

Organizadoras
ALESSANDRA FAGUNDES FURTADO DE MELO
& RÔNIA PINHEIRO MARRA

ADMINISTRAÇÃO MODERNA



Inovação, Liderança e Sustentabilidade

Organizadoras

ALESSANDRA FAGUNDES FURTADO DE MELO

& RÔNIA PINHEIRO MARRA

ADMINISTRAÇÃO MODERNA



Inovação, Liderança e Sustentabilidade

© 2024 – Editora Ópera

www.editoraopera.com.br

editoraopera@gmail.com

Organizadoras

Alessandra Fagundes Furtado de Melo

Rônia Pinheiro Marra

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/Ópera

Revisão: Respective autores dos artigos

Conselho Editorial

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Rícael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

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

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M528a Administração Moderna: Inovação, Liderança e Sustentabilidade
/ Alessandra Fagundes Furtado de Melo; Rônia Pinheiro Marra
(organizadoras). – Formiga (MG): Editora Ópera, 2024. 278 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-85284-28-8

DOI: 10.5281/zenodo.14550181

1. Administração em geral / Organização e normas. 2. Liderança e Sustentabilidade. I. Melo, Alessandra Fagundes Furtado de. II. Marra, Rônia Pinheiro. III. Título.

CDD: 658.314

CDU: 65

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 Ópera

CNPJ: 35.335.163/0001-00

Telefone: +55 (37) 99855-6001

www.editoraopera.com.br

editoraopera@gmail.com

Formiga - MG

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

Acesse a obra originalmente publicada em:

<https://www.editoraopera.com.br/2024/12/administracao-moderna-inovacao.html>



AUTORES

**Adenilson Tito Fernandes Junior
Amanda Souza Pereira
David Joshua Gomes Barros
Fernando Henrique Rodrigues Da Costa
Gean Hugo de Souza Michelin Júnior
Isabela Durães Ornelas Nolasco
Jamile Cristinne Santos da Silva
Jeniffer Ribeiro Gomes dos Santos
Luiz Fernando Rocha Matos
Maria Eduarda Leônidas Ataíde
Maycon Douglas Spindola Gonçalves
Ranael Santos Silva
Rayssane Neves de Oliveira
Rickson Maycon Sinhô Soares
Rônia Pinheiro Marra
Rônia Rúbia Marra
Vinícius Alves Durães**

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresento "ADMINISTRAÇÃO MODERNA: Inovação, Liderança e Sustentabilidade", uma obra que representa o esforço coletivo de alunos dedicados do curso superior em Administração. Este livro reúne uma série de artigos técnico-científicos que exploram temas essenciais para o desenvolvimento e a adaptação das organizações no cenário contemporâneo.

A coletânea destaca a importância da inovação, da liderança e da sustentabilidade como pilares fundamentais para enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação. Os artigos refletem a capacidade dos alunos de abordar questões complexas com profundidade e rigor, trazendo reflexões valiosas que combinam teoria e prática.

Os temas abordados são variados e abrangem desde práticas de inclusão no mercado de trabalho até estratégias de marketing digital e gestão financeira. Cada contribuição oferece uma análise detalhada e propõe soluções inovadoras que podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais.

Este livro não apenas apresenta os desafios enfrentados pelas organizações modernas, mas também propõe caminhos para a implementação de práticas sustentáveis e eficazes. Espera-se que a obra inspire leitores a explorarem novas ideias e a adotarem abordagens inovadoras em suas áreas de atuação.

Agradeço e parabenizo a todos os envolvidos na criação deste projeto, pela dedicação e empenho. Que esta leitura seja uma fonte de inspiração e conhecimento para estudantes, pesquisadores e profissionais que buscam compreender e enfrentar os desafios do mundo atual.

Adriana Lemos de Oliveira

SUMÁRIO

Capítulo 1 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS E A EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO <i>Maycon Douglas Spindola Gonçalves</i>	09
Capítulo 2 IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO <i>David Joshua Gomes Barros; Rônia Pinheiro Marra</i>	25
Capítulo 3 A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS EMPRESAS PÓS COVID 19 <i>Rickson Maycon Sinhô Soares; Rônia Rúbia Marra</i>	44
Capítulo 4 EVOLUÇÃO DA TRIBUTAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA <i>Fernando Henrique Rodrigues Da Costa</i>	62
Capítulo 5 CONTRATAÇÕES TEMPORÁRIAS: ANÁLISE DAS PRÁTICAS E IMPACTOS <i>Isabela Durães Ornelas Nolasco</i>	75
Capítulo 6 ESTRÁTEGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA RECUPERAÇÃO DE CREDITOS EM SITUAÇÕES INADIMPLÊNCIA <i>Jeniffer Ribeiro Gomes dos Santos</i>	89
Capítulo 7 LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: POLÍTICAS QUE INSPIRAM, PRÁTICAS QUE TRANSFORMAM <i>Vinícius Alves Durães</i>	103
Capítulo 8 GESTÃO DE RISCO NA CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA PRODUTORES RURAIS EM REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS <i>Maria Eduarda Leônidas Ataíde</i>	125
Capítulo 9 IMPACTO DO ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO SOBRE O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL <i>Jamile Cristinne Santos da Silva</i>	144
Capítulo 10 ANÁLISE DE PERFIS COMPORTAMENTAIS E SEU IMPACTO NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO EM FORMOSA – GOIÁS <i>Rayssane Neves de Oliveira</i>	159

Capítulo 11 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA PEQUENOS NEGÓCIOS <i>Adenilson Tito Fernandes Junior</i>	177
Capítulo 12 CARACTERÍSTICAS QUE AGREGAM VALOR PARA O BUZZ MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA OFICINA MECÂNICA <i>Ranael Santos Silva</i>	196
Capítulo 13 AS DINÂMICAS DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO: SUA IMPORTÂNCIA E OS IMPACTOS NA DECISÃO DA CONTRATAÇÃO <i>Amanda Souza Pereira</i>	213
Capítulo 14 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES <i>Luiz Fernando Rocha Matos</i>	231
Capítulo 15 GESTÃO ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO DA SEMENTES PRODUTIVA <i>Gean Hugo de Souza Michelin Júnior</i>	252
ORGANIZADORAS	277

Capítulo 1

IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS E A EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Maycon Douglas Spindola Gonçalves

Graduando em Administração (IESGO)

E-mail: mayconspindola02@gmail.com

RESUMO

Introdução: O presente artigo de conclusão de curso analisa as noções e conceitos acerca dos mecanismos que constituem a Administração Pública em âmbito de sua gestão e aparato social. As organizações que querem atingir o desempenho organizacional desejado precisam aplicar um sistema ótimo de gestão de pessoas com base em práticas comprovadas em design de cargos, seleção de pessoas, gestão de desempenho, remuneração de pessoas e treinamento de pessoas que as habilitem a atrair, empregar e desenvolver pessoas de qualidade suficiente. **Objetivo:** Este trabalho se propõe a elucidar os fatores que tornam a administração e o seu conhecimento de causa, elementos essenciais para se poder obter êxito no meio econômico e nas mais variadas ações em que se necessita possuir eficiência e eficácia de pessoal. Isso também se aplica a organizações na administração pública. **Metodologia:** Pesquisa bibliográfica, que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, foi utilizado pesquisas em sites ou bibliotecas físicas e virtuais a exemplo do Google e Scielo Brasil (Scientific Electronic Library Online) na busca de artigos científicos que abordam os respectivas palavras – chaves: Gestão Pública; Gestão de Pessoas; Administração; Marketing e Setor Público. **Resultados:** Para ter sucesso como empregadores, organizações na administração pública devem implementar práticas comprovadas em gestão de pessoas relacionadas a design de cargos, seleção de pessoas, gestão de desempenho, remuneração de pessoas e treinamento de pessoas. **Conclusão:** Conclui-se que um bom gestor de pessoas deve tentar garantir que cada funcionário sob seus cuidados tenha os recursos e a estrutura de suporte profissional necessários para produzir seu melhor trabalho e capacitá-los a atingir seu potencial, mas também deve confiar em cada funcionário e respeitar suas contribuições individuais. **Palavras-chave:** Gestão Pública. Gestão de Pessoas. Administração. Marketing. Setor Público.

ABSTRACT

Introduction: This final course article analyzes the notions and concepts about the mechanisms that constitute Public Administration in the scope of its management and social apparatus. Organizations that want to achieve the desired organizational performance need to apply an optimal personnel management system based on proven practices in job design, personnel selection, performance management, personnel compensation and personnel training that enable them to attract, employ and develop people of sufficient quality. **Objective:** This work aims to elucidate the factors that make administration and its knowledge of the subject essential elements for achieving success in the economic environment and in the most varied actions in which personnel efficiency and effectiveness are required. This also applies to organizations in public administration. **Methodology:** Bibliographic research, which seeks to explain a problem based on theoretical references published in documents, was used in searches on websites or physical and virtual libraries such as Google and Scielo Brasil (Scientific Electronic Library Online) in the search for scientific articles that address the respective keywords: Public Management; Personnel Management; Administration; Marketing and Public Sector. **Findings:** To be successful as employers, organizations in the public administration must implement proven practices in people management related to job design, people selection, performance management, people compensation and people training. **Conclusion:** It is concluded that a good people manager must try to ensure that each employee under his or her care has the resources and professional support structure necessary to produce their best work and enable them to reach their potential, but must also trust each employee and respect their individual contributions.

Keywords: Public Management. People Management. Administration. Marketing. Public Sector.

1 INTRODUÇÃO

Tratar sobre os aspectos que remetem ao tema da administração ou gestão de pessoas, é um tanto complexo, tendo em vista o seu vasto campo de temáticas e peculiaridades. No respectivo trabalho, a premissa inicial é buscar compreender como se dá a relação entre os setores administrativos nos mais variados cenários, especialmente no contexto entre empresa x consumidor. No entanto, ao objetivar-se à proposta do eminente trabalho, procura-se compreender os aspectos relevantes acerca da administração em meio ao aparato da eficiência do setor público. Perceber como se dá esta relação entre empresa; funcionários; e de terceiros (clientes).

A gestão é definida como um ato de gerenciar pessoas e seu trabalho, para atingir um objetivo comum usando os recursos da organização. Ela cria um ambiente sob o qual o gerente e seus subordinados podem trabalhar juntos para atingir o objetivo do grupo. É um grupo de pessoas que usam suas habilidades e talentos para executar o sistema completo da organização. É uma atividade, uma função, um processo, uma disciplina e muito mais.

O principal questionamento refere-se a compreensão de qual a importância da Administração de Gestão de Pessoas em meio ao Setor Público? Além do mais, a justificativa para tal questionamento, pressupõe a necessidade de se ater aos fatores que tem por base, o relacionamento dos mais variados setores da sociedade, em termos administrativos e de gestão pública. Dos objetivos específicos, pretende-se explicitar a noção de: a) gestão pública e de pessoas; b) administração e marketing; c) aperfeiçoamento de funcionários e eficiência. A pesquisa está posta em duas partes principais, das quais, o primeiro capítulo dispõe de assuntos referentes ao processo de gestão de pessoas e administração voltada para a eficiência no setor público.

Acerca dos aspectos metodológicos deste estudo, o encaminhamento da escrita, consistiu através da pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa, por ter seu embasamento teórico pautado na revisão de literatura, utilizou-se como recurso de coleta de dados, livros e artigos periódicos. Não obstante, a pesquisa bibliográfica no entendimento de Marconi e Lakatos (2007, p.6) "possui a função de colocar o pesquisador em contato frequente com seu objeto de estudo". Neste caso, a proposta desta pesquisa consiste no estudo central sobre a eficácia da Administração e marketing no contexto do setor público.

No levantamento de dados, utilizou-se sites e bibliotecas virtuais a exemplo do Google e Scielo Brasil (*Scientific Eletronic Library Online*) sendo útil para busca de artigos científicos que abordam os respectivos descritores sobre: Administração, Gestão, Marketing e Setor Público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Malhotra (2019, p.32) "A administração pode ser definida como as atividades de grupos cooperando para atingir objetivos comuns" A atividade humana é

cooperativa se tiver os efeitos que estariam ausentes se a cooperação não ocorresse. Assim, a administração pode ser definida como “o esforço completo do grupo para controlar, guiar e adaptar-se para atingir os objetivos pré-determinados”. (MALHOTRA, 2019, p.33-34). Por exemplo, vamos supor que nosso objetivo comum seja educar um grupo de indivíduos na área de marketing de medicamentos. Mantendo esse objetivo em mente, especialistas na área de marketing especificamente para medicamentos são reunidos, que são orientados para as metas e objetivos a serem alcançados com o grupo. Suponha que, se cada especialista agir à sua maneira sem consultar os outros, haverá caos no grupo.

Cada um dos especialistas pode pedir ao grupo para se reunir em um local específico, horário específico, onde ele/ela dará uma palestra; como um deles pode pedir ao grupo para se reunir às 9h00 da manhã em um local específico na cidade para uma palestra, outro pode pedir ao mesmo grupo para se reunir às 9h30 da manhã em um local diferente na cidade para uma palestra e assim por diante. Isso levaria a muita confusão e caos, pois cada especialista age de forma independente, sem consultar ou cooperar com os outros, incapazes de atingir seu objetivo comum (MALHOTRA, 2019).

Por outro lado, se eles cooperarem entre si e discutirem como podem atingir o objetivo dado. Talvez os especialistas possam elaborar um cronograma a favor de todos, o que finalmente os ajudará a atingir seu objetivo comum. Assim, a essência da administração é a utilização da ação cooperativa para a realização de objetivos comuns. O segundo elemento-chave das definições acima é o objetivo ou propósito. Quando você reúne vários indivíduos em um determinado local, a primeira coisa que eles perguntarão é por que foram reunidos, qual é o propósito da reunião do grupo? Sem o objetivo ou meta, nenhum membro do grupo saberia o que fazer e eles não se envolveriam em nenhuma atividade.

Quando alguém determina o objetivo, e o grupo é informado sobre isso, então os membros do grupo começarão a pensar sobre o que podem fazer para a realização desse objetivo e começarão a cooperar uns com os outros. Temos que o objetivo é um dos elementos mais importantes na administração. Se não houver um objetivo comum, os membros do grupo não se reunirão e cooperarão uns com os outros. Um objetivo, meta ou interesse comum sempre leva a pensar, sentir e agir na mesma direção para todos os membros do grupo, o que é muito essencial para a realização desse objetivo.

GESTÃO DE PESSOAS x RECURSOS HUMANOS

Sabemos que os humanos têm desejos ilimitados, mas os recursos são muito limitados em oferta. A satisfação completa é muito importante para o bom funcionamento da sociedade. Portanto, esses recursos devem ser administrados pelos humanos de tal forma que satisfaçam todos os seus desejos. Portanto, administrar todos os recursos disponíveis de tal forma que dê satisfação completa aos seres humanos nada mais é do que gestão (DUTRA, 2009).

O termo gestão tem sido usado de diferentes maneiras, às vezes, refere-se ao processo de planejamento, organização, pessoal, direção, coordenação e controle, outras vezes é usado para descrevê-lo como uma função de gestão de pessoas. Também é referido como um corpo de conhecimento, uma prática e disciplina. Há alguns que descrevem a gestão como uma técnica de liderança e tomada de decisão, enquanto outros analisaram a gestão como um recurso econômico, um fator de produção ou um sistema de autoridade.

A gestão de pessoas refere-se a práticas relacionadas à gestão e liderança de pessoas que trabalham na organização. Isso inclui práticas como design de trabalho, seleção de pessoas, gestão de desempenho, remuneração de pessoas ou treinamento de pessoas. A gestão de pessoas determina o desempenho organizacional e permite que uma organização alcance o desempenho esperado por meio da obtenção de habilidades, motivação e resultados desejados das pessoas que trabalham na organização.

Não há dúvida de que as organizações que desejam atingir o desempenho organizacional esperado devem prestar atenção à gestão e liderança de pessoas porque suas habilidades, motivação e resultados determinam o desempenho organizacional. As organizações precisam de um sistema ideal de gestão de pessoas com base em práticas comprovadas que as habilitem a atrair, empregar e desenvolver pessoas de qualidade suficientes e a atingir o desempenho organizacional esperado por meio da obtenção do desempenho desejado das pessoas que trabalham na organização.

Entre as práticas comprovadas em gestão de pessoas que comprovadamente permitem que as organizações influenciem as habilidades, a motivação e os resultados das pessoas que trabalham na organização estão as práticas de design de cargos, seleção de pessoas, gestão de desempenho, remuneração de pessoas e treinamento de pessoas.

À primeira vista, a gestão de pessoas (como o próprio nome sugere) consiste em gerenciar pessoas no local de trabalho e garantir que elas sejam atendidas e tenham tudo o que precisam para realizar seu trabalho.

Mas a gestão de pessoas é muito mais do que isso. No fundo, é sobre prestar atenção e cuidar dos funcionários. Isso pode significar cuidar do bem-estar deles, ajudá-los com compaixão a superar obstáculos ou inspirá-los a fazer seu melhor trabalho e se esforçar para atingir suas metas de desenvolvimento pessoal e profissional.

A gestão de pessoas inclui tarefas formais e processuais, como contratar, treinar, avaliar e disciplinar funcionários. Pelo menos, essas são as tarefas que vêm à mente quando a maioria das pessoas pensam em gestão de pessoas.

No entanto, esse papel fundamental também inclui uma série de responsabilidades mais baseadas em cuidados que muitas vezes são negligenciadas, como: garantir que os funcionários recebam a compensação que merecem, garantir que cada funcionário e equipe tenham os recursos necessários para fazer o que é esperado deles (incluindo ter tempo suficiente para fazer o que lhes é pedido ou membros de equipe suficientes com quem compartilhar uma carga de trabalho), entre outros (LACOMBE, 2017).

No tocante ao tema de gestão de pessoas, citamos o entendimento acerca da importância da organização. De acordo com Lacombe (2017 página) “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos)” deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos. Da definição acima, pode-se entender que organizações são vistas como unidades sociais ou agrupamentos humanos, o que indica que indivíduos são os elementos básicos das organizações. Assim, o primeiro elemento-chave desta definição é o fato de que organizações são grupos de indivíduos.

Outro elemento é a construção deliberada, ou seja, organizações são deliberadamente construídas para atingir objetivos específicos. O terceiro elemento são os objetivos, organizações são estabelecidas para a realização de objetivos específicos. Organizações são definidas como coletividades que foram estabelecidas para a busca de objetivos relativamente específicos em uma base mais ou menos contínua. Nesta definição, também as organizações são definidas como unidades sociais compostas por indivíduos que são especificamente formados para atingir certos objetivos.

As organizações são basicamente classificadas em dois tipos com base nos relacionamentos em uma organização: - Organizações formais: A realização de metas é importante e é por isso que a organização é criada em primeiro lugar. Existe uma relação

estruturada entre seus membros. Os membros são selecionados com base em suas qualificações individuais. Dinheiro e outros recursos materiais a serem usados pela organização são determinados de acordo com seus objetivos.

Em organizações formais, as interações da organização com seu ambiente são reguladas na medida exigida pela natureza de seus objetivos. Há também, as organizações informais, que se refere à rede de relacionamentos pessoais e sociais que se originam espontaneamente dentro da configuração formal.

Ressalta-se que a organização se refere a qualquer situação em que há uma série de elementos que estão ligados ou estão em alguma relação uns com os outros e representam a ordem ou estrutura, e essa estrutura como um todo cumpre algum tipo de função. Neste sentido, podemos falar sobre a organização de um edifício, de uma máquina, de um livro, de um grupo étnico, de um mercado, de uma galáxia, de um planeta etc. Todos eles têm algum tipo de organização ou alguma relação ordenada entre vários elementos que constituirá uma boa gestão de pessoas nas empresas e demais setores da sociedade (ROSS et, al. 2020).

A ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS E A EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

É sabido que as empresas devem oferecer algo de valor para os clientes, como forma de gerar conforto, satisfação e ao mesmo tempo garantir essa estabilidade. Aumentar essa relação entre consumidor e comerciante requer muito planejamento, principalmente quando se trata de custos para tal, deve-se ter no mínimo uma noção clara e eficiente do valor dos clientes leais para a organização.

De acordo com Avila e Stecca (2015) muitas empresas deixam a desejar em questões vitais para que ocorra o aprofundamento deste relacionamento e isso pode ocorrer quando o atendimento não atende as expectativas, na exposição inadequada de produtos, na falta de organização, de limpeza, de cortesia e também na hora da negociação que inclui desde as formas de pagamento até a entrega dos produtos ou serviços. Hoje o que diferencia uma empresa que quer ter sucesso, não é o simples fato de vender um produto e ou oferecer o um serviço, mas sim na qualidade do atendimento, no encantamento que ela é capaz de proporcionar ao cliente. Nesse sentido, todas as atividades destacadas no parágrafo anterior estão vinculadas. A falha em uma delas pode comprometer todo o processo de fidelização buscado (AVILA & STECCA, 2015).

Pode-se perceber que as empresas atualmente necessitam cada vez mais aprimorar o seu atendimento e buscar satisfazer às necessidades do cliente. Segundo Ribeiro (2017) não se pode generalizar, afinal, uma parcela considerável de empresas ou comércios estão bem próximos à excelência no atendimento, porém ainda não é a maioria. Entende-se pelo termo gestão de pessoas os recursos que envolvam a administração de determinadas técnicas que possibilitam o aperfeiçoamento de certos comportamentos humanos, mediante o âmbito administrativo. Para Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas nada mais é que:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (p.8)

A gestão de pessoas por se tratar de um departamento da empresa, dispõem de vários aspectos acerca de sua estrutura organizacional, portanto tem uma divisão de funcionários do qual ambos representam determinados setores e desempenham funções variadas. O *Staff*, tratando especificamente da gestão de pessoas em departamentos comerciais ou empresas de pequeno porte, nada mais são, que as pessoas que trabalham na área de consultoria e de recurso humanos, ou até mesmo profissionais responsáveis por coordenar o processo de treinamento de pessoal.

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal (CHIAVENATO, 2008, p.4).

Para Schaufeli *et al* (2013), a proposta do treinamento fundamenta-se no objetivo de expor as habilidades dos empregados ou funcionários de determinada empresa, habilidades estas que na maioria das vezes não são expostas na prática, pois demanda de fatores implícitos para desencadeá-las. Sendo que este processo é visto como a junção sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria no desempenho no trabalho. A princípio o conceito de eficácia é amplamente discutido nas diferentes literaturas em âmbito administrativo e de gestão

empresarial, porém, a definição pertinente de eficácia diz respeito a executar determinadas funções de forma correta, atingindo o resultado planejado anteriormente.

O conceito de eficácia diz respeito a fazer as coisas de forma correta, atingindo resultados. Tal ideia é ainda muito ligada àquela que caracteriza a eficiência, que diz respeito a fazer as coisas da melhor maneira possível, fazer bem-feito. O grande desafio dos programas de treinamento e de desenvolvimento de pessoas é adequar a eficácia dos recursos humanos a eficácia da organização.

Implantar e atingir metas e objetivos organizacionais é uma das principais responsabilidades dos líderes em qualquer negócio. No cerne da liderança nos negócios está a geração de receita para organizações com fins lucrativos e um impacto significativo na sociedade para organizações sem fins lucrativos. Com tudo isso em mente, os líderes empresariais aproveitam talentos, fornecem um ambiente para as pessoas trabalharem em equipes ou como indivíduos, definem o tom para a cultura organizacional, desempenho e tomam decisões para o sucesso da empresa (ROSS *et al.*, 2020).

A essência da liderança pode ser vista quando tudo o mais está em jogo e não principalmente quando tudo está funcionando no negócio. Neste ponto, os líderes empresariais tomam decisões que ninguém está disposto a tomar, apresentam novas ideias para superar os concorrentes e ainda tornam o ambiente da empresa um bom lugar para funcionários e partes interessadas e fornecem serviços/produtos de qualidade aos clientes. O propósito e a importância da liderança nos negócios são a pedra angular para o sucesso do negócio (RODRIGUES, 2014).

Usar habilidades motivacionais pode dar suporte à sua equipe de liderança ao encorajar os membros da equipe a melhorar em seu trabalho. Isso pode ser para atingir metas específicas ou melhorar seu desempenho geral. Por exemplo, funcionários motivados podem estar mais propensos a se concentrar em melhorar suas habilidades de atendimento ao cliente para atingir ou exceder metas específicas com as quais eles lutavam anteriormente (MALHOTRA, 2019).

Liderança motivacional é uma maneira eficaz de trazer positividade e uma forte ética de trabalho para o local de trabalho. Fornecer um modelo de como se comportar pode motivar os funcionários a seguir os mesmos processos e práticas em seu trabalho. Por exemplo, se você é um líder de equipe com a capacidade de bloquear distrações e se concentrar em seu trabalho, isso pode motivar os funcionários a se esforçarem para atingir o mesmo nível de foco (WAGNER, 2020).

Observa-se ainda, que muitos dos objetivos da liderança estão relacionados ao suporte aos funcionários para que eles alcancem suas próprias metas e se desenvolvam profissionalmente. A motivação pode inspirar os funcionários a trabalhar mais e buscar oportunidades de desenvolvimento que lhes permitam atingir esses marcos. Por exemplo, motivar um funcionário a passar por um programa de treinamento específico pode ajudar a equipá-lo com as habilidades necessárias para progredir em sua função.

Funcionários motivados e apoiados podem ter mais probabilidade de ter relacionamentos positivos com você, outros líderes e colegas de trabalho. Além disso, novos funcionários e visitantes do seu local de trabalho podem achar que ele é um ambiente mais positivo e acolhedor do que locais de trabalho que não oferecem forte motivação dos líderes (WILLIAMS, 2018).

TREINAMENTO

A definição de treinamento no âmbito de RH para alguns teóricos e especialistas, intitula-se como um meio que visa adequar cada pessoa ao seu cargo tipificado por aspectos formais, do qual irão desenvolver a força de trabalho da organização a partir destes cargos preenchidos estrategicamente. Com base na análise evidenciada por Mansilha (2013), a respeito dos processos de treinamento de pessoas com vistas ao desenvolvimento empresarial, pode-se caracterizar certos aspectos essenciais neste processo. O primeiro aspecto a ser questionado é o processo que se remete a necessidade do treinamento gerencial, por demandas e treinamento para diferentes funções e pelo aperfeiçoamento dos métodos de avaliação.

Em meados da década de 1970, os programas de treinamentos que eram utilizados nas empresas, partiam do pressuposto da relação interpessoal e da aprendizagem por competências, tendo em vista, que o gerenciamento nas relações interpessoais e na dinâmica de grupos para o desenvolvimento do RH tornou-se o objetivo maior (MANSILHA, 2013, p.5).

Com o advento da globalização cada vez mais presente pelo mundo, a partir dos anos de 1980 e 1990, as propostas de treinamento evidenciada pelas grandes empresas e corporações, eram voltadas para a ênfase na modelagem do comportamento, em técnicas de gerenciamento e no desenvolvimento da carreira. No passado, o foco relacionado no

custo/benefício e nas relações administrativas pautadas pelo marketing corporativista, tendo em vista o advento da tecnologia cada vez mais presente.

Autores como Mansilha (2013), Avila e Stecca (2015), ressaltam que a prática do treinamento se justifica pelo ato de qualquer organização que necessita ampliar o horizonte comportamental de seus funcionários. Seguindo nesta linha de pensamento, o termo treinamento está associado aos aspectos de desempenhos de curto, médio e longo prazo.

Ao falarmos sobre gestão de desempenho, correlaciona-se à gestão e liderança de pessoas que trabalham na organização para atingir os resultados desejados. O processo de gestão de desempenho tem geralmente três estágios repetitivos através dos quais os gerentes garantem que as habilidades, motivação e resultados dos trabalhadores sejam consistentes com as metas esperadas da organização.

O primeiro estágio, trata-se do acordo de desempenho que inclui um acordo escrito ou verbal entre um gerente e um trabalhador sobre aspectos particulares do desempenho que são relevantes para os requisitos e objetivos do trabalho e da organização. Para gestão e liderança ideais do trabalhador, é importante concordar também sobre o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e capacidades do trabalhador necessárias para o desempenho bem-sucedido em seu trabalho.

Por tanto, o termo treinamento empregado nesta pesquisa destina-se ao entendimento de atividades direcionadas por determinada organização empresarial, que visa oferecer aos seus funcionários métodos eficientes na tentativa de ampliar as técnicas de trabalho, tendo por fim últimos indicadores satisfatórios em termos de marketing e financeiro.

Para Mansilha (2013, p.31) a proposta do treinamento fundamenta-se no objetivo de expor as habilidades dos empregados ou funcionários de determinada empresa, habilidades estas que na maioria das vezes não são expostas na prática, pois demanda de fatores implícitos para desencadeá-las. Sendo que este processo é visto como a junção sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria no desempenho no trabalho. A princípio o conceito de eficácia é amplamente discutido nas diferentes literaturas em âmbito administrativo e de gestão empresarial, porém, a definição pertinente de eficácia diz respeito a executar determinadas funções de forma correta, atingindo o resultado planejado anteriormente.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva e experimental em ambos os casos, buscam conhecer e analisar as condições culturais do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica no entendimento de Marconi; Lakatos (2007) possui a função de colocar o pesquisador em contato frequente com objeto de estudo. Neste caso, a proposta desta pesquisa consiste no estudo central sobre Administração e Gestão de Pessoas.

Acerca dos aspectos metodológicos deste estudo, o encaminhamento da escrita, consistirá através da pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa, por ter seu embasamento teórico pautado na revisão de literatura, utilizou-se como recurso de coleta de dados, livros e artigos periódicos. De acordo com Cervo e Bervian (2002), entende-se por pesquisa bibliográfica, a seguinte definição:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva e experimental em ambos os casos, buscam conhecer e analisar as condições culturais do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema (p.25).

Não obstante, a pesquisa bibliográfica no entendimento de Marconi e Lakatos (2007) possui a função de colocar o pesquisador em contato frequente com seu objeto de estudo. Neste caso, a proposta desta pesquisa consiste no estudo central sobre gestão de pessoas, recursos humanos, treinamento e eficácia da gestão. Para o levantamento de dados, foi utilizado pesquisas em sites ou bibliotecas físicas e virtuais a exemplo do *Google* e *Scielo* Brasil (Scientific Electronic Library Online) na busca de artigos científicos que abordam os respectivas palavras – chaves: Gestão Pública; Gestão de Pessoas; Administração; Marketing e Setor Público.

RESULTADOS

Distinguimos dois componentes da gestão de pessoas: a implementação de práticas de RH por gerentes de linha e seu comportamento de liderança. Ambos os

componentes são divididos em duas subdimensões. Na implementação de práticas de RH, distinguimos dois níveis de implementação: práticas gerais e arranjos personalizados. Com relação ao comportamento de liderança de gerentes de linha, dois pontos focais são distinguidos: o suporte ao comprometimento dos funcionários e o suporte ao desenvolvimento de carreira dos funcionários.

Todos os fatos acima mencionados neste artigo, sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional também podem ser aplicados a organizações na administração pública e seus gerentes que buscam atingir os resultados desejados da administração pública, especialmente o nível necessário de serviços públicos.

Para ter sucesso, as organizações na administração pública devem ser empregadores competentes responsáveis pela gestão de pessoas na administração pública, o que significa aplicar práticas comprovadas relacionadas à gestão de pessoas para design de cargos, seleção de funcionários, gestão de desempenho, remuneração de funcionários ou treinamento de funcionários que lhes permitam atingir o desempenho esperado por meio da obtenção de habilidades, motivação e resultados desejados das pessoas que trabalham na organização.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base em pesquisas anteriores, pode-se fazer uma distinção entre dois pontos focais: comportamento de apoio voltado para aumentar o comprometimento pessoal dos funcionários; e comportamento de apoio voltado para apoiar o desenvolvimento de suas carreiras. Em outras palavras, a gestão de pessoas é definida como a implementação de práticas de RH por gerentes de linha e seu comportamento de liderança no suporte aos funcionários que eles supervisionam no trabalho.

Na revisão bibliográfica de Mansilha (2013) As organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços etc. [...] Para Chiavenato, o entendimento é mais abrangente, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Acerca da discussão sobre eficácia, observa-se que o grande desafio dos programas de treinamento e de desenvolvimento de pessoas é adequar a eficácia dos recursos

humanos a eficácia da organização. Avila & Stecca (2015) ressalta que o sucesso da avaliação do treinamento depende de determinados elementos significativos para o êxito de tal planejamento. O primeiro elemento refere-se a análise das necessidades e do preparo organizacional, do qual o treinamento está inteiramente ligado aos recursos humanos, devendo ater-se aos moldes do planejamento estratégico.

Para Knapik (2008) este aspecto é um dos mais essenciais mediante a relevância da pesquisa, tendo em vista que as organizações de modo geral, visam proporcionar o ambiente de trabalho num espaço agradável, onde todos os indivíduos possam interagir de maneira amistosa. A importância de fatos que agregam e influenciam no clima organizacional de determinada empresa ou comércio, varia de acordo com o aspecto cotidiano do local de trabalho. A exemplo disto, pode-se afirmar que um local onde há incentivo pecuniário para os funcionários que atingirem metas de vendas; bem como a qualidade de vida no trabalho, entre outros, são fatores que fazem com que os funcionários se sintam aptos a executar o serviço da melhor maneira possível, sem stress, ou algo do tipo.

Entende-se que o treinamento dentro das empresas ou qualquer que seja o estabelecimento comercial, têm por intuito final aumentar o desempenho e eficácia das atividades, analisando os pontos a melhorar, e conseqüentemente fazendo planejamento futuros. Em linhas gerais, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas evidenciada no contexto do treinamento empresarial e não se limita apenas ao método de recrutamento de funcionários, tendo em vista, que se tem margem para uma maior abrangência organizacional, como planejamento de recursos humanos, consultoria, capacitação, desenvolvimento de políticas éticas, etc.

Destaca-se também, que o comportamento de liderança é entendido como um gestor demonstrando comportamento de apoio por meio de atos específicos que visam ajudar os funcionários no trabalho. Ou seja, focamos na dimensão da liderança orientada para as relações que visa promover a qualidade das relações humanas, o comprometimento organizacional e outras atitudes dos funcionários nas quais estamos interessados da perspectiva do efeito que a liderança pode ter nos resultados organizacionais e dos funcionários ao afetar positivamente as atitudes e comportamentos dos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que na prática, o contexto da administração pública e dos mecanismos de gestão, são extremamente complexos, dotados de uma série de fases e mecanismos necessários para um bom desempenho das funções referentes a tal cenário. No que tange ao papel específico da vida pública, e das possibilidades que a administração pública possibilita a âmbito social, ressalta a noção de eficiência e eficácia dos serviços prestados, sejam eles de cunho econômico (marketing, assistencialismo) ou de caráter governamental.

É importante dizer ainda, que os processos de organização de uma empresa perpassa por elos representativos que pertencem a um microssistema interno, dotado de estruturamento, que terá um direcionamento específico. Em suma, é evidente que o campo da Administração Pública, está presente em boa parte do cenário social, sejam nas grandes e pequenas empresas públicas ou privadas; atuando no recrutamento de pessoa; na gestão de recursos humanos; na capacitação dos funcionários; entre outras áreas.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, p. 48, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

HEIFETZ, Ronald; LINSKY Marty. **Liderança no Fio da Navalha. Sobrevivendo aos perigos da mudança**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro. Alta Books. 2017.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MANSILHA, Sérgio. **Comunicação corporativa: textos básicos**. Canadá: Sérgio. Mansilha, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/FIF84e>>. Acesso em 23 de out. 2024.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

RODRIGUES, Maria C. B. **A importância da motivação para transformar grupos em equipes**. Rio de Janeiro, 2014.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph. W.; JORDAN, Bradford D. **Fundamentals of Corporate Finance**. Editora McGraw-Hill Education, 2020.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

Capítulo 2
IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO
MERCADO DE TRABALHO

David Joshua Gomes Barros

Graduando do Curso de Administração da Faculdade IESGO, e-mail:

davidjgb08@gmail.com

Rônia Pinheiro Marra

Orientadora, Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade IESGO.

RESUMO

A análise das políticas de inclusão e diversidade no mercado de trabalho revela um campo de estudo em evolução, que busca entender como a diversidade pode ser gerida para promover resultados positivos nas organizações. Pode-se contatar que a partir de 1981 com a Declaração das Nações Unidas e instituindo o ano Internacional dos portadores de deficiência. Contudo, só posteriormente se deu o direito as pessoas com deficiência das mesmas oportunidades que os cidadão considerados comuns. Direito firmado inclusive na Constituição Federal de 1988. E diante desse cenário foi utilizado como abordagem de pesquisa deste estudo. Como metodologia de pesquisa foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva com a realização de pesquisa bibliográfica com revisão da literatura vigente e a principais documentos norteadores da questão em foco. Assim buscou-se proporcionar uma melhor visualização do tema de estudo apresentado. Como questão norteadora deste estudo questiona-se, quais são as principais dificuldades enfrentadas para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho apesar das leis que resguardam seus direitos? Como resultados obtidos nesta pesquisa pode-se contatar que a falta de possibilidade de permanência e formação, além das dificuldades estruturais e culturais são os principais motivos para que poucas pessoas com deficiência no Brasil consigam adentrarem e se estabelecerem no mercado de trabalho. **Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Mercado de Trabalho. Equidade. Igualdade.

ABSTRACT

The analysis of inclusion and diversity policies in the labor market reveals an evolving field of study, which seeks to understand how diversity can be managed to promote positive results in organizations. It can be noted that from 1981 onwards with the United Nations Declaration and establishing the International Year of Persons with Disabilities. However, it was only later that people with disabilities were given the right to the same opportunities as ordinary citizens. Right established even in the Federal Constitution of 1988. And given this scenario, it was used as the research approach of this study. As a research methodology, qualitative, descriptive research was used, carrying out bibliographical research with a review of current literature and the main documents guiding the issue in focus. Thus, we sought to provide a better visualization of the study topic presented. As a guiding question for this study, what are the main difficulties faced in the insertion of people with disabilities into the job market despite the laws that protect their rights? As results obtained in this research, it can be seen that the lack of possibility of permanence and training, in addition to structural and cultural difficulties, are the main reasons why few people with disabilities in Brazil are able to enter and establish themselves in the job market.

Keywords: Diversity. Inclusion. Labor Market. Equity. Equality.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente há uma crescente discussão sobre a perspectiva inclusiva em todos os âmbitos sociais, tendo em vista, o aumento de pessoas com laudos ou com algum tipo de deficiência na sociedade. Observa-se uma evolução nas abordagens e práticas relacionadas a diversidade e inclusão no Brasil. Diante desse cenário inclusivo social e a relevância que este tema assume no que tange as discussões sobre responsabilidade social e desenvolvimento organizacional.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (TEM) tendo por base os apresentados pelo e-Social no ano de 2024 até setembro o Brasil apresenta 47,49 milhões de trabalhadores no mercado de trabalho atualmente. Dessas 545.940 mil pessoas são deficientes no mercado de trabalho o que representa menos de 1,2% do total de trabalhadores inseridos no mercado de trabalho.

Diante do cenário atual onde apenas 1,149% dos trabalhadores brasileiros com deficiência que estão no mercado de trabalho, este estudo teve como objetivo apresentar um breve panorama no que se refere as políticas públicas relacionadas a diversidade e inclusão no mercado de trabalho. E como objetivos específicos pode-se destacar os

seguintes: Identificar os primeiros passos dados da legislação brasileira relacionados a diversidade e inclusão; identificar as principais leis que possibilitaram a discussão sobre diversidade e inclusão na sociedade brasileira; Identificar as tendências e desafios atuais relacionados à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho; Apresentar dados estatísticos que evidenciam a sub-representação desses indivíduos no mercado de trabalho, demonstrando a necessidade de políticas e ações afirmativas..

Como metodologia de pesquisa foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva com a realização de pesquisa bibliográfica com revisão da literatura vigente e a principais documentos norteadores da questão em foco. Assim buscou-se proporcionar uma melhor visualização do tema de estudo apresentado.

Como questão norteadora deste estudo questiona-se quais são as principais dificuldades enfrentadas para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho?

A pesquisa está estruturada em tópicos que apresentam e compõe a revisão da literatura sobre diversidade e inclusão e apresentando ainda a metodologia utilizada, os resultados obtidos com a composição de um panorama das principais dificuldades apontadas por essa pesquisa que foram apresentadas e vivenciadas no dia a dia da pessoa com deficiência e a acessibilidade ao mercado de trabalho em conjunto com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCLUSÃO E DIVERSIDADE

A inclusão significa propiciar o pertencimento de algo ou alguém, sendo derivando do latim Incluir que etimologicamente significa fazer parte, pertencer, promover a participação, assim a inclusão significa possibilitar a participação em ambientes quanto em instituições (SOUSA E FERREIRA, 2018).

E dando ênfase nos conceitos sobre diversidade e inclusão aborda-se que, Diversidade nada mais é que “as múltiplas características que definem a identidade de um indivíduo. E a Inclusão cria um ambiente propício para que a diversidade possa se estabelecer e prosperar” (KINAIP, 2009, p.16).

A Constituição Brasileira, instituída em 1988, prevê, no artigo 5º, o princípio que rege e fundamenta a gama de leis que se seguiram após sua elaboração. O princípio da

isonomia, conhecido por princípio da igualdade, “designa que todos sejam tratados como iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, assim como os desiguais sejam tratados diferentemente, na medida de sua desigualdade” (BRASIL, 1988, p.14).

Este estudo volta o seu olhar para as pessoas com algum tipo de impedimento, ou seja, são os sujeitos para quais a diversidade e inclusão foram inseridas socialmente como discussão. Para que se concretizasse no meio social a inclusão da diversidade foram necessárias ações sociais para a garantia de efetivação por meio de políticas públicas.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Cabe ressaltar que o contexto inserido neste estudo é o de incluir a pessoa com algum tipo de deficiência. Assim, define -se pessoa com deficiência.

Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas (BRASIL, 2007, p. 9).

E um dos pontos primordiais é a formação, ou seja, o acesso à educação de pessoas com deficiências. A educação inclusiva ocorre quando um aluno apresenta alguma debilidade, seja de ordem física, psíquica ou sensorial, deve ser disponibilizado a ele um ensino dotado de métodos e práticas diferenciadas, porém, não excludentes. Dessa forma, em diversas escolas são encontradas classes especiais, onde há miscigenação de alunos com as mais variadas formas e ritmos de construção de conhecimento (ALMEIDA, 2002).

A educação é o primeiro passo social para que profissionais possam adentrar ao mercado de trabalho qualificado, tendo em vista que, para Silva (2005), no mundo atual, o maior capital é o conhecimento. Assim, faz-se necessário investir em conhecimento. Para o autor, quando o conhecimento é investido no interesse de outrem, com sabedoria e humildade o mesmo atrai maior conhecimento.

E para que se chegasse à perspectiva da visão inclusiva com o olhar nas necessidades e especificidades de cada indivíduo passou-se por um processo de luta e busca de direitos que podem ser contatados na história de conquista nas legislações vigentes atualmente.

2.3 BREVE HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO SOBRE A DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A antiguidade marca o início da visão da deficiência, pois a mesma concebia a deficiência como uma forma de degradação humana que deveria ser extinta pelo transtorno que agregava a sociedade. A doutrina cristã nesta época avançava e permeava certa tolerância as pessoas que possuíam algum tipo de deficiência, contudo a segregação persistia (SOUSA E FERREIRA, 2018).

E já século XVIII, as noções de deficiência foram marcadas pelo misticismo e o preconceito. O assistencialismo com enfoque médico-terapêutico vigorou no atendimento aos deficientes (SOUSA E FERREIRA, 2018).

No século XX apresentava-se o interesse pela educação dos excepcionais, mas com segregacionismo dos mesmos, pontua-se que, “a institucionalização provocou o afastamento das pessoas com deficiência do convívio social, pela ineficiência e inadequação de serviços, passando a ser questionado na década de 1960” (MACHADO, PAN, 2012, p. 8).

A partir da Declaração de Salamanca surgiu o movimento mundial para a inclusão, intitulada Educação para todos, abrindo a possibilidade do acesso de todos à educação sem distinção de crença, raça, cor, sexo ou deficiência. Salientam-se também as contribuições das convenções de Direitos Humanos, as quais sempre trouxeram as questões das diferenças e igualdade, considerando a educação como um direito social (SOUZA, FERREIRA, 2018, p.4).

Diante do exposto, Mazzota (1996) pontua que foi no Império que o atendimento a pessoas com algum tipo de deficiência se deu com o Instituto de Meninos Cegos no ano de 1854, atual Instituto Benjamin Constant (IBC), além do Instituto Surdos Mudo aproximadamente no ano de 1857, ou seja, o Instituto Nacional da Educação de Surdos, situados no Rio de Janeiro.

E o século XX, aproximadamente em 1926 ocorreu um marco no atendimento as pessoas com algum tipo de deficiência, especificamente com deficiência mental, com a criação do Instituto Pestalozzi. “Em 1945 foi criado o primeiro atendimento educacional especializado a pessoas com superdotação na sociedade Pestalozzi. E em 1954 é fundada a primeira Associação de Pais e amigos dos Excepcionais (APAE)” (MAZZOTA, 1996, p.25).

Destaca-se que a partir da década de 60 ganharam força os movimentos sociais por meio da sensibilização da sociedade sobre todos os prejuízos tragos com a marginalização das pessoas com algum tipo de deficiência.

Em virtude desse contexto, no Brasil, as primeiras preocupações foram fomentadas na década de 40, ao tempo em que, ações a favor da integração começavam a ser difundidas na América do Norte. A legislação, porém, veio definir e possibilitar respaldo jurídico apenas em 1961, onde a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Básica foi outorgada (RAGONESI, 1997).

Ao longo dos anos, perceberam investimentos e preocupações maiores por parte dos líderes governamentais. Em 1964, o então presidente General Castelo Branco, instituiu a Semana Nacional da Criança Excepcional, com o intento de colocar sob os holofotes sociais a criança especial, que costuma ser tratada de forma excludente e, por diversas vezes, até mesmo marginalizada. Alvo de críticas, o nome foi alterado para Semana Nacional da Pessoa Portadora de Deficiência. Em seguida, denotou-se ainda, um aumento considerável no interesse geral acerca da Educação Especial em nosso país (BRASIL, 1964).

Embora já tivesse sido tratada sob termos legais, foi apenas em 1971 em que se apontou a educação dos excepcionais como um caso intrínseco ao ensino regular, haja vista a importância de que ambos os alunos caminhem juntos, para que se garanta um desenvolvimento social sem distinção de nenhum cidadão devido às suas condições particulares.

Pode-se constatar que a partir de 1981 com a Declaração das Nações Unidas e instituindo o ano Internacional dos portadores de deficiência. Contudo, só posteriormente se deu o direito as pessoas com deficiência das mesmas oportunidades que os cidadãos considerados comuns. Direito firmado inclusive na Constituição Federal de 1988, a qual prevê o pleno desenvolvimento dos cidadãos, sem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação; garante o direito à escola para todos; e coloca como princípio para a Educação o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um.

O artigo 30, da Constituição Brasileira, diz que:

Não poderá exercer função pública, nem ocupar emprego em sociedade de economia mista ou empresa concessionária de serviço público, o pai de família ou responsável por criança em idade escolar sem fazer prova de matrícula desta em estabelecimento de ensino, ou de que se está sendo ministrada educação no lar.

Parágrafo único: Constituem casos de isenção, além de outros previstos em lei: Comprovado estado de pobreza do pai ou responsável;

Insuficiência de escolas; Matrículas encerradas; Doença ou anomalia, grave, da criança (BRASIL, 1998, s/p).

Evidencia-se como a própria lei se propõe a isentar o pai ou responsável que se torna omissor por ser pobre ou ter um filho doente. Com pensamentos semelhantes a esse, foram criadas propostas e políticas públicas sobre a democratização do ensino especial. Assim, uma delas foi instituída pelo Decreto nº 48961, em setembro de 1960, a Campanha de Educação e Reabilitação de Deficientes Mentais, CADEME. A campanha caminhava sob o lema de promover no território nacional a educação, treinamento, reabilitação e assistência educacional àqueles que apresentam alguma deficiência ou debilidade mental (BRASIL, 1960).

A Lei 8.213, de 24 de julho de 1991, dispõe em seu artigo 93 “determina que empresas com mais de 100 empregados preencham de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS ou pessoas com deficiência” (BRASIL, 1991, s/p).

Um dos maiores ganhos neste campo foi instituído em 1996 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB 9394/96 que prevê normas que regulamentam tanto o ingresso quanto a permanência de pessoas com algum tipo de deficiência ou neurodivergentes em escolas regulares de ensino (BRASIL, 1996).

Após a inserção e direito à educação o cidadão com deficiência ainda precisa ser inserido no mercado de trabalho, tendo em vista, as suas capacidades, bem como, as limitações e para tanto é necessário promover a acessibilidade dessas pessoas a uma vida digna que deve ser conquistada com seu esforço e capacidade, o que é possível adentrando ao mercado de trabalho.

E uma das principais conquistas relacionadas ao mercado de trabalho e a inserção de pessoas com deficiências (PCD), uma das grandes conquistas conforme Santos Neto (2020) ocorreu com a votação do Estatuto da Pessoa com Deficiência, “instituído pela Lei nº 13.146/2015, além da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (PCD), da qual o Brasil é signatário” (SANTOS NETO, 2020, p.2).

Sendo assim, de maneira subjetiva, o que está sendo dito é que se torna imprescindível a criação de leis, para que estas não sejam válidas apenas nos papéis, mas que vigorem no cotidiano daqueles que necessitam dela, que motivem sua criação e, talvez assim, se alcance o intento benéfico a qual a lei criada se propõe.

2.4 MERCADO DE TRABALHO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

O direito de ter um trabalho digno referente às pessoas com deficiência, tem sido um tema de crescente relevância nas discussões sobre responsabilidade social e desenvolvimento organizacional. Kinaip (2009) destaca a importância da inclusão social de pessoas com deficiência como um fator estratégico nas organizações, enfatizando que a discussão vai além da mera inclusão, abrangendo aspectos de respeito mútuo e responsabilidade social.

Assim sendo, o autor menciona iniciativas de entidades como a Organização das Nações Unidas-ONU e a Organização Internacional do Trabalho - OIT, que buscam expandir a consciência sobre a responsabilidade social, reforçando a ideia de que a inclusão deve ser uma prática enraizada na cultura organizacional e não apenas uma obrigação legal (KINAIP, 2009).

De acordo com Yung (2015) abordando a gestão da diversidade enfatiza que a diversidade vai além da mera aceitação, implicando em um reconhecimento profundo das diferenças individuais e na necessidade de políticas de ação afirmativa que garantam a igualdade de oportunidades.

Outro pressuposto a ser considerado é que o conceito de normalidade não deve tocar apenas no que tange à estatística, sobre o que não seja complexo o bastante para ocasionar um desvio, e que seja determinado pela maioria de sua incidência. Seu conceito se estende aos fatores ideológicos, onde a pretensão é homogeneizar e tornar não identificáveis as idiosincrasias de cada um. O exemplo desse pensamento é a crescente indução ao estabelecimento de padrões, inclusive de beleza, aos quais nos submetemos, tendo dessa forma, uma vida sub-humana para alcança-los, desenvolvendo uma espécie de patologia social que define a estrutura atual de nossos paradigmas.

Assim, Yung (2015) critica a ação afirmativa que visa a inclusão de grupos marginalizados socialmente, sugerindo que ela falha em abordar as causas profundas do preconceito e da desigualdade. Em vez disso, o autor defende uma gestão da diversidade que promova o empoderamento e o desenvolvimento de talentos diversos, reconhecendo que as organizações que não fazem isso estão perdendo uma valiosa fonte de competitividade.

Para Sasaki (1997, p. 32), “a ação afirmativa traz a ideia de normalizar estilos ou padrões de vida, mas isto foi confundido com a noção de tornar normais pessoas

deficientes””. Outra faceta que deve ser analisada é a concepção e o olhar sob qual se encontra o deficiente hoje em nossa sociedade. Há uma contradição que pode ruir tanto o deficiente, quanto o próprio fluxo de desenvolvimento e convívio social em si. Ou seja, neste contexto do paradigma afirmativo, ora o deficiente é visto como um pobre coitado, incapaz de exercer domínio sobre sua vida e um ser digno de pena por parte de todos. Lamentavelmente, muitas famílias, professores, instituições e governantes tendem a ser apelaivos, e reforçam essa concepção.

Todavia, há outra abordagem para o deficiente, que parte daqueles que pregam superações mirabolantes, despertando um errôneo pensamento de que todos são absolutamente capazes de conquistar todo e qualquer feito. O intento não é, de sobremaneira, duvidar ou questionar a capacidade de ninguém. Porém, todos nós temos limitações. Quando há, por exemplo, um atraso neurológico que acarrete retardo mental, é torturante almejar que o afetado conclua seus estudos em prazo recorde e seja o primeiro classificado para o vestibular de *Haward*. Trata se de ser realista, onde pais e colaboradores devem estar cientes sobre o que esperar do desenvolvimento de cada indivíduo. Traçar objetivos realistas é fundamental nesse processo. Ou seja, há limitações, porém as superações e compensações ocorrem em áreas diversas (YUNG,2015).

Na sequência, Cabler (2019) amplia essa discussão ao afirmar que a literatura sobre inclusão ainda está em seus estágios iniciais. O que foi percebido na realização dessa pesquisa tendo em vista só encontrar discussões e referenciais bem antigos.

A argumentação de Cabler (2019) se dá ao mencionar que, embora a diversidade seja um fator influente, a inclusão requer um reconhecimento ativo das diferenças e a valorização de cada colaborador dentro da organização. A pesquisa sugere que a criação de uma cultura organizacional inclusiva vai além da diversidade, implicando a necessidade de envolver as ideias e perspectivas de todos os funcionários. Essa perspectiva ressalta que a inclusão é um processo ativo que pode trazer benefