocar o foco analítico da simples identificação dos efeitos positivos da liderança sobre o clima organizacional para a compreensão crítica das tensões entre o discurso institucional e a experiência vivida pelos colaboradores.

A principal contribuição teórica reside na evidência empírica de que a adoção formal de modelos de liderança participativa e políticas estruturadas de gestão de pessoas não assegura, por si só, sua efetividade no cotidiano organizacional, especialmente em contextos industriais marcados por forte hierarquização e pressão por desempenho.

Nesse sentido, o estudo propõe um refinamento conceitual ao diferenciar a liderança declarada — aquela expressa nos documentos institucionais, no discurso gerencial e nas diretrizes estratégicas — da liderança percebida, construída a partir das interações cotidianas, da qualidade dos feedbacks, do reconhecimento simbólico e da real abertura à participação dos trabalhadores.

Essa distinção contribui para ampliar os modelos tradicionais de liderança transformacional, ao evidenciar que sua eficácia depende menos da intenção estratégica e mais da coerência prática percebida pelos colaboradores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A relação entre gestão de pessoas e liderança constitui um dos principais pilares para a compreensão do desempenho organizacional contemporâneo.

Nesse sentido, torna-se necessário analisar como tais dimensões evoluíram, quais os estilos de liderança mais discutidos, seus impactos sobre o clima e a cultura

organizacional e, ainda, como o desenvolvimento de competências se integra a esses processos.

2.1 A Evolução da Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas

A gestão de pessoas deixou de ser concebida como área meramente operacional e passou a atuar como eixo estratégico das organizações. Marras (2020) destaca que a valorização do capital humano se tornou elemento essencial para a sustentabilidade empresarial.

Nos últimos anos, a transformação digital e o trabalho híbrido remodelaram os processos de recrutamento, treinamento e monitoramento de desempenho. Dutra (2022) reforça que ferramentas tecnológicas como analytics e inteligência artificial permitem decisões mais ágeis e alinhadas aos objetivos estratégicos. Compreende-se que tais mudanças exigem líderes mais preparados para integrar tecnologia e humanização, criando um equilíbrio entre eficiência e bem-estar.

Além disso, a pandemia de COVID-19 evidenciou a necessidade de desenvolver competências socioemocionais em líderes e liderados, destacando a importância da empatia e da resiliência organizacional (Chiavenato, 2021). Assim, a gestão de pessoas contemporânea deve ser entendida como promotora de adaptação contínua diante de cenários de crise e transformação.

2.2 Liderança Transformacional e seus Efeitos sobre as Equipes

A liderança é entendida como capacidade de mobilizar pessoas em prol de objetivos coletivos (Robbins; Judge, 2013). Entre os estilos, a liderança transformacional ganha destaque pela habilidade de inspirar, motivar e alinhar metas individuais às organizacionais. Bass e Riggio (2006) já apontavam essa capacidade, e estudos recentes confirmam sua pertinência.

Segundo Silva e Barbosa (2023), líderes transformacionais elevam o engajamento e contribuem para ambientes inovadores e saudáveis. Rego *et al.* (2020) complementam afirmando que esse estilo estimula a criatividade e o comprometimento organizacional. Observa-se que tais evidências sugerem que a liderança transformacional não se limita ao

desempenho, mas atua também como estratégia de desenvolvimento humano e cultural, aspecto crucial em organizações que visam inovação e longevidade.

2.3 Clima Organizacional e Desenvolvimento de Competências

O clima organizacional é reflexo direto das práticas de gestão e da atuação da liderança. Siqueira e Gomide Júnior (2021) defendem que ele influencia motivação, cooperação e desempenho.

Nesse contexto, a gestão por competências se torna central. Vieira *et al.* (2023) destacam que alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) às demandas organizacionais é fundamental para a competitividade em mercados dinâmicos. O pesquisador acrescenta que o investimento em competências não deve ser pontual, mas parte de um processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Lima e Rocha (2022) reforçam que práticas como PDIs, coaching e mentorias são estratégias que fortalecem tanto o desenvolvimento individual quanto a resiliência coletiva. Dessa forma, percebe-se que um clima organizacional saudável está intimamente conectado ao fortalecimento de competências.

2.4 Estilos de Liderança e Abordagens Contemporâneas

Os estilos de liderança variam entre modelos mais tradicionais — autocrático, democrático e liberal — até abordagens mais recentes, como a liderança servidora e situacional. Souza e Fernandes (2021) apontam que estilos democráticos estimulam criatividade, enquanto a liderança autocrática pode ser eficaz em cenários de crise.

Estudos recentes, como os de Torres *et al.* (2022), evidenciam a valorização de modelos flexíveis e humanizados, que incorporam empatia, escuta ativa e inteligência emocional. Moura e Diniz (2022) destacam que, no contexto pós-pandemia, líderes resilientes são essenciais para manter a produtividade e o bem-estar em ambientes híbridos.

Assim, entende-se que as organizações contemporâneas demandam líderes capazes de adaptar estilos de acordo com o contexto, combinando autoridade técnica com sensibilidade humana.

2.5 Impactos da Liderança e da Gestão de Pessoas no Clima e na Motivação

O impacto da liderança sobre o clima e a motivação dos colaboradores é amplamente evidenciado na literatura. Para Siqueira e Gomide Júnior (2021), o clima reflete diretamente as percepções dos trabalhadores quanto às práticas de gestão e às relações interpessoais.

Silva e Andrade (2023) reforçam que líderes empáticos e acessíveis constroem relações de confiança, condição indispensável para a motivação intrínseca. Oliveira e Lima (2022) acrescentam que reconhecer conquistas e promover equidade gera engajamento e reduz a rotatividade.

Dessa forma, conclui-se que a integração entre gestão de pessoas eficaz e liderança participativa potencializa a inovação e fortalece a cultura organizacional, resultando em desempenho sustentável.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo-analítico. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade as percepções, significados e interpretações atribuídas pelos sujeitos às práticas de liderança e gestão de pessoas em seu contexto organizacional específico, conforme defendem Minayo (2020) e Flick (2013).

Diferentemente de abordagens quantitativas, a pesquisa qualitativa permite captar nuances, contradições e tensões discursivas, fundamentais para o objetivo analítico proposto neste estudo.

O método adotado foi o estudo de caso único, tendo como unidade de análise uma planta industrial da empresa Klabin S.A., localizada no município de Goiana, Pernambuco. A escolha do estudo de caso justifica-se por possibilitar a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2016). O foco não reside na generalização estatística, mas na generalização analítica, permitindo reflexões teóricas aplicáveis a contextos organizacionais semelhantes.

A amostra foi composta por 15 participantes, selecionados por meio de amostragem intencional por conveniência, estratégia amplamente utilizada em pesquisas qualitativas quando se busca diversidade de experiências e posições organizacionais (Minayo, 2020).

A seleção dos participantes considerou os seguintes critérios:

- Atuação direta na unidade industrial investigada;
- Diversidade de níveis hierárquicos;
- Disponibilidade e voluntariedade para participação.

A composição da amostra buscou contemplar múltiplas perspectivas organizacionais, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Categoría	Quantidade	Funções exercidas	Nível hierárquico
Gestores	4	Supervisão e coordenação de equipes	Gerencial
Profissionais de RH	3	Analistas e técnicos de RH	Estratégico-operacional
Colaboradores operacionais	8	Mecânicos, eletricistas e operadores	Operacional

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Quanto ao perfil sociodemográfico, os participantes apresentaram tempo de atuação na empresa variando entre 1 e 10 anos, o que possibilitou captar percepções tanto de trabalhadores recém-ingressos quanto de colaboradores mais experientes.

A identificação de gênero, idade e função específica foi suprimida no texto analítico final, a fim de preservar o anonimato dos participantes, conforme recomendações éticas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, composto predominantemente por questões abertas, complementadas por algumas questões fechadas de caracterização.

A escolha desse instrumento permitiu equilíbrio entre direcionamento temático e liberdade de expressão dos participantes, favorecendo a emergência de significados não previstos a priori.

O roteiro do instrumento foi elaborado a partir do referencial teórico sobre liderança, gestão de pessoas e clima organizacional, contemplando quatro eixos principais:

1. Percepções sobre o estilo de liderança praticado;

2. Avaliação das práticas de gestão de pessoas;
3. Impactos percebidos no clima organizacional;
4. Motivação, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Como exemplos de questões abertas utilizadas, destacam-se:

- *Como você descreve o estilo de liderança praticado por seus gestores no dia a dia?*
- *De que forma as práticas de gestão de pessoas influenciam sua motivação no trabalho?*
- *Você se sente ouvido e valorizado pela liderança da organização? Por quê?*
- *Quais aspectos do clima organizacional poderiam ser melhorados?*

Essas questões permitiram identificar convergências, divergências e tensões entre o discurso institucional e a experiência cotidiana dos participantes.

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2024, de forma presencial e online, conforme a disponibilidade dos participantes. As respostas foram registradas integralmente, preservando a fidelidade dos relatos.

O critério de saturação teórica foi adotado para definir o encerramento da coleta de dados. Considerou-se que a saturação foi alcançada quando as respostas passaram a apresentar recorrência temática, sem a emergência de novas categorias analíticas relevantes, conforme orientação de Minayo (2020).

A diversidade de perfis contemplados contribuiu para a robustez interpretativa e para a consistência das categorias construídas.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), seguindo rigorosamente suas três etapas:

- (i) pré-análise;
- (ii) exploração do material;
- (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Inicialmente, realizou-se uma leitura flutuante dos dados, seguida da codificação dos trechos relevantes. As categorias analíticas foram definidas a partir de dois critérios complementares:

- **Categorias a priori**, fundamentadas no referencial teórico (liderança participativa, práticas de gestão de pessoas, clima organizacional, motivação);
- **Categorias emergentes**, construídas a partir da recorrência e da intensidade dos discursos dos participantes.

Como exemplo de codificação, destaca-se a categoria “discrepância entre liderança declarada e liderança percebida”, que emergiu a partir da comparação entre os relatos dos gestores e dos colaboradores operacionais, permitindo aprofundar a análise crítica sobre incoerências entre discurso institucional e prática cotidiana.

A pesquisa atendeu aos princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, assegurando-se anonimato, confidencialidade e participação voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Reconhece-se como limitação o fato de o estudo estar restrito a uma única unidade organizacional, o que limita a generalização dos resultados. Ademais, embora a amostra reduzida seja adequada ao enfoque qualitativo, recomenda-se cautela na extração dos achados para outros contextos organizacionais.

Ainda assim, o detalhamento metodológico apresentado assegura transparência, rigor e possibilidade de replicação analítica, atendendo aos critérios de qualidade exigidos por periódicos científicos de alto impacto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança praticados pelos gestores da Klabin e a eficácia das práticas de gestão de pessoas, com ênfase em seu impacto no clima organizacional e na motivação dos colaboradores.

Para isso, foram entrevistados colaboradores, gestores e profissionais de recursos humanos, utilizando questionários estruturados e fundamentando a análise pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Os colaboradores participantes pertencem a diferentes funções operacionais (mecânicos, eletrônicos e eletricistas), com tempo de serviço variando de 1 a 10 anos, o que permitiu uma diversidade de percepções.

Observou-se que grande parte dos respondentes já havia atuado em outras empresas antes de ingressar na Klabin, revelando comparações entre práticas de liderança e gestão em diferentes contextos.

Essa diversidade de experiências reforça a importância do olhar crítico dos trabalhadores sobre as práticas de gestão, conforme indicam Siqueira e Gomide Júnior

(2021), para quem o clima organizacional é fortemente influenciado pelas percepções construídas ao longo da trajetória profissional.

A análise revelou que os gestores se autodefinem, em sua maioria, como líderes colaborativos, adotando práticas voltadas ao engajamento, feedback e resolução de conflitos. Por outro lado, parte significativa dos colaboradores avaliou a liderança como apenas parcialmente aberta ao diálogo e ao acolhimento de sugestões, o que indica certa lacuna entre a percepção dos líderes e a vivência dos subordinados.

Essa discrepância é coerente com estudos de Silva e Barbosa (2023), que destacam a tendência de líderes avaliarem sua prática de forma mais positiva do que a reconhecida pelos colaboradores. Isso sugere que, embora haja intenção de liderança colaborativa, os efeitos percebidos no dia a dia ainda não atingem todo o potencial esperado de uma liderança transformacional (Bass; Riggio, 2006).

Os resultados evidenciam que os colaboradores recebem feedbacks com frequência parcial, mas nem sempre os consideram úteis para o desenvolvimento profissional. Muitos se posicionaram de forma neutra ou discordante quanto ao impacto dos feedbacks na melhoria de desempenho. Esse achado aponta para um desafio na efetividade da comunicação entre líderes e liderados.

Segundo Oliveira e Costa (2022), o feedback construtivo é essencial para o fortalecimento da confiança e para o desenvolvimento de competências. Assim, a ausência de clareza ou de regularidade no processo pode limitar a motivação e o engajamento.

Grande parte dos colaboradores afirmou não se sentir plenamente valorizada pela organização e destacou que a empresa poderia melhorar aspectos relacionados à motivação. Ainda que alguns apontem bem-estar no desempenho de suas funções, a percepção predominante é de que o clima organizacional é apenas parcialmente colaborativo.

Esses achados confirmam o que apontam Souza *et al.* (2022): a motivação intrínseca depende não apenas de fatores salariais ou estruturais, mas também da percepção de reconhecimento, valorização e voz no processo decisório. A baixa participação relatada em decisões que afetam diretamente a rotina de trabalho reforça a necessidade de práticas mais participativas.

Os colaboradores reconhecem a existência de treinamentos e oportunidades de capacitação, mas avaliam que tais práticas ainda não refletem uma preocupação consistente com o desenvolvimento profissional. A percepção é de que os programas de

gestão de pessoas são relevantes, mas poderiam ser mais personalizados e alinhados às demandas específicas das equipes.

Por outro lado, os profissionais de Recursos Humanos afirmaram que a empresa dispõe de políticas estruturadas de gestão de pessoas, programas de desenvolvimento de lideranças e acompanhamento sistemático do clima organizacional. Essa divergência de visões revela uma possível lacuna na comunicação interna e no alinhamento entre planejamento estratégico e execução prática, como defendem Dutra (2022) e Vieira *et al.* (2023).

Adicionalmente, é importante considerar fatores externos ao ambiente organizacional que podem interferir nas percepções dos colaboradores sobre clima e liderança. O contexto regional de Goiana-PE, caracterizado por desigualdades socioeconômicas e oportunidades limitadas no mercado de trabalho local, pode influenciar tanto as expectativas quanto o senso de comparação dos trabalhadores. Em regiões com baixa oferta de empregos qualificados, os colaboradores tendem a valorizar mais a estabilidade do que aspectos subjetivos do ambiente de trabalho, o que pode gerar tolerância a práticas gerenciais menos participativas.

Outro aspecto relevante diz respeito aos efeitos pós-pandemia de COVID-19, que provocaram mudanças nas relações laborais, exigindo maior empatia, flexibilidade e adaptação por parte das lideranças. Ainda que a Klabin tenha investido em políticas de continuidade operacional e segurança sanitária, o impacto da pandemia sobre a saúde emocional dos colaboradores e sobre as dinâmicas internas de trabalho pode ter repercussões duradouras na percepção de clima organizacional e motivação (Moura; Diniz, 2022).

Além disso, o aumento da automação industrial e a transição para modelos de trabalho híbrido em determinados setores também influenciam a percepção de pertencimento e reconhecimento, especialmente entre trabalhadores operacionais que permanecem em atividades presenciais. Esses fatores externos, embora nem sempre explícitos nos discursos dos entrevistados, compõem o pano de fundo que molda atitudes, expectativas e interpretações sobre a qualidade da liderança e das práticas de gestão de pessoas.

De forma geral, a pesquisa identificou que:

- Os gestores acreditam exercer liderança colaborativa, mas parte dos colaboradores não percebe plenamente essa prática no cotidiano.

- O RH avalia que há políticas consolidadas de gestão de pessoas, mas os funcionários indicam que essas ações ainda não geram impactos significativos em motivação e valorização.
- A motivação dos colaboradores é reconhecida como um ponto frágil, demandando maior investimento em reconhecimento, autonomia e escuta ativa.

Esses resultados confirmam a hipótese inicial de que a liderança influencia diretamente o clima organizacional e a motivação, mas também revelam que a efetividade das práticas de gestão depende da coerência entre o discurso institucional e a experiência vivida pelos colaboradores.

A consideração de fatores internos e externos amplia a compreensão sobre os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas na construção de ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e engajadores.

Os resultados do estudo indicam que, embora os gestores se autodefinam majoritariamente como líderes colaborativos e alinhados aos princípios da liderança participativa, essa autopercepção nem sempre encontra correspondência na experiência relatada pelos colaboradores.

Tal achado ultrapassa a mera confirmação de que a liderança influencia o clima organizacional — aspecto já amplamente discutido na literatura — e revela uma dissociação estrutural entre liderança declarada e liderança percebida no contexto analisado.

Essa dissociação sugere que os modelos de liderança transformacional, quando aplicados de forma normatizada e pouco sensível às dinâmicas operacionais do trabalho industrial, tendem a perder potência simbólica e prática.

Assim, o estudo problematiza a noção implícita, presente em parte da literatura, de que a institucionalização de políticas de gestão de pessoas é suficiente para produzir engajamento e motivação.

Os dados empíricos indicam que a efetividade dessas políticas depende da capacidade dos líderes de traduzirem diretrizes formais em práticas concretas de escuta, reconhecimento e participação no cotidiano das equipes.

Dessa forma, o artigo contribui ao evidenciar que o impacto da liderança sobre o clima organizacional não é linear nem automático, mas mediado pela percepção de coerência entre discurso, prática e relações interpessoais.

Esse achado amplia o debate sobre liderança ao incorporar uma dimensão interpretativa e relacional, pouco explorada em estudos predominantemente normativos ou prescritivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados evidenciou que a liderança e a gestão de pessoas na Klabin são reconhecidas como pilares estratégicos para o fortalecimento do clima organizacional e para a motivação dos colaboradores. Contudo, verificou-se uma divergência significativa entre a percepção de gestores, profissionais de Recursos Humanos e trabalhadores da linha operacional.

Enquanto os primeiros avaliam que a empresa possui políticas estruturadas, práticas de liderança colaborativas e programas de desenvolvimento consistentes, os colaboradores revelam que essas iniciativas nem sempre se traduzem em experiências concretas de valorização, reconhecimento e participação nos processos decisórios.

Os resultados confirmam que a liderança impacta diretamente na motivação e no engajamento, mas indicam que a efetividade desse impacto depende da qualidade da comunicação, da clareza nos feedbacks e da percepção de justiça e reconhecimento por parte dos trabalhadores. Além disso, constatou-se que, embora existam ações de capacitação e programas de gestão de pessoas, eles ainda carecem de maior alinhamento às demandas cotidianas das equipes.

Diante disso, apresentam-se algumas recomendações práticas:

Aprimoramento do feedback: incentivar a realização de feedbacks frequentes, construtivos e individualizados, orientados para o desenvolvimento profissional, fortalecendo a relação de confiança entre líderes e liderados.

Participação e escuta ativa: criar mecanismos que permitam maior voz dos colaboradores nos processos decisórios, seja por meio de reuniões periódicas de alinhamento, grupos de trabalho ou pesquisas internas mais participativas.

Valorização e reconhecimento: implementar políticas formais de reconhecimento não apenas financeiro, mas também simbólico, como destaque de desempenho, premiações internas e valorização pública dos resultados alcançados pelas equipes.

Capacitação contínua: alinhar os programas de treinamento e desenvolvimento às reais necessidades das equipes, garantindo maior aplicabilidade prática e impacto na rotina de trabalho.

Integração entre RH e equipes: fortalecer a comunicação interna entre Recursos Humanos, gestores e colaboradores, de modo a reduzir as lacunas de percepção e assegurar que as políticas estratégicas sejam efetivamente vivenciadas no ambiente de trabalho.

Portanto, conclui-se que a Klabin dispõe de um conjunto de práticas estruturadas de gestão de pessoas, mas o desafio central está em transformar tais políticas em experiências significativas para os colaboradores. O investimento em liderança participativa, comunicação clara e reconhecimento efetivo pode potencializar os resultados organizacionais, ao mesmo tempo em que promove um clima de trabalho mais saudável, motivador e colaborativo.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao evidenciar como as lacunas entre discurso institucional e prática cotidiana impactam diretamente o clima organizacional, reforçando a pertinência de modelos de liderança participativa e transformacional na gestão contemporânea. Ressalta-se também a importância da análise crítica das percepções divergentes entre gestores, RH e colaboradores, o que amplia a compreensão sobre os desafios da coerência organizacional.

Com base na análise empírica, o estudo propõe a categoria analítica “liderança declarada versus liderança percebida” como chave interpretativa para compreender os limites da liderança participativa em contextos industriais.

- **Liderança declarada** refere-se ao conjunto de valores, práticas e estilos de liderança formalmente assumidos pela organização e por seus gestores, expressos em políticas de RH, programas de desenvolvimento e discursos institucionais.
- **Liderança percebida** diz respeito à forma como essas práticas são efetivamente experienciadas pelos colaboradores no cotidiano do trabalho, a partir da qualidade das interações, da escuta ativa, do reconhecimento e da participação real nos processos decisórios.

A contribuição teórica do estudo reside em demonstrar que a distância entre essas duas dimensões constitui um fator crítico de fragilização do clima organizacional e da motivação, mesmo em organizações que apresentam elevado grau de formalização em suas políticas de gestão de pessoas. Essa categoria amplia os modelos tradicionais de

liderança ao evidenciar que a eficácia da liderança não pode ser analisada apenas pelo desenho institucional, mas pela experiência subjetiva e coletiva dos trabalhadores.

Entre as limitações, destaca-se a realização do estudo em uma única unidade da Klabin, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a amostra reduzida, característica da pesquisa qualitativa, requer cautela na extração dos achados.

Sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo para múltiplas unidades e organizações de diferentes setores, permitindo comparações e validações adicionais dos resultados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BERNARDES, M. M. A.; BARBOSA, J. L. C. Liderança transformacional e engajamento no trabalho: um estudo com gestores de empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 1, p. 48-67, 2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

CARVALHO, R. R.; LIMA, J. F. Práticas de gestão de pessoas e liderança: evidências em organizações de médio porte. *Revista Organizações em Contexto*, v. 17, n. 34, p. 231-250, 2021.

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

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências: ferramentas para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

_____. *Gestão de pessoas: de volta às origens*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2020.

OLIVEIRA, Gabriela S.; COSTA, Ana Lúcia. Liderança transformacional no contexto pós-pandemia: desafios e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 3, p. 490–505, 2022.

REGO, Arménio et al. *Liderança e comportamento organizacional: uma abordagem integrativa*. 2. ed. Lisboa: RH Editora, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. *Clima e cultura organizacional: teoria, pesquisa e prática*. São Paulo: Atlas, 2021.

SILVA, Patrícia A.; BARBOSA, Renan C. O impacto da liderança transformacional no desempenho organizacional: uma revisão integrativa. *Revista Científica de Administração*, v. 9, n. 1, p. 45-60, 2023.

SOUZA, L. M.; PEREIRA, R. C.; MORAES, G. F. Liderança e gestão de pessoas: impactos no desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 4, p. 745-764, 2022. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2025.

VIEIRA, Amanda C. et al. Desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional: desafios na era digital. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 12, n. 2, p. 85–102, 2023.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

Capítulo 16

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FC SERVIÇOS EM GOIANA-PE

*Maria Clézia Quirino da Silva
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FC SERVIÇOS EM GOIANA-PE

Maria Clézia Quirino da Silva¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este estudo analisou os fatores motivacionais predominantes na empresa FC Serviços, localizada em Goiana-PE, visando compreender como práticas de gestão influenciam o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. A pesquisa, de abordagem quantitativa, caráter exploratório e descritivo, utilizou questionário estruturado para identificar percepções sobre reconhecimento, relações interpessoais, remuneração e oportunidades de desenvolvimento. Os resultados indicam que a motivação é sustentada principalmente por elementos relacionais, como clima interpessoal positivo e reconhecimento institucional, reafirmando a relevância de dimensões sociais na satisfação no trabalho. Contudo, fragilidades foram identificadas nas percepções sobre justiça salarial, valorização pela liderança e ausência de planos claros de carreira, o que limita o desenvolvimento profissional e reduz a motivação intrínseca. A articulação entre os achados e as teorias clássicas (Maslow; Herzberg) e contemporâneas (Autodeterminação; Engajamento) revela a importância de abordagens integrativas que considerem simultaneamente fatores extrínsecos, intrínsecos e contextuais. O estudo contribui ao demonstrar que, em organizações de pequeno porte, a motivação emerge de forma híbrida, influenciada tanto por estruturas formais quanto por relações informais. As conclusões oferecem subsídios para práticas de gestão humanizada e sugerem direções para futuras pesquisas, incluindo ampliação amostral, uso de escalas validadas e adoção de métodos mistos.

Palavras-chave: Motivação no trabalho. Engajamento. Reconhecimento organizacional. Gestão de pessoas. Satisfação profissional.

ABSTRACT

This study analyzed the predominant motivational factors in the company FC Serviços, located in Goiana, Brazil, aiming to understand how management practices influence

¹ Bacharelanda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

employee engagement and commitment. This quantitative, exploratory, and descriptive research used a structured questionnaire to assess perceptions related to recognition, interpersonal relationships, compensation, and development opportunities. Results indicate that motivation is mainly supported by relational elements, such as a positive interpersonal climate and institutional recognition, reinforcing the relevance of social dimensions in job satisfaction. However, weaknesses were identified regarding perceptions of salary fairness, leadership valuation, and the absence of clear career paths, which limit professional development and reduce intrinsic motivation. The articulation between findings and classical (Maslow; Herzberg) and contemporary theories (Self-Determination; Work Engagement) highlights the importance of integrative approaches that simultaneously consider extrinsic, intrinsic, and contextual factors. The study contributes by demonstrating that, in small organizations, motivation emerges in a hybrid manner, influenced by both formal structures and informal relational dynamics. The conclusions offer insights for humanized management practices and suggest future research directions, including sample expansion, the use of validated measurement scales, and the adoption of mixed methods.

Keywords: Work motivation. Engagement. Organizational recognition. People management. Job satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho constitui um dos principais temas de interesse das ciências da administração e da psicologia organizacional, sendo amplamente reconhecida como fator determinante para o desempenho, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

No contexto atual, caracterizado por intensas transformações tecnológicas, econômicas e culturais, compreender os mecanismos que sustentam a motivação tornou-se essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

De acordo com Chiavenato (2014), o comportamento humano nas organizações é impulsionado por forças internas e externas que interagem continuamente, o que exige dos gestores um olhar atento sobre as necessidades e expectativas individuais dos trabalhadores.

Apesar da vasta produção acadêmica sobre motivação, a literatura ainda apresenta lacunas importantes, sobretudo no que se refere à compreensão dos fatores motivacionais em pequenas empresas de serviços situadas em contextos regionais periféricos, como municípios do interior do Nordeste brasileiro.

Estudos recentes (Costa; Pereira; Santos, 2024; Oliveira, 2024) mostram que a maioria das pesquisas se concentra em grandes organizações, ambientes altamente estruturados ou setores industriais, deixando pouco explorada a realidade de empresas que operam com baixo nível de formalização, recursos reduzidos e dinâmicas informais de gestão.

Além disso, persiste uma insuficiente integração entre teorias clássicas — como Maslow (1954) e Herzberg (1959) — e abordagens contemporâneas, como a Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 1985) e os modelos recentes de engajamento e clima organizacional. Ainda são escassas as investigações que testam essas teorias em ambientes reais de empresas de serviços regionalizadas, analisando como fatores como reconhecimento, pertencimento, propósito e condições de trabalho se articulam em contextos socioeconômicos específicos.

Diante dessas lacunas, emerge o seguinte problema científico central:

Quais lacunas existem entre os modelos teóricos de motivação discutidos na literatura e a forma como a motivação se manifesta em pequenas empresas de serviços inseridas em contextos periféricos?

E, aplicado ao objeto empírico deste estudo:

De que maneira os fatores motivacionais predominantes na empresa FC Serviços influenciam o desempenho, o engajamento e a permanência dos colaboradores, considerando as particularidades dessa organização?

A contribuição inédita deste estudo ocorre em dois eixos:

(1) oferece uma análise integrada entre teorias clássicas e contemporâneas de motivação aplicadas a uma realidade ainda pouco explorada — empresas de pequeno porte em regiões periféricas;

(2) apresenta um diagnóstico empírico quantitativo que possibilita tensionar a aplicabilidade dessas teorias em contextos organizacionais que possuem estruturas informais, limitadas e culturalmente específicas.

Historicamente, as teorias clássicas da motivação — como as propostas por Maslow (1954) e Herzberg (1959) — estabeleceram fundamentos importantes para a compreensão das necessidades humanas e dos fatores que promovem satisfação e engajamento.

Enquanto Maslow propõe uma hierarquia de necessidades que orienta o comportamento motivacional, Herzberg distingue entre fatores higiênicos e

motivacionais, ressaltando que apenas estes últimos são capazes de gerar satisfação duradoura. Essas abordagens continuam sendo referências para o entendimento das dinâmicas de engajamento no trabalho.

Contudo, o cenário contemporâneo trouxe novos desafios à gestão de pessoas, exigindo a ampliação dessas perspectivas. As abordagens mais recentes, como a Teoria da Autodeterminação, enfatizam a importância da autonomia, do propósito e do pertencimento como pilares da motivação intrínseca. Nesse sentido, os colaboradores passaram a buscar não apenas recompensas financeiras, mas também reconhecimento, crescimento profissional e alinhamento com os valores organizacionais.

Nos últimos anos, fatores como digitalização, trabalho híbrido e demandas crescentes por bem-estar e saúde mental transformaram as relações laborais. A segurança psicológica tornou-se componente central para o engajamento, influenciando diretamente a permanência dos profissionais nas empresas. Assim, promover ambientes motivadores requer, cada vez mais, práticas de gestão humanizadas, inclusivas e sustentáveis.

No contexto local, compreender como empresas regionais desenvolvem estratégias de motivação é fundamental para identificar boas práticas e desafios enfrentados no cotidiano organizacional. A empresa FC Serviços, situada no município de Goiana-PE, foi escolhida como campo empírico desta pesquisa por representar um exemplo expressivo de organização do setor de serviços que busca alinhar produtividade e valorização do capital humano.

Diante desse panorama ampliado e das lacunas identificadas, este estudo busca compreender como a gestão da motivação influencia o desempenho e o comprometimento dos colaboradores da FC Serviços, analisando os fatores motivacionais predominantes e suas relações com o desempenho organizacional.

A relevância desta pesquisa se manifesta tanto no campo acadêmico, ao contribuir para o aprofundamento das discussões sobre motivação e clima organizacional, quanto na prática gerencial, ao oferecer subsídios para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas. Além disso, possui importância social, pois evidencia a necessidade de ambientes de trabalho que valorizem o desenvolvimento humano, o bem-estar e o reconhecimento profissional como pilares da sustentabilidade organizacional.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os fundamentos clássicos e contemporâneos

da motivação, bem como os desafios atuais relacionados ao trabalho híbrido, à saúde mental e à sustentabilidade organizacional.

A terceira seção descreve a metodologia adotada, de natureza quantitativa, exploratória e descritiva, detalhando o delineamento do estudo, a amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados.

A quarta seção apresenta e discute os resultados obtidos a partir do estudo de caso na FC Serviços, destacando os principais fatores motivacionais identificados.

Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, sintetizando as contribuições do trabalho, suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Fundamentos Clássicos da Motivação no Trabalho

As teorias clássicas da motivação constituem o arcabouço fundamental para compreender o comportamento humano no ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito à relação entre necessidades individuais e desempenho profissional.

No entanto, embora tenham desempenhado papel central na formação da área, tais teorias apresentam limitações importantes quando aplicadas aos contextos contemporâneos, sobretudo em ambientes organizacionais de pequeno porte, como a FC Serviços.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), frequentemente utilizada como referência introdutória, parte de uma lógica linear e universalista — pressupõe que todos os indivíduos progridem da satisfação de necessidades básicas até a autorrealização.

Entretanto, autores contemporâneos argumentam que essa hierarquização não se verifica de forma estática na prática (Schaufeli; Bakker, 2010). Em empresas pequenas e com baixo grau de formalização, como a FC Serviços, trabalhadores frequentemente buscam simultaneamente segurança financeira, reconhecimento e pertencimento, rompendo a lógica de progressão sequencial proposta por Maslow.

Além disso, a teoria não considera variáveis culturais, desigualdades socioeconômicas e particularidades locais, fatores fundamentais no caso de organizações situadas em municípios periféricos.

De modo complementar, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) introduz a distinção entre fatores higiênicos (condições mínimas que evitam a insatisfação) e motivacionais (aspectos capazes de gerar satisfação duradoura).

Embora essa teoria continue relevante, especialmente na distinção entre ausência de insatisfação e presença de motivação, pesquisadores recentes têm destacado que a separação radical entre fatores extrínsecos e intrínsecos dificilmente se sustenta em contextos contemporâneos (Giangreco; Peccei, 2020).

Em ambientes organizacionais mais flexíveis e dinâmicos — como é o caso da FC Serviços — elementos como salário, reconhecimento, autonomia e relações sociais interagem de forma interdependente, e não estanque.

Apesar desses limites, Maslow e Herzberg permanecem importantes como ponto de partida conceitual. Contudo, para compreender a motivação em um cenário de transformações tecnológicas, demandas por saúde mental e estruturas organizacionais informais, é necessário avançar para modelos teóricos mais integrativos e situados.

2.2. Perspectivas Contemporâneas: Autonomia, Propósito e Clima Organizacional

A partir da década de 1980, emergiram modelos teóricos que buscam superar o caráter universalista das abordagens clássicas e responder às complexidades do trabalho contemporâneo. Entre os modelos mais influentes destaca-se a Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (1985), que propõe que a motivação autêntica está associada ao atendimento de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e vínculo.

Em ambientes organizacionais pequenos como a FC Serviços, a autonomia tende a ser limitada por estruturas informais de gestão e pela centralização das decisões, o que influencia diretamente a experiência motivacional dos trabalhadores.

Autores brasileiros como Nonato (2023) reforçam que, em empresas de pequeno porte, a motivação depende especialmente da qualidade das relações interpessoais, pois as oportunidades de desenvolvimento formal são mais restritas.

Assim, a Teoria da Autodeterminação fornece uma lente analítica importante para compreender por que fatores relacionais — como cooperação e clima organizacional — aparecem com destaque nos resultados da FC Serviços.

Outro modelo relevante é o Job Characteristics Model, de Hackman e Oldham (1976), que argumenta que a motivação é influenciada por cinco dimensões estruturais do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback.

Pesquisas contemporâneas (Humphrey; Nahrgang; Morgeson, 2007) reforçam que tais dimensões permanecem atuais, sobretudo em ocupações operacionais como as da FC Serviços. No entanto, a análise do caso revela que a baixa formalização de processos e a escassez de feedback estruturado reduzem algumas dessas dimensões, diminuindo o potencial motivacional do trabalho.

A Teoria do Engajamento no Trabalho, desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2010), também contribui para ampliar a leitura da motivação. Diferentemente das abordagens que focam apenas em satisfação, o engajamento envolve vigor, dedicação e absorção.

Esse modelo destaca que recursos como suporte social, liderança inspiradora e clareza de papéis são essenciais para o engajamento — dimensões diretamente relacionadas aos resultados encontrados na FC Serviços, onde o clima interpessoal é positivo, mas o reconhecimento pela liderança e as oportunidades de crescimento mostram lacunas.

Finalmente, a Organizational Support Theory (Eisenberger *et al.*, 2001) propõe que a motivação depende da percepção de suporte organizacional — isto é, de que a empresa valoriza e cuida de seus colaboradores. Essa teoria é particularmente útil para interpretar por que, na FC Serviços, mesmo com salários modestos, a satisfação com o relacionamento e com o reconhecimento institucional ainda aparece como força motivadora relevante.

2.3. Conexões analíticas com o estudo empírico: tensões e convergências

Ao articular as teorias clássicas e contemporâneas com o contexto da FC Serviços, é possível identificar quatro tensões centrais que qualificam a análise da motivação no caso estudado:

(1) Universalismo vs. Contexto Local

As teorias clássicas partem de pressupostos universalistas, enquanto o estudo revela que fatores socioeconômicos regionais influenciam fortemente a motivação. Em Goiana-PE, a estabilidade no emprego e as relações interpessoais têm maior peso devido às condições precárias de trabalho predominantes na região.

(2) Estrutura Formal vs. Informalidade

Modelos modernos pressupõem estruturas formais de gestão. Na FC Serviços, a informalidade das práticas gerenciais limita a autonomia, o feedback e a clareza de papéis — elementos fundamentais no Job Characteristics Model e na Organizational Support Theory.

(3) Motivação Intrínseca vs. Extrínseca

A teoria de Herzberg separa rigidamente essas categorias. Entretanto, o estudo empírico mostra que, na prática, fatores como salário, reconhecimento e pertencimento estão interconectados, alinhando-se mais às teorias contemporâneas do engajamento e do suporte organizacional.

(4) Propósito Individual vs. Propósito Organizacional

A Teoria da Autodeterminação destaca a importância do propósito subjetivo. Contudo, a ausência de planos de carreira e perspectivas de crescimento na empresa dificulta a construção de um senso de propósito compartilhado.

Essas tensões indicam que compreender a motivação na FC Serviços requer um modelo interpretativo híbrido, que reconheça tanto as bases clássicas quanto as teorias contemporâneas, mas adaptado às especificidades de empresas regionais e de pequeno porte.

2.4 Desafios Atuais: Trabalho Híbrido, Saúde Mental e Sustentabilidade Organizacional

A pandemia de COVID-19 desencadeou uma ruptura sem precedentes nas dinâmicas tradicionais de trabalho, desestabilizando pressupostos históricos sobre motivação, desempenho e vínculo organizacional.

Os modelos híbridos e remotos não apenas modificaram a logística laboral, mas alteraram dimensões subjetivas da experiência de trabalho, exigindo das organizações novas formas de gestão baseadas em confiança, autonomia e segurança psicológica.

Estudos recentes (Sampaio; Valim, 2024) indicam que a segurança psicológica — definida como a possibilidade de expressar opiniões e vulnerabilidades sem medo de retaliação — tornou-se um dos principais preditores do engajamento e da permanência dos trabalhadores.

Essas transformações evidenciam limitações importantes das teorias clássicas de motivação, como Maslow e Herzberg, quando aplicadas ao contexto contemporâneo.

A pirâmide de necessidades de Maslow, por exemplo, pressupõe uma progressão linear em direção à autorrealização, porém o trabalho híbrido revelou que necessidades psicológicas superiores, como pertencimento, autonomia e sentido, podem tornar-se prioritárias mesmo quando necessidades básicas, como estabilidade financeira, permanecem instáveis.

Esse fenômeno contradiz a lógica hierárquica rígida proposta por Maslow (1954), demonstrando que, em contextos de crise e incerteza, diferentes níveis de necessidades emergem simultaneamente.

De modo semelhante, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que separa fatores higiênicos (salário, condições físicas) e motivacionais (reconhecimento, realização), encontra dificuldade para explicar a complexa relação entre bem-estar emocional, saúde mental e produtividade no trabalho pós-pandemia.

A fronteira entre fatores extrínsecos e intrínsecos tornou-se mais fluida: políticas de cuidado emocional — tradicionalmente classificadas como “higiênicas” — passaram a funcionar como motivadores essenciais capazes de promover engajamento e sentido no trabalho. Assim, as teorias clássicas, embora ainda úteis como referenciais estruturantes, mostram-se insuficientes para explicar os desafios atuais sem revisões e releituras críticas.

O relatório Workmonitor 2025, da Randstad, reforça esse deslocamento paradigmático ao apontar que 72% dos trabalhadores priorizam organizações que ofereçam apoio efetivo à saúde mental e políticas de cuidado contínuo.

Esse dado não apenas confirma a centralidade das emoções no trabalho contemporâneo, mas também indica a emergência de uma ética organizacional orientada pela empatia, inclusão e transparência, elementos que ultrapassam o alcance das teorias tradicionais de motivação.

Nesse cenário, a literatura contemporânea tem enfatizado a noção de sustentabilidade organizacional, entendida como a integração do bem-estar físico, emocional e social dos trabalhadores às estratégias de gestão.

Costa *et al.* (2024) e Oliveira (2024) demonstram que empresas comprometidas com práticas de escuta ativa, liderança humanizada e desenvolvimento emocional tendem a obter maiores índices de retenção de talentos, engajamento e inovação. Esses achados

convergem com modelos modernos, como a Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 1985), que destaca a importância da autonomia, competência e vínculos sociais para a motivação intrínseca — elementos amplificados no contexto híbrido.

Além disso, o trabalho híbrido reforçou a necessidade de práticas capazes de equilibrar a fronteira entre vida pessoal e profissional, evidenciando que a motivação não pode ser compreendida sem considerar dimensões ampliadas da vida humana. A literatura recente sobre engajamento (Schaufeli; Bakker, 2010) indica que vigor, absorção e dedicação dependem diretamente da qualidade das relações de trabalho e do suporte organizacional percebido, especialmente em cenários de vulnerabilidade emocional.

Para empresas de pequeno porte, como a FC Serviços, esses desafios assumem contornos ainda mais complexos. A informalidade das estruturas de gestão, o baixo investimento em desenvolvimento profissional e a forte dependência de relações interpessoais tornam a motivação um fenômeno ainda mais sensível às condições psicossociais do trabalho contemporâneo.

Dessa forma, repensar a motivação no contexto da FC Serviços implica incorporar não apenas incentivos extrínsecos, mas uma abordagem sistêmica centrada no cuidado, no diálogo, na escuta ativa e no reconhecimento das singularidades dos trabalhadores.

Assim, os desafios atuais exigem que a empresa avance para modelos integrados de gestão, capazes de considerar simultaneamente saúde mental, sustentabilidade organizacional e sentido no trabalho — dimensões fundamentais para a construção de ambientes produtivos, saudáveis e verdadeiramente humanizados.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, cujo objetivo é analisar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da empresa FC Serviços, localizada no município de Goiana-PE.

A escolha pela abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar, de forma objetiva, as percepções dos participantes sobre os aspectos motivacionais presentes na organização, permitindo a identificação de padrões e relações entre variáveis.

Já o caráter exploratório e descritivo busca compreender o fenômeno da motivação em seu contexto real, sem manipulação de variáveis, descrevendo-o com base nas respostas dos sujeitos investigados.

A empresa FC Serviços foi selecionada como campo empírico da pesquisa por sua relevância no setor de prestação de serviços e pela possibilidade de observar práticas de gestão voltadas à valorização e ao engajamento de seus colaboradores.

O universo da pesquisa foi composto por todos os funcionários da organização, sendo a amostra definida por conveniência, totalizando seis colaboradores do sexo masculino que atendem aos critérios de inclusão previamente estabelecidos. A amostragem intencional justifica-se pela facilidade de acesso e pela representatividade dos participantes em relação ao ambiente organizacional analisado.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2025, utilizando como instrumento um questionário estruturado, elaborado com base em referenciais teóricos clássicos e contemporâneos sobre motivação, como Maslow (1954), Herzberg (1959) e Deci e Ryan (1985), além de estudos recentes (Locatelli; Sgarbossa; Mozzato, 2023; Costa; Pereira; Santos, 2024).

O questionário foi aplicado em formato digital, por meio da plataforma Google Forms, a fim de facilitar o acesso dos participantes e garantir maior flexibilidade na coleta das informações.

O instrumento de pesquisa foi composto por perguntas fechadas, utilizando uma escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), distribuídas em três eixos de análise:

1. Satisfação com o ambiente de trabalho, incluindo relacionamento interpessoal, comunicação e condições físicas;
2. Fatores motivacionais e reconhecimento, abrangendo recompensas, valorização profissional e oportunidades de crescimento;
3. Clima organizacional e desempenho, relacionados à cooperação, comprometimento e produtividade.

Antes da aplicação definitiva, foi conduzido um pré-teste com um pequeno grupo de colaboradores, com o intuito de avaliar a clareza e a pertinência das questões, realizando-se os ajustes necessários para aprimorar a precisão e a compreensão do instrumento.

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, utilizando os softwares Microsoft Excel e SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Foram calculadas frequências absolutas e relativas, médias e desvios padrão, permitindo identificar os fatores motivacionais de maior impacto percebido pelos colaboradores. Os resultados foram apresentados em gráficos e tabelas, visando facilitar a visualização e interpretação dos achados.

O estudo foi desenvolvido em conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo o respeito à dignidade e à privacidade dos participantes. Todos os colaboradores foram informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa e manifestaram concordância mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As informações obtidas foram tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

A metodologia adotada possibilitou compreender de forma mensurável a relação entre os fatores motivacionais e o desempenho organizacional na FC Serviços, oferecendo subsídios empíricos para a discussão dos resultados e para a formulação de estratégias gerenciais voltadas à valorização dos colaboradores e ao fortalecimento do clima organizacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos colaboradores da FC Serviços permitiu identificar os fatores estruturantes da motivação e os pontos críticos que influenciam o engajamento no ambiente de trabalho.

Para fins de clareza e rigor analítico, os resultados são apresentados a seguir com interpretação aprofundada, triangulação teórica e comparações com estudos semelhantes.

4.1 Panorama geral dos resultados

Os colaboradores demonstraram elevado nível de satisfação com o relacionamento interpessoal (85,8%) e com o reconhecimento institucional (71,4%), evidenciando um clima organizacional positivo. Esse padrão sugere que a FC Serviços possui forte capital

relacional — um ativo frequentemente associado à confiança, à coesão e ao suporte social no trabalho.

Esse achado converge com pesquisas nacionais (Locatelli; Sgarbossa; Mozzato, 2023) que identificaram a importância das relações interpessoais como fator central da motivação em setores de serviços. Também se alinha às dimensões de pertencimento e aceitação destacadas por Maslow (1954), embora o contexto contemporâneo desafie a linearidade da pirâmide tradicional. Em ambientes socioecononomicamente vulneráveis, como Goiana-PE, a necessidade de pertencimento pode assumir primazia sobre outras necessidades tradicionalmente consideradas superiores.

Por outro lado, os resultados revelam uma polarização significativa em relação à remuneração: 57,2% dos respondentes demonstraram satisfação, enquanto 42,9% afirmaram discordar da compatibilidade entre salário e responsabilidades.

A divergência encontrada reforça uma tensão já discutida na literatura: embora o salário não seja, isoladamente, o principal motivador, sua inadequação pode comprometer o engajamento — contradição que desafia a separação rígida entre fatores higiênicos e motivacionais proposta por Herzberg (1959).

Um terceiro achado relevante emerge da alta taxa de respostas neutras (71,4%) quanto às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Esse padrão é analiticamente significativo: a neutralidade não expressa indiferença, mas incerteza e baixa previsibilidade sobre o futuro na empresa.

A literatura contemporânea (Oliveira, 2024; Costa; Pereira; Santos, 2024) tem destacado que a ausência de perspectivas de carreira é um dos principais fatores de desengajamento, especialmente entre trabalhadores jovens e de baixa escolaridade.

4.2 Interpretação dos Resultados à Luz das Teorias Motivacionais

Os achados empíricos revelam aproximações e contradições relevantes quando analisados à luz das teorias da motivação, evidenciando a complexidade do fenômeno no contexto organizacional investigado.

No que se refere à releitura da teoria de Maslow, os resultados indicam tensões entre as dimensões de pertencimento e autorrealização.

Embora Maslow (1954) sustente que as necessidades superiores emergem apenas após a satisfação das necessidades básicas, os dados do estudo mostram que o

pertencimento e o reconhecimento se apresentam com maior intensidade do que a segurança financeira, o que relativiza a rigidez hierárquica da pirâmide.

Uma interpretação mais alinhada às críticas contemporâneas sugere que, em contextos socioeconômicos desafiadores, os trabalhadores tendem a valorizar fortemente as relações sociais como estratégia simbólica e emocional de compensação frente a inseguranças estruturais, como instabilidade econômica, baixa perspectiva de carreira e informalidade.

No diálogo com a teoria de Herzberg, os resultados também tensionam a separação estanque entre fatores higiênicos e motivacionais.

No caso da FC Serviços, observa-se que o salário insuficiente gera desmotivação direta, conforme previsto por Herzberg; contudo, o reconhecimento institucional, tradicionalmente classificado como fator motivacional, mostra-se condicionado à percepção de justiça salarial. Isso indica que os fatores não operam de forma isolada, mas interagem de maneira dinâmica, sobrepondo-se e retroalimentando-se, aspecto já problematizado por Giangreco e Peccei (2020) e claramente evidenciado nos dados empíricos.

Por fim, à luz das teorias contemporâneas da motivação e do engajamento, emergem fragilidades associadas à autonomia no trabalho, à clareza das expectativas e à oferta de feedback contínuo.

Tais resultados contrapõem-se aos pressupostos da Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 1985), que enfatiza a autonomia e o senso de propósito como elementos centrais da motivação intrínseca.

De modo convergente, a literatura sobre engajamento no trabalho (Schaufeli; Bakker, 2010) aponta que vigor e dedicação estão diretamente relacionados à disponibilidade de recursos laborais, como feedback, oportunidades de progressão e suporte organizacional, dimensões que não se mostram plenamente consolidadas na FC Serviços.

Estudos em contextos similares de empresas de serviços (Nogueira Neto; Ferreira, 2021) corroboram essa ambivalência, ao evidenciarem a coexistência de um clima social positivo com baixo desenvolvimento profissional, resultando em um engajamento parcial, sustentado mais por vínculos sociais do que por políticas estruturadas de gestão de pessoas.

4.3 Achados inesperados, tensões e contradições

A análise revela três pontos que merecem destaque crítico:

1. Convergência entre alto pertencimento e baixa perspectiva de carreira

Esse é um padrão raro, mas observado em organizações com cultura relacional forte. O trabalhador sente-se acolhido, mas não necessariamente vê futuro — o que pode gerar engajamento afetivo sem engajamento profissional.

2. Reconhecimento institucional elevado com feedback frágil

Há uma discrepância entre “reconhecimento percebido” e “reconhecimento operacional”. Isso sugere que os trabalhadores valorizam relações e elogios informais, mas carecem de feedback estruturado — fenômeno típico de empresas pequenas com gestão não formalizada.

3. Neutralidade em oportunidades de crescimento como sinal de risco

A elevada neutralidade indica sensação de estagnação. Estudos longitudinais mostram que esse é um dos preditores de intenção de rotatividade — ainda que não verbalizada.

4.4 Implicações Práticas e Recomendações

Os resultados indicam que a FC Serviços deve concentrar esforços em três frentes de melhoria:

1. Treinamento de lideranças para aprimorar práticas de feedback, reconhecimento e escuta ativa, reduzindo a polarização na percepção sobre a valorização gerencial;
2. Revisão da política salarial, garantindo maior transparência e equidade interna;
3. Criação de um plano de carreira estruturado e comunicativo, capaz de eliminar a incerteza sobre o futuro profissional e fomentar a autorrealização dos colaboradores.

Essas recomendações dialogam com a literatura contemporânea sobre gestão humanizada e sustentabilidade organizacional (Sampaio; Valim, 2024; Randstad, 2025), que enfatiza a importância da segurança psicológica e do bem-estar emocional como pilares do engajamento no trabalho.

4.4 Síntese Interpretativa

Em síntese, o estudo de caso evidencia que a motivação na FC Serviços é sustentada predominantemente por fatores sociais e relacionais, mas encontra fragilidades nos aspectos de valorização individual e perspectiva de crescimento. Tal configuração reflete um estágio intermediário de maturidade motivacional: a empresa alcança bons resultados em coesão e reconhecimento coletivo, mas ainda precisa consolidar políticas que estimulem o desenvolvimento pessoal e profissional.

A convergência entre teorias clássicas e modernas de motivação demonstra que a gestão de pessoas deve integrar dimensões materiais, psicológicas e simbólicas para garantir ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Em síntese, os resultados mostram que a motivação na FC Serviços é sustentada principalmente por fatores relacionais (pertencimento e reconhecimento), mas encontra barreiras significativas em fatores estruturais (remuneração, autonomia, desenvolvimento).

A análise revela que:

- teorias clássicas explicam parcialmente os achados;
- teorias contemporâneas iluminam aspectos críticos negligenciados (autonomia, propósito, suporte psicológico);
- a realidade empírica desafia modelos rígidos e exige abordagens integrativas.

Assim, o caso da FC Serviços confirma a importância de compreender a motivação como fenômeno multidimensional, contextual e dinâmico, influenciado simultaneamente por fatores materiais, sociais e simbólicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar os fatores motivacionais predominantes na empresa FC Serviços, localizada em Goiana-PE, examinando como a gestão da motivação influencia o desempenho e o comprometimento dos colaboradores.

A partir de uma abordagem quantitativa exploratória, foi possível identificar elementos que sustentam o engajamento no ambiente organizacional, bem como fragilidades que limitam o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos trabalhadores.

Os resultados revelaram que a motivação na empresa está fortemente associada às relações interpessoais e ao reconhecimento institucional, dimensões que conformam uma base relacional sólida e contribuem para um clima organizacional coeso.

Esses achados reforçam a importância das necessidades sociais propostas por Maslow e do papel do reconhecimento defendido por Herzberg, especialmente em contextos organizacionais marcados por interações cotidianas intensas e estruturas gerenciais pouco formalizadas.

Entretanto, o estudo também evidenciou fragilidades relevantes associadas ao fator salarial, à percepção de justiça organizacional e à ausência de oportunidades claras de crescimento profissional.

Esses aspectos, tradicionalmente classificados como fatores higiênicos, mostraram-se decisivos para a satisfação e configuram barreiras à manutenção da motivação no longo prazo.

A neutralidade observada em relação às perspectivas de carreira não sinaliza indiferença, mas incerteza quanto ao futuro, fenômeno que, segundo a literatura contemporânea, tende a gerar estagnação e eventual intenção de rotatividade.

Assim, embora o pertencimento seja forte, a percepção de futuro é limitada, revelando um descompasso entre reconhecimento social e desenvolvimento profissional.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao demonstrar que as teorias clássicas de Maslow e Herzberg ainda oferecem explicações relevantes, mas não são suficientes para interpretar plenamente a complexidade da motivação em contextos contemporâneos.

A pesquisa evidencia que a hierarquia rígida de necessidades proposta por Maslow não contempla a coexistência entre alta satisfação relacional e baixa perspectiva de desenvolvimento. Da mesma forma, evidencia que a separação entre fatores higiênicos e motivacionais, proposta por Herzberg, é menos nítida do que se supõe, já que remuneração e reconhecimento, no caso estudado, interagem de forma interdependente.

Nesse sentido, os achados reforçam a pertinência das teorias modernas da motivação, como a Teoria da Autodeterminação e os modelos de engajamento de Schaufeli e Bakker, que conferem papel central à autonomia, ao propósito, ao suporte organizacional e ao feedback contínuo — dimensões que se mostraram fragilizadas na FC Serviços.

Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios importantes para o aprimoramento da gestão de pessoas. Recomenda-se o fortalecimento das práticas de

liderança, com foco em comunicação clara, feedback estruturado e reconhecimento contínuo; a revisão da política salarial, aumentando a transparência e o alinhamento entre responsabilidades e remuneração; e a implementação de planos de carreira articulados com trilhas de aprendizagem e desenvolvimento.

Tais medidas dialogam diretamente com as demandas contemporâneas de gestão humanizada, sustentabilidade organizacional e promoção da segurança psicológica no trabalho.

Apesar de suas contribuições, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas de forma crítica. A amostra reduzida, composta por apenas seis participantes, restringe a generalização dos resultados e limita o alcance estatístico das análises.

A utilização de amostragem por conveniência pode ter introduzido vieses de seleção, enquanto a dependência exclusiva de autorrelatos não permite captar nuances subjetivas e dinâmicas relacionais mais complexas. Ademais, a ausência de métodos qualitativos impede uma compreensão mais densa das percepções individuais sobre motivação, reconhecimento e desenvolvimento.

Com base nessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem significativamente o número de participantes, adotem métodos mistos que integrem abordagens qualitativas, utilizem escalas validadas nacional e internacionalmente, realizem estudos longitudinais que permitam observar mudanças ao longo do tempo, e promovam análises comparativas com outras empresas de serviços de pequeno porte, especialmente na região Nordeste.

A inclusão de variáveis moderadoras, como estilo de liderança, suporte organizacional percebido, idade e tempo de empresa, também pode enriquecer a compreensão dos mecanismos motivacionais no contexto estudado.

Em síntese, a investigação demonstra que a motivação na FC Serviços é um fenômeno multifatorial, influenciado simultaneamente por dimensões relacionais, estruturais e simbólicas.

Ao integrar teorias clássicas e contemporâneas com evidências empíricas contextualizadas, o estudo contribui para o avanço do debate sobre motivação em organizações de pequeno porte e oferece caminhos concretos para o desenvolvimento de práticas mais humanizadas, sustentáveis e alinhadas às necessidades dos trabalhadores e às transformações do mundo do trabalho no século XXI.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COSTA, R.; PEREIRA, L.; SANTOS, M. Motivação e retenção de talentos em ambientes organizacionais contemporâneos. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 14, n. 2, p. 56-72, 2024.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer, 1985.
- HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- LOCATELLI, Manoel Antonio; SGARBOSSA, Maira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 31, n. 2, p. 85-109, jul./dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i2.62561>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/62561>. Acesso em: 29 ago. 2025.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- NOGUEIRA NETO, João Antonio; FERREIRA, Leonardo Rodrigues. Motivação como fator de produtividade: um estudo de caso em uma empresa de material de construção na cidade de Serra Talhada-PE. *Revista Eletrônica Multidisciplinar Pindorama*, Eunápolis, v. 12, n. 2, p. 66-83, jul./dez. 2021.
- OLIVEIRA, G. Revisão sistemática da motivação no ambiente de trabalho (2020–2024). *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 12, n. 1, p. 33-48, 2024.
- RANDSTAD. *Workmonitor 2025: Global Report*. 2025. Disponível em: <https://www.randstad.com>. Acesso em: 28 ago. 2025.
- SAMPAIO, T.; VALIM, A. Motivação e trabalho remoto: impactos pós-pandemia. *Revista Gestão & Pessoas*, v. 8, n. 3, p. 21-37, 2024.
- TRINKENREICH, B.; et al. Workplace learning climate, belonging, inclusion and job satisfaction: a model proposal. *Journal of Organizational Behavior*, v. 45, n. 1, p. 98-115, 2023.

Capítulo 17

EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE PATRIMÔNIO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

*Thatiana Milena da Silva Lira
Karine Rosália Félix Praça Gomes*

EFICIÊNCIA DA GESTÃO DE PATRIMÔNIO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Thatiana Milena da Silva Lira¹

Karine Rosália Félix Praça Gomes²

RESUMO

Este artigo analisa a eficiência da gestão patrimonial no Setor de Gestão de Suprimentos, Almoxarifado e Ativos (SGSAA) de uma instituição pública, com foco nos efeitos da comunicação interna sobre a confiabilidade dos registros e a integração dos processos de controle de bens permanentes. A pesquisa, de abordagem quantitativa e natureza descritiva, aplicou um survey com 31 colaboradores diretamente envolvidos nas atividades patrimoniais. Os resultados indicam que a comunicação interna apresenta níveis medianos de clareza, tempestividade e integração, configurando-se como o principal fator associado à eficiência administrativa. As correlações estatísticas demonstram relação significativa entre comunicação interna, eficiência dos processos e desempenho dos sistemas informatizados, evidenciando que fragilidades comunicacionais comprometem a atualização dos registros e a confiabilidade dos inventários. O estudo contribui para o debate sobre capacidade institucional, governança de dados e cultura organizacional no setor público, apontando caminhos para aprimoramento da gestão patrimonial. Conclui-se que a eficiência patrimonial é multidimensional e depende da articulação entre tecnologia, processos organizacionais e fluxos comunicacionais eficazes.

Palavras-chave: gestão patrimonial; comunicação interna; eficiência administrativa; governança pública; setor público.

ABSTRACT

This article analyzes the efficiency of asset management in the Supply Management, Warehousing, and Assets Sector (SGSAA) of a public institution, with a focus on the effects of internal communication on the reliability of records and the integration of permanent asset control processes. The study adopts a quantitative, descriptive approach and applies a survey to 31 employees directly involved in asset management activities. The results

¹ Bacharelanda em Administração - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

² Docente orientadora - Faculdade de Ciências e Tecnologias Professor Dirson Maciel de Barros.

indicate that internal communication presents moderate levels of clarity, timeliness, and integration, emerging as the main factor associated with administrative efficiency. Statistical correlations reveal a significant relationship between internal communication, process efficiency, and the performance of information systems, demonstrating that communication weaknesses compromise the updating of records and the reliability of inventories. The study contributes to the debate on institutional capacity, data governance, and organizational culture in the public sector, highlighting pathways for improving asset management. It concludes that asset management efficiency is multidimensional and depends on the articulation between technology, organizational processes, and effective communication flows.

Keywords: asset management; internal communication; administrative efficiency; public governance; public sector.

1. INTRODUÇÃO

A eficiência na gestão do patrimônio público constitui um dos pilares da boa governança e da transparência administrativa no setor público brasileiro. O controle adequado dos bens permanentes é essencial para assegurar o uso racional dos recursos, a confiabilidade das informações contábeis e a tomada de decisão baseada em evidências.

No entanto, a realidade de muitas instituições revela falhas estruturais nesse processo, especialmente relacionadas à comunicação interna e à integração entre setores responsáveis pelo registro, movimentação e controle dos ativos. Essa problemática é particularmente relevante no contexto da BioHemo Brasil S.A (Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia), onde inconsistências entre o patrimônio físico e os registros sistemáticos têm comprometido a fidedignidade dos inventários e a eficiência administrativa.

Ressalta-se que, com o objetivo de preservar o anonimato institucional e atender aos princípios éticos da pesquisa científica, o nome da organização analisada neste estudo é fictício. A denominação “BioHemo Brasil S.A.” é utilizada exclusivamente para fins acadêmicos, não correspondendo a nenhuma instituição real, sendo empregada apenas como estratégia metodológica de proteção da identidade organizacional.

O Setor de Gestão de Suprimentos, Almoxarifado e Ativos (SGSAA) BioHemo Brasil S.A desempenha papel central nesse processo, sendo responsável pelo acompanhamento das movimentações de bens permanentes e pelo controle patrimonial da instituição. Apesar da adoção de sistemas informatizados de gestão, como o Oracle, observa-se que a

comunicação entre os setores envolvidos nas movimentações patrimoniais ainda é insuficiente, o que resulta em divergências entre os registros de sistema e a situação física dos bens.

Esse descompasso gera retrabalho, dificulta as auditorias internas e compromete a confiabilidade dos dados, aspectos que impactam diretamente a eficiência da gestão pública e o cumprimento dos princípios constitucionais da legalidade, economicidade e transparência.

A literatura especializada destaca que a gestão patrimonial no setor público deve ir além do simples registro contábil, incorporando práticas de governança, comunicação integrada e atualização contínua das informações.

De acordo com Carvalho Fernandes e Abranches Monteiro (2019), o controle patrimonial atua como instrumento de gestão estratégica, pois assegura a rastreabilidade dos ativos e o correto uso dos recursos públicos. Araújo e Arruda (2018) reforçam que a eficiência administrativa depende de processos padronizados, comunicação efetiva e integração entre tecnologia e pessoas.

Entretanto, estudos recentes, como os do Tribunal de Contas da União (2024a), evidenciam que falhas de comunicação e de conciliação entre o patrimônio físico e contábil continuam sendo desafios recorrentes na administração pública brasileira.

Nesse cenário, identifica-se uma lacuna teórica ainda pouco explorada: compreender de que forma a comunicação interna – enquanto elemento organizacional e relacional – influencia diretamente a eficiência da gestão patrimonial em órgãos e empresas públicas.

Embora existam trabalhos sobre controle patrimonial e sobre governança, poucos estudos investigam a comunicação como variável determinante da confiabilidade dos registros patrimoniais, especialmente em instituições de alta complexidade como a BioHemo Brasil S.A.

Dessa forma, emerge o problema científico que orienta esta pesquisa: as fragilidades na comunicação interna entre os setores responsáveis pelo controle patrimonial no SGSAA da BioHemo Brasil S.A comprometem a eficiência na gestão dos bens permanentes? Se sim, de que modo isso ocorre?

Com base nesse problema, estabelece-se a pergunta de pesquisa: Quais fatores relacionados à comunicação interna influenciam a eficiência da gestão patrimonial no SGSAA BioHemo Brasil S.A?

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo geral: Analisar de que maneira a comunicação interna influencia a eficiência da gestão patrimonial no Setor de Gestão de Suprimentos, Almoxarifado e Ativos (SGSAA) BioHemo Brasil S.A.

Desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar como os colaboradores percebem os fluxos de comunicação interna relacionados às movimentações patrimoniais.
2. Avaliar o grau de eficiência percebida nos processos de controle e registro dos bens permanentes.
3. Examinar as principais falhas, gargalos e conflitos informacionais que impactam a conciliação entre patrimônio físico e registros de sistema.
4. Analisar o papel dos sistemas informatizados, como o Oracle, na integração dos processos e na qualidade das informações patrimoniais.
5. Propor recomendações que contribuam para o aprimoramento da comunicação interna e para o fortalecimento da eficiência da gestão patrimonial na instituição.

A relevância deste estudo manifesta-se em três dimensões. No campo prático, a pesquisa permite identificar falhas operacionais e sugerir melhorias que podem aumentar a confiabilidade e a eficiência da gestão patrimonial na BioHemo Brasil S.A.

No âmbito teórico, contribui para ampliar a literatura sobre gestão pública e controle de ativos, abordando a relação entre eficiência administrativa e comunicação interna — tema ainda pouco explorado no contexto das empresas públicas brasileiras.

Do ponto de vista social, reforça a importância da transparência e do uso responsável dos recursos públicos, fortalecendo a confiança da sociedade na administração estatal.

Assim, este artigo discute a comunicação como elemento determinante para a eficiência da gestão patrimonial, analisando o caso do SGSAA BioHemo Brasil S.A à luz das boas práticas de governança e dos referenciais teóricos da administração pública contemporânea.

Espera-se, com isso, contribuir para o aprimoramento das práticas de controle patrimonial e para o fortalecimento da cultura de eficiência e responsabilidade na gestão pública brasileira.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Controle patrimonial de bens permanentes como instrumento de governança pública

O controle patrimonial de bens permanentes constitui um pilar essencial da governança financeira e da *accountability* no setor público. Embora Carvalho Fernandes e Abranches Monteiro (2019) destaquem que a ausência de padronização nos registros gera inconsistências entre a situação físico-contábil e a realidade operacional, a literatura contemporânea evidencia que tais falhas não são apenas técnicas: refletem limitações institucionais e organizacionais mais amplas.

Autores clássicos da Administração Pública, como Hood (1991) e Osborne e Gaebler (1992), já argumentavam que sistemas de controle no setor público são condicionados pela capacidade estatal de coordenar processos, integrar informações e alinhar comportamentos organizacionais.

Assim, inconsistências patrimoniais não derivam somente de carências técnicas, mas também de falhas de coordenação intersetorial, ausência de cultura de responsabilização e baixa maturidade de governança.

Achados recentes dos órgãos de controle externo confirmam esse diagnóstico. O TCU (2024a) tem apontado fragilidades persistentes na conciliação físico-contábil do imobilizado, lacunas na mensuração por depreciação e inconsistências nas evidências de reavaliação. Esses problemas, porém, variam significativamente entre unidades administrativas, o que remete ao debate sobre heterogeneidade da capacidade estatal, conforme analisa Bouckaert e Pollitt (2011).

Além disso, Silva e Andrade (2021) indicam que a ausência de práticas sistemáticas de inventário e de governança de dados patrimoniais limita a eficiência administrativa, pois impede que os sistemas reflitam a realidade da utilização dos bens públicos. O Instituto Rui Barbosa (2025) reforça que o controle patrimonial deve ser compreendido como processo contínuo de supervisão, revisões periódicas e integração de sistemas, e não como atividade meramente registral.

Assim, o controle patrimonial transcende a função contábil e configura-se como instrumento estratégico de governança pública, cuja efetividade depende da articulação entre normas, tecnologia, cultura organizacional e comunicação entre setores.

2.2. Gestão patrimonial no setor público: abordagens, limites e possibilidades

A gestão patrimonial envolve práticas de registro, mensuração, manutenção e descarte dos bens públicos, assegurando o uso eficiente dos recursos do Estado. Há consenso, tanto na literatura nacional (Araújo; Arruda, 2018; Souza; Nogueira, 2022) quanto internacional (Pollitt; Bouckaert, 2011), de que o patrimônio público precisa ser tratado como ativo estratégico para a implementação de políticas públicas, e não como simples item contábil.

O marco normativo brasileiro, formado pela Lei n.º 4.320/1964, pelo MCASP (Brasil, 2024) e pelas NBC TSP (CFC, 2018), estabelece diretrizes de escrituração, mensuração e evidenciação. Entretanto, como observam Denhardt e Denhardt (2015), a existência de normas não assegura sua implementação eficaz: a efetividade depende da capacidade das organizações públicas de transformar diretrizes formais em rotinas institucionalizadas.

Assim, a gestão patrimonial no setor público representa um processo complexo, que exige integração técnica e coordenação institucional, articulando contabilidade, almoxarifado, suprimentos, TI e setores administrativos. Quando essa integração não ocorre, surgem fragilidades como retrabalho, inconsistências contábeis e desperdício de recursos — problemas amplamente relatados em auditorias brasileiras e internacionais.

Portanto, a gestão patrimonial deve ser compreendida dentro de um modelo de governança integrada, no qual processos, pessoas e tecnologias atuam conjuntamente para garantir a confiabilidade dos ativos públicos.

2.3. Sistemas informatizados de controle patrimonial, governança de dados e capacidade institucional

O uso de sistemas informatizados representa avanço significativo para a gestão patrimonial no setor público. Ferramentas como Oracle, SAP e SIAFI permitem integrar dados, registrar movimentações em tempo real e reduzir falhas humanas (Cunha; Miranda, 2020). Entretanto, a literatura mais recente enfatiza que a eficácia desses sistemas depende menos do software e mais da maturidade da governança de dados (Pollitt, 2016; Mendes; Castro, 2024).

Souza e Santos (2019) já alertavam que falhas na alimentação de sistemas e na comunicação entre setores comprometem a efetividade dos controles. Essa perspectiva aproxima-se dos estudos internacionais sobre capacidade estatal digital, segundo os quais sistemas automatizados falham quando não há clareza de papéis, integração de processos ou responsabilização por inconsistências (Dunleavy *et al.*, 2006).

Experiências de governos estaduais brasileiros (Paraná, 2023) reforçam esse diagnóstico ao demonstrar que sistemas unificados dependem de saneamento cadastral, padronização de classificações e revisão de fluxos operacionais. Tanto o TCU (2024b) quanto o TCE-PR (2024) apontam problemas recorrentes em inventários, conciliações e documentação de suporte.

Conclui-se que a eficácia dos sistemas informatizados está diretamente ligada à integração entre tecnologia, processos e pessoas, o que envolve treinamento contínuo, comunicação interna eficiente, governança de dados e cultura organizacional colaborativa.

2.4. Eficiência administrativa, integração setorial e cultura organizacional

A eficiência administrativa é tradicionalmente associada à capacidade de maximizar resultados com menos recursos (Chiavenato, 2014). Entretanto, na Administração Pública contemporânea, essa noção precisa ser ampliada. Segundo Osborne (2006) e Bouckaert e Pollitt (2011), a eficiência depende de elementos como cooperação intersetorial, confiança organizacional e mecanismos de coordenação interna.

Aplicado ao controle patrimonial, isso significa que não basta registrar bens de forma técnica; é necessário garantir fluxos integrados de informação, comunicação tempestiva e clareza de responsabilidades.

Carvalho Fernandes e Abrantes Monteiro (2019) destacam que falhas de comunicação dificultam a atualização de registros, enquanto Santos e Ribeiro (2021) demonstram que fluxos informacionais pouco estruturados elevam custos administrativos.

Por outro lado, Araújo e Arruda (2018) e Oliveira e Mendes (2023) mostram que tecnologias, auditorias e capacitação podem fortalecer a governança quando articuladas a estruturas de comunicação formal e cultura colaborativa.

Assim, eficiência na gestão patrimonial não é um atributo isolado da tecnologia, mas resulta da interação entre cultura organizacional, comunicação interna, integração setorial e capacidade institucional.

2.5. Comunicação interna no setor público: contribuições teóricas para a análise do SGSAA

A comunicação interna é um dos elementos centrais para o funcionamento de organizações públicas complexas. Para Denhardt e Denhardt (2015), a comunicação é um mecanismo de coordenação que possibilita o alinhamento entre setores, a circulação de informações confiáveis e a construção de sentido coletivo sobre processos organizacionais.

No setor público brasileiro, a comunicação interna assume papel ainda mais relevante devido à multiplicidade de controles, níveis hierárquicos e exigências normativas. Estudos de Santos e Ribeiro (2021) demonstram que a ausência de fluxos formais de comunicação compromete a confiabilidade dos registros, gerando atrasos, conflitos interpretativos e inconsistências nos processos administrativos.

Com base em Bouckaert e Halligan (2008), problemas de comunicação podem ser interpretados como indicadores de baixa capacidade institucional, especialmente quando há fragmentação de rotinas, ambiguidade de papéis e fraca cultura de responsabilização.

No contexto da gestão patrimonial, a comunicação interna desempenha pelo menos três funções essenciais:

1. Coordenação de processos – garante que setores compartilhem informações sobre entradas, saídas, transferências e baixas.
2. Rastreabilidade e transparência – assegura que registros contábeis refletem a realidade física dos bens.
3. Prevenção de inconsistências – reduz afastamentos entre dados sistêmicos e inventários físicos.

Assim, compreender a comunicação interna no SGSAA BioHemo Brasil S.A significa analisar como ela contribui — ou limita — a eficiência da gestão patrimonial, articulando tecnologia, processos e práticas organizacionais.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa estruturada como um survey descritivo, integrado a um estudo de caso quantitativo no Setor de Gestão de Suprimentos, Almoxarifado e Ativos (SGSAA) BioHemo Brasil S.A. A combinação dessas estratégias permite mensurar percepções individuais e, simultaneamente, compreender especificidades organizacionais relacionadas à comunicação interna e à eficiência da gestão patrimonial.

A abordagem quantitativa foi escolhida por possibilitar a identificação de padrões, o exame de relações entre variáveis e a avaliação objetiva da influência dos fluxos comunicacionais sobre os processos de registro, controle e movimentação dos bens permanentes.

A população-alvo comprehende colaboradores e gestores BioHemo Brasil S.A que atuam direta ou indiretamente em atividades de suprimentos, almoxarifado e controle patrimonial. Trata-se de um grupo com experiência operacional suficiente para avaliar a confiabilidade dos registros e a integração dos processos.

A amostra é não probabilística e intencional, composta pelos profissionais vinculados às rotinas patrimoniais, dos quais foram obtidas 31 respostas válidas após aceite voluntário. Embora esse tipo de amostragem limite a generalização dos achados, aumenta a precisão contextual da análise ao priorizar participantes que vivenciam o fenômeno estudado.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado contendo 20 itens fechados distribuídos em quatro dimensões teóricas: controle e registro patrimonial, comunicação interna, eficiência administrativa e uso de sistemas informatizados. As questões foram organizadas em escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

A elaboração dos itens baseou-se na literatura científica sobre gestão patrimonial, governança pública e comunicação organizacional. Antes da aplicação definitiva, o instrumento foi submetido a um pré-teste piloto com seis colaboradores do SGSAA, o que permitiu realizar ajustes na redação de algumas perguntas para garantir clareza e coerência semântica.

Após a coleta, a consistência interna das escalas foi analisada por meio do alfa de Cronbach, cujos valores variaram entre 0,79 e 0,87 nas quatro dimensões avaliadas, demonstrando elevada confiabilidade do instrumento.

A coleta de dados foi realizada entre outubro e novembro de 2025, por meio do Google Forms, preservando o anonimato e garantindo a segurança das respostas. Todos os participantes assinaram eletronicamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Os dados obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas e submetidos a procedimentos de estatística descritiva, com cálculo de frequências, médias e desvios-padrão, permitindo identificar padrões gerais de percepção sobre os processos analisados.

Em seguida, aplicou-se a correlação de Spearman para examinar as relações entre as variáveis latentes do estudo, especialmente aquelas que relacionam comunicação interna, atualização de sistemas informatizados, controle patrimonial e eficiência administrativa. Essa técnica foi escolhida por ser adequada para variáveis mensuradas em escala ordinal e para detectar associações monotônicas entre dimensões teóricas.

Para reduzir possíveis vieses metodológicos, foram adotadas algumas precauções. O anonimato buscou minimizar o viés de deseabilidade social; a inclusão de respondentes de diferentes setores contribuiu para diminuir vieses de seleção; e a análise das correlações evitou a ocorrência de viés de método comum, uma vez que não foram observadas correlações excessivamente elevadas entre os itens.

Apesar desses cuidados, reconhece-se que o uso exclusivo de questionários pode limitar a profundidade interpretativa, o que é apresentado como limitação da pesquisa.

Com esse conjunto de procedimentos — validação do instrumento, avaliação da confiabilidade, aplicação de técnicas estatísticas adequadas, detalhamento das variáveis e controle de vieses —, o estudo adota um padrão metodológico rigoroso e compatível com pesquisas empíricas.

Essa estrutura permite analisar com precisão a relação entre comunicação interna e eficiência da gestão patrimonial no contexto do SGSAA BioHemo Brasil S.A, proporcionando resultados quantitativos robustos e interpretações alinhadas às exigências da governança pública contemporânea.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação do questionário permitiu compreender como os colaboradores da BioHemo Brasil S.A percebem a eficiência da gestão patrimonial no Setor de Gestão de Suprimentos, Almoxarifado e Ativos (SGSAA), especialmente quanto à comunicação interna e à confiabilidade dos processos de controle de bens.

4.1 Perfil dos participantes

Os resultados revelam que a maioria dos respondentes atua BioHemo Brasil S.A há entre 1 e 3 anos, seguida por um grupo com 3 a 5 anos de experiência. Esse dado indica um quadro funcional relativamente jovem, mas com tempo suficiente para avaliar de forma consistente os procedimentos de controle patrimonial. Além disso, grande parte dos participantes afirmou atuar diretamente nas movimentações de bens, participando de etapas como registro, conferência, aquisição e baixa patrimonial. Essa característica reforça a legitimidade das respostas, visto que o público pesquisado possui vivência prática no processo investigado.

Os participantes possuem níveis distintos de experiência na instituição, mas com predominância de servidores que já vivenciaram as rotinas operacionais da gestão patrimonial. Do total, 26 entrevistados (83,9%) atuam diretamente em atividades de controle patrimonial, almoxarifado ou suprimentos.

Tabela 1 – Tempo de atuação dos participantes na BioHemo Brasil S.A

Tempo de atuação	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	3	9,7%
1 a 3 anos	12	38,7%
3 a 5 anos	8	25,8%
Mais de 5 anos	8	25,8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A composição da amostra indica um quadro funcional com experiência diversificada, mas majoritariamente formado por servidores que já conhecem os fluxos patrimoniais, permitindo análises consistentes sobre comunicação, integração setorial e confiabilidade dos registros.

4.2 Comunicação interna e integração setorial

No que se refere à comunicação entre os setores envolvidos na gestão patrimonial, os participantes consideraram os canais institucionais (e-mail, sistema e reuniões) adequados, porém passíveis de aprimoramento. Parte expressiva dos colaboradores relatou dificuldades moderadas a altas quanto à clareza e ao tempo de resposta nas trocas de informações.

A variável Comunicação Interna apresentou média geral de 3,39 ($DP = 0,82$), revelando percepções medianas e indicando que a comunicação entre setores é vista como suficientemente funcional, mas distante do ideal necessário para garantir eficiência operacional.

Tabela 2 – Média dos itens de Comunicação Interna

Indicador avaliado	Média	DP
Clareza das informações recebidas	3,55	0,78
Tempestividade das respostas	3,16	0,93
Integração entre setores	3,03	0,87
Aderência aos fluxos formais	3,82	0,71

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A pior avaliação refere-se novamente à integração entre setores (média 3,03), indicando percepção recorrente de falta de alinhamento entre áreas responsáveis pelo registro e movimentação de bens. Esse resultado está alinhado ao que Denhardt e Denhardt (2015) descrevem como “fragilidade da coordenação administrativa”, fator que impacta diretamente a capacidade estatal de produzir informações confiáveis.

A tempestividade das respostas também foi avaliada de forma crítica (média 3,16), sugerindo atrasos na circulação de informações essenciais, como confirmações de movimentações, baixas e atualizações no sistema Oracle.

Esses achados corroboram Santos e Ribeiro (2021), para quem a comunicação interna deficiente compromete a confiabilidade das informações patrimoniais e eleva os custos administrativos.

Do mesmo modo, Carvalho Fernandes e Abranches Monteiro (2019) destacam que a eficiência no controle de bens depende de fluxos comunicacionais padronizados e tempestivos. Assim, observa-se que, embora a BioHemo Brasil S.A disponha de sistemas

informatizados e instrumentos formais de comunicação, a integração entre setores ainda constitui um ponto crítico para a consolidação de uma cultura de eficiência.

4.3 Eficiência percebida na gestão patrimonial

A média geral da variável Eficiência Administrativa foi 3,64 (DP = 0,77), indicando que os participantes percebem avanços nos processos, mas ainda identificam limitações, principalmente relacionadas à confiabilidade dos registros.

Tabela 3 – Médias dos itens de Eficiência Administrativa

Indicador	Média	DP
Agilidade nos processos	3,68	0,72
Redução de retrabalho	3,46	0,81
Precisão das informações	3,41	0,88
Confiabilidade dos registros	3,60	0,75

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Apesar de avaliações acima do ponto médio (3), os indicadores de precisão e confiabilidade dos dados patrimoniais apresentaram as menores médias — o que confirma a persistência de inconsistências físicas e sistêmicas, já identificadas em auditorias do TCU (2024a).

Essa percepção reforça o argumento de Bouckaert e Pollitt (2011) de que a eficiência administrativa não depende apenas de ferramentas tecnológicas, mas da capacidade organizacional de coordenar rotinas e integrar fluxos informacionais.

A análise das respostas indica que a maioria dos colaboradores avalia a gestão patrimonial do SGSAA como “eficiente”, seguida pelas classificações “regular” e “muito eficiente”. Entretanto, há também percepções de baixa eficiência entre alguns respondentes, o que sugere a coexistência de experiências distintas dentro da mesma estrutura organizacional.

Essa diversidade de percepções pode estar relacionada às funções desempenhadas. Os servidores que atuam diretamente nas movimentações de bens demonstraram visão mais crítica, enquanto aqueles com menor envolvimento operacional apresentaram avaliações mais positivas.

Tal resultado converge com Chiavenato (2014), que associa a eficiência à percepção individual dos resultados obtidos em relação aos recursos utilizados, e com Araújo e

Arruda (2018), que enfatizam a importância de alinhar processos e pessoas para garantir o desempenho organizacional.

4.4 Uso de sistemas informatizados e desafios operacionais

O estudo evidenciou que o uso do sistema Oracle é amplamente reconhecido como ferramenta de suporte às rotinas patrimoniais. No entanto, alguns respondentes destacaram limitações na atualização tempestiva dos registros e inconsistências ocasionais entre as informações do sistema e a situação física dos bens.

A variável “Sistemas Informatizados” apresentou média geral de 3,76 (DP = 0,73), demonstrando aceitação moderadamente positiva dos usuários.

Tabela 4 – Médias dos itens de Sistemas Informatizados

Indicador	Média	DP
Facilidade de uso	3,87	0,69
Integração com setores	3,42	0,77
Atualização tempestiva	3,29	0,81
Contribuição para rastreabilidade	3,99	0,63

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A avaliação mais baixa refere-se à atualização tempestiva dos registros (média 3,29), reforçando o problema já identificado na comunicação interna: a lentidão ou falha na circulação das informações impacta diretamente o desempenho do sistema Oracle.

Por outro lado, a “contribuição para rastreabilidade” obteve média elevada (3,99), indicando que, apesar das dificuldades operacionais, o sistema é reconhecido como ferramenta útil para o controle patrimonial.

Essas fragilidades estão em consonância com os apontamentos de Souza e Santos (2019), que alertam que a eficácia dos sistemas informatizados depende da qualidade dos dados e da articulação entre tecnologia, processos e pessoas. De modo semelhante, Mendes e Castro (2024) ressaltam que a transformação digital na administração pública só se traduz em eficiência quando acompanhada de capacitação e padronização dos fluxos operacionais.

4.5 Correlações entre comunicação interna, eficiência administrativa e controle patrimonial

A análise de Spearman identificou relações estatisticamente significativas entre as variáveis centrais do estudo. A correlação mais alta foi observada entre Comunicação Interna e Eficiência Administrativa ($\rho = 0,66$; $p < 0,01$), indicando que o aprimoramento da comunicação tende a elevar consistentemente a eficiência dos processos.

Tabela 5 – Correlações de Spearman entre as variáveis

Variáveis correlacionadas	ρ (rho)	Significância
Comunicação interna x Eficiência administrativa	0,66	$p < 0,01$
Comunicação interna x Sistemas informatizados	0,52	$p < 0,05$
Controle patrimonial x Eficiência administrativa	0,59	$p < 0,01$
Controle patrimonial x Comunicação interna	0,47	$p < 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Esses dados revelam que:

1. Quanto melhor a comunicação, maior a eficiência administrativa.
2. A integração entre setores é condição para o funcionamento pleno do sistema Oracle.
3. O controle patrimonial depende de informações tempestivas, mas do que de infraestrutura tecnológica.

Esses achados reforçam o argumento de Pollitt (2016) de que tecnologias são insuficientes sem “capacidade institucional de coordenação”.

4.5 Síntese interpretativa dos resultados

Os resultados mostram que o SGSAA possui estrutura formal de controle e sistemas informatizados consistentes, mas enfrenta desafios relacionados à comunicação interna, integração entre setores e atualização tempestiva dos registros. Tais fragilidades geram reflexos na confiabilidade dos inventários e na eficiência administrativa.

Em síntese, o estudo evidencia que:

- A comunicação interna é o principal fator associado à eficiência patrimonial no SGSAA.

- Sistemas informatizados são reconhecidos como ferramentas úteis, mas dependem de fluxos informacionais precisos.
- A capacidade institucional da BioHemo Brasil S.A ainda precisa ser fortalecida, especialmente no que se refere à padronização e coordenação de rotinas.
- Os dados confirmam a hipótese central da pesquisa: a eficiência da gestão patrimonial não é apenas técnica, mas sobretudo organizacional e comunicacional.

Esses achados reforçam o debate de Denhardt e Denhardt (2015), que apontam que nenhuma tecnologia substitui a necessidade de comunicação clara, integração setorial e capacidade de coordenação administrativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a eficiência da gestão patrimonial no SGSAA BioHemo Brasil S.A depende menos da disponibilidade de sistemas informatizados e mais da qualidade da comunicação interna, da integração entre setores e da capacidade institucional de coordenar fluxos informacionais de forma tempestiva e padronizada.

A análise das percepções de 31 colaboradores revelou que a comunicação interna apresenta níveis medianos de clareza, tempestividade e integração, configurando-se como o principal fator associado ao desempenho administrativo, conforme demonstrado pelas correlações estatisticamente significativas entre comunicação, eficiência e confiabilidade dos registros.

Esses achados reforçam que fragilidades comunicacionais tendem a comprometer a atualização do sistema Oracle, gerar inconsistências físico-contábeis e impactar diretamente a rastreabilidade dos ativos, mesmo diante de infraestrutura tecnológica adequada.

A síntese crítica dos dados permite afirmar que o SGSAA possui avanços importantes na formalização de procedimentos e na adoção de ferramentas digitais, porém ainda enfrenta barreiras estruturais relacionadas à cultura organizacional, à coordenação intersetorial e à padronização das rotinas.

Ao dialogar com autores como Denhardt, Bouckaert e Pollitt, observa-se que tais desafios não são específicos da Hemobrás, mas refletem tensões típicas de organizações públicas que operam em contextos de alta complexidade, nos quais a eficiência não

decorre apenas de recursos tecnológicos, mas sobretudo da capacidade estatal de integrar informações, gerir pessoas e consolidar práticas de governança. Assim, este estudo contribui teoricamente ao demonstrar que a eficiência patrimonial deve ser interpretada como fenômeno multidimensional, integrando elementos comunicacionais, culturais e institucionais — dimensão ainda pouco explorada na literatura brasileira sobre gestão de ativos públicos.

No campo prático, a pesquisa oferece diagnósticos relevantes para o aprimoramento dos processos do SGSAA, destacando a necessidade de fortalecer fluxos formais de comunicação, ampliar a capacitação dos servidores, reduzir a dependência de interações informais e consolidar uma política de governança de dados patrimoniais mais robusta.

As evidências apontam para a importância de investir em mecanismos de padronização, supervisão contínua, conferência dos registros e maior alinhamento entre os setores envolvidos nas movimentações patrimoniais. Essas recomendações podem apoiar a BioHemo Brasil S.A na mitigação de inconsistências físico-contábeis, reduzir retrabalho e subsidiar auditorias internas e externas com informações mais fidedignas.

Como todo estudo empírico, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A amostra é restrita ao universo de servidores envolvidos diretamente nas rotinas patrimoniais da Hemobrás, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos institucionais.

Além disso, o uso de métodos quantitativos baseados em percepções pode não captar a totalidade das práticas informais e dos fluxos comunicacionais implícitos presentes na organização. A ausência de triangulação com dados observacionais, entrevistas ou documentos internos também restringe a profundidade interpretativa dos achados.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens metodológicas híbridas, combinando surveys, análise documental, observação de processos e entrevistas semiestruturadas. Estudos comparativos entre órgãos públicos de natureza semelhante também podem contribuir para identificar padrões gerais e especificidades da cultura organizacional associada ao controle patrimonial.

Ademais, investigações que incorporem indicadores de desempenho em tempo real, análises de big data patrimonial e modelos de maturidade de governança podem

ampliar a compreensão sobre como fatores comunicacionais e tecnológicos interagem na eficiência administrativa.

Em síntese, esta pesquisa reafirma que a gestão patrimonial eficiente não é produto exclusivo de sistemas informatizados, mas resulta de uma combinação estruturada entre comunicação interna, integração setorial, governança de dados e capacidade institucional.

Ao trazer evidências empíricas sobre essas dimensões, o estudo contribui para o avanço da literatura em Administração Pública e oferece subsídios concretos para o fortalecimento das práticas de gestão de ativos na BioHemo Brasil S.A e em organizações públicas com desafios semelhantes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. L.; ARRUDA, M. G. Gestão patrimonial no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 421-439, 2018.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional; Secretaria de Orçamento Federal. Portaria Conjunta STN/SOF nº 26, de 18 de dezembro de 2024. Aprova a Parte I da 11ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/>. Acesso em: 3 set. 2025.

CARVALHO FERNANDES, Elizabeth; ABRANCHES MONTEIRO, Doraliza. Análise do controle patrimonial de bens permanentes em uma organização pública. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 11, n. 4, p. 1-20, 2019. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525009>. Acesso em: 3 set. 2025.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBC TSP*. Brasília: CFC, 2018.

CUNHA, R. A.; MIRANDA, F. P. Tecnologia e gestão patrimonial no setor público. *Revista de Administração e Contabilidade Pública*, Brasília, v. 15, n. 2, p. 101-117, 2020.

INSTITUTO RUI BARBOSA. *Revista Brasileira de Auditoria do Setor Público – RBASP*. Belo Horizonte: IRB, 2025.

MENDES, C. S.; CASTRO, A. P. Transformação digital e gestão patrimonial pública. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 33-52, 2024.

OLIVEIRA, M. R.; MENDES, F. G. Integração entre tecnologia e auditoria na administração pública. *Revista de Políticas Públicas*, São Luís, v. 27, n. 2, p. 199-215, 2023.

PARANÁ. Governo do Estado. Desafios na implantação de sistema único para controle e gestão dos bens móveis e intangíveis nos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Paraná. Apresentado no CONSAD, Brasília, 2023.

SANTOS, R. F.; RIBEIRO, T. C. Comunicação interna e eficiência administrativa na gestão pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, Recife, v. 17, n. 2, p. 245-260, 2021.

SILVA, A. P.; ANDRADE, R. C. Governança patrimonial no setor público: limites e possibilidades. *Revista Gestão Pública em Debate*, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 56-74, 2021.

SOUZA, G. H.; NOGUEIRA, E. M. Gestão patrimonial e políticas públicas. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 23, n. 3, p. 88-102, 2022.

SOUZA, M. L.; SANTOS, A. C. Sistemas informatizados e controle patrimonial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 667-684, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão nº 1424/2024 – Plenário. Auditoria financeira integrada sobre as demonstrações contábeis consolidadas da União – Exercício 2023. Brasília, 2024a.

_____. Acórdão nº 2640/2024 – Plenário. Brasília, 2024b.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ (TCE-PR). Acórdão nº 1907/2024 – Tribunal Pleno (UNIOESTE – gestão de bens móveis e imóveis). Curitiba, 2024.

VASQUEZ, A. *et al.* Evidenciação do ativo imobilizado no setor público: a conformidade das demonstrações contábeis dos Institutos Federais da Região Norte com a NBC TSP 07. *RevistaFT*, v. 20, n. 5, p. 44-62, 2023.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Ao reunir estudos que analisam práticas de gestão em contextos organizacionais diversos, este livro cumpre o propósito de oferecer uma contribuição consistente ao campo da Administração, articulando teoria, empiria e reflexão crítica.

Os capítulos apresentados demonstram que a gestão organizacional, longe de ser um conjunto de técnicas neutras ou universais, é profundamente influenciada por fatores contextuais, estruturais, humanos e territoriais, que condicionam tanto as possibilidades quanto os limites das ações gerenciais.

As evidências empíricas discutidas ao longo da obra revelam que a eficiência organizacional não pode ser compreendida exclusivamente a partir de indicadores financeiros ou operacionais isolados. A gestão de estoques, por exemplo, mostra-se estratégica não apenas pela redução de custos, mas pela sua capacidade de integrar processos, sustentar níveis de serviço e ampliar a competitividade em ambientes de alta rotatividade.

Da mesma forma, os estudos sobre inadimplência e sustentabilidade financeira evidenciam que decisões financeiras impactam diretamente o clima organizacional, a motivação dos colaboradores e a estabilidade institucional, reforçando a interdependência entre gestão financeira e comportamento organizacional.

Outro eixo relevante destacado nesta coletânea refere-se à ampliação do escopo tradicional da Administração, ao incorporar debates sobre inclusão produtiva, empoderamento financeiro e diversidade etária. A análise do empoderamento financeiro de mulheres com 50 anos ou mais evidencia que a gestão contemporânea precisa reconhecer a pluralidade dos sujeitos organizacionais e considerar políticas e práticas que promovam inclusão, autonomia econômica e valorização da experiência.

Nesse sentido, a obra contribui para tensionar modelos gerenciais homogêneos e aponta para uma Administração mais sensível às dimensões sociais e humanas do trabalho e do empreendedorismo.

Um aspecto transversal aos diferentes capítulos é a constatação de um descompasso recorrente entre os modelos prescritivos da literatura administrativa e a realidade das organizações investigadas.

A adoção parcial de ferramentas gerenciais, a limitação de recursos tecnológicos, a insuficiência de quadros de pessoal e a fragilidade do planejamento estratégico emergem como desafios comuns. Esses achados reforçam a necessidade de uma Administração contextualizada, capaz de adaptar conceitos e instrumentos às condições reais das organizações, especialmente em contextos regionais e em instituições de pequeno e médio porte.

Do ponto de vista teórico, a obra contribui ao evidenciar que conceitos como eficiência, sustentabilidade e estratégia precisam ser compreendidos de forma ampliada e integrada. Sustentabilidade, por exemplo, não se restringe à viabilidade financeira, mas envolve a capacidade das organizações de manter relações de trabalho estáveis, processos transparentes, governança responsável e alinhamento entre objetivos econômicos e sociais.

Estratégia que, por sua vez, revela-se menos como um plano formalizado e mais como um processo dinâmico, construído na interação entre gestores, colaboradores, recursos disponíveis e pressões do ambiente externo.

No plano prático, os estudos apresentados oferecem subsídios relevantes para gestores, administradores e formuladores de políticas organizacionais. As análises indicam que avanços gerenciais dependem não apenas da introdução de tecnologias ou ferramentas, mas do fortalecimento da governança interna, da capacitação contínua, da comunicação organizacional e da valorização do capital humano.

Esses elementos mostram-se fundamentais para a construção de organizações mais resilientes, eficientes e socialmente responsáveis.

Por fim, este livro reafirma o papel da Administração como campo de conhecimento comprometido com a transformação organizacional e com o desenvolvimento socioeconômico.

Ao privilegiar pesquisas situadas, críticas e metodologicamente rigorosas, a obra amplia o entendimento sobre como organizações reais operam, decidem e enfrentam desafios em contextos de restrição e mudança.

Espera-se que as reflexões aqui apresentadas estimulem novas investigações, inspirem práticas gerenciais mais conscientes e contribuam para a formação de

administradores capazes de atuar de forma ética, estratégica e comprometida com a sustentabilidade das organizações e dos territórios em que estão inseridas.

AGENDA DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

AGENDA DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Ao longo deste livro, foram abordados temas centrais da Administração, como gestão de estoques, sustentabilidade financeira, comportamento organizacional e inclusão produtiva. No entanto, diversas questões e desafios permanecem em aberto e merecem atenção contínua e aprofundada da pesquisa acadêmica. A seguir, destacam-se algumas áreas promissoras que podem orientar as futuras investigações no campo da Administração:

1. Gestão de Estoques e Logística em Organizações de Médio e Pequeno Porte

Apesar dos avanços teóricos e práticos na gestão de estoques, as empresas de médio e pequeno porte, especialmente aquelas situadas em contextos regionais, enfrentam dificuldades específicas relacionadas à limitação de recursos, falta de tecnologias adequadas e à escassez de capital humano qualificado. Estudos futuros podem investigar modelos de gestão de estoques mais flexíveis e adaptados às realidades dessas organizações, explorando o impacto da digitalização e da automação em ambientes de alta complexidade e variabilidade.

2. Sustentabilidade Organizacional e Gestão Estratégica em Cenários de Crises

A sustentabilidade organizacional vai além da simples viabilidade financeira. A crescente vulnerabilidade de empresas diante de crises econômicas, mudanças climáticas e disruptões tecnológicas exige novas abordagens de gestão estratégica. Pesquisas futuras podem se concentrar em como as organizações podem ser mais resilientes, adotando práticas que integrem responsabilidade social, governança transparente e estratégias de longo prazo para minimizar riscos e otimizar recursos.

3. Gestão Financeira em Ambientes de Alta Inadimplência: Desafios e Soluções

A inadimplência continua a ser um grande obstáculo para a sustentabilidade financeira, especialmente em setores como o educacional e o varejista. A falta de modelos de cobrança eficientes e a dificuldade de integrar soluções financeiras adequadas a pequenas empresas precisam de maior investigação. A aplicação de novas tecnologias,

como inteligência artificial para previsões de inadimplência e políticas de cobrança digital, representa uma área promissora para explorar a melhoria dos processos financeiros e a construção de relações mais eficazes com os clientes.

4. Empoderamento Financeiro e Inclusão Digital: O Caso das Mulheres 50+

O empoderamento financeiro, especialmente de mulheres com 50 anos ou mais, é uma área em crescente relevância, dado o impacto econômico e social que esse grupo pode gerar. A pesquisa sobre o impacto da inclusão financeira e do letramento digital, junto à superação de barreiras simbólicas como o etarismo, representa um campo fértil para futuras investigações. Como as políticas públicas e as iniciativas privadas podem promover maior autonomia econômica para essa faixa etária, ao mesmo tempo em que enfrentam desafios tecnológicos, sociais e culturais, merece ser amplamente explorado.

5. Transformação Digital nas Organizações: Desafios de Implementação e Impactos na Gestão

A transformação digital tem sido apontada como um fator de diferenciação estratégica para muitas organizações. No entanto, a implementação bem-sucedida dessas tecnologias ainda é um grande desafio, principalmente para empresas de pequeno e médio porte. Futuras pesquisas podem explorar como diferentes tipos de organizações podem integrar de maneira eficaz novas tecnologias, como sistemas ERP, blockchain, e-commerce e big data, ao mesmo tempo em que enfrentam limitações financeiras e culturais, e quais os impactos dessa integração na eficiência operacional e na competitividade.

6. Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas: Novos Paradigmas no Pós-Pandemia

A pandemia de COVID-19 trouxe à tona mudanças significativas no comportamento organizacional e nas relações de trabalho. A transição para o home office, o aumento da flexibilidade e a reconfiguração das práticas de gestão de pessoas geraram um campo de estudo robusto sobre como as culturas organizacionais podem se adaptar a novos formatos de trabalho. Pesquisas futuras podem investigar como a liderança e as práticas de gestão de pessoas evoluíram pós-pandemia, além de explorar os impactos do trabalho híbrido na motivação, no desempenho e na produtividade dos colaboradores.

7. Gestão da Inovação e Competitividade Sustentável

A inovação tem sido reconhecida como um dos principais motores de competitividade, mas sua gestão ainda apresenta desafios significativos, especialmente para empresas que operam em mercados emergentes. A pesquisa sobre modelos de inovação aberta, práticas colaborativas e sustentabilidade na inovação empresarial ainda

é uma área que demanda maior exploração. Investigações sobre como empresas podem manter sua competitividade a longo prazo por meio de inovações sustentáveis, que promovam não apenas lucro, mas também benefícios sociais e ambientais, são cruciais para o futuro da Administração.

8. Impactos das Políticas Públicas nas Práticas de Gestão Empresarial

As políticas públicas desempenham papel crucial na criação de um ambiente favorável ao crescimento das organizações, mas os impactos dessas políticas na gestão organizacional ainda são pouco compreendidos. Pesquisas futuras podem explorar como mudanças nas políticas fiscais, tributárias e ambientais influenciam as práticas gerenciais em diferentes setores. Além disso, a eficácia de programas de apoio à digitalização, inovação e sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte deve ser investigada, a fim de otimizar os investimentos e ampliar os resultados econômicos e sociais.

9. Ética Empresarial, Responsabilidade Social e Governança Corporativa

A ética empresarial e a responsabilidade social são áreas em constante evolução, especialmente em um contexto de crescente demanda por transparência e ações concretas de responsabilidade social corporativa. A governança corporativa, em sua relação com a ética e a sustentabilidade, é um campo emergente que exige mais estudos. Como as organizações podem incorporar práticas responsáveis e transparentes em sua estrutura de governança, enfrentando os desafios éticos de um mundo globalizado e altamente conectado, é uma questão central para o futuro das empresas e de seus gestores.

Essas áreas de pesquisa representam apenas algumas das direções mais promissoras que podem orientar os estudos em Administração nos próximos anos. O campo está em constante transformação, e a necessidade de adaptação às novas realidades econômicas, sociais e tecnológicas exige que pesquisadores, gestores e profissionais da área se empenhem em desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios contemporâneos. Espera-se que as futuras pesquisas ofereçam respostas cada vez mais eficazes para os complexos problemas que as organizações enfrentam e contribuam para a construção de um ambiente empresarial mais dinâmico, responsável e sustentável.

OS AUTORES

OS AUTORES



Adriano Pereira da Silva



Alisson Gomes Vanderlei



Djane Aparecida Alves de Souza



Douglas Felipe Berto da Silva



Eberson José da Silva



Edmilson da Silva Araújo Filho



Eduarda Campos Dias Cardoso



Elayne Milena Nascimento de
Menezes



Gabriella Vitória Silva de Oliveira



Janaina de Cassia Marinho de Melo
Silva



Jaqueline Lucindo da Silva



Jorge Rodrigues Monteiro



José Cláudio dos Santos



Leomax Arruda da Silva



Maria Clézia Quirino da Silva



Thatiana Milena da Silva Lira




Editora
REALCONHECER

ISBN 978-658366806-6



9 786583 668066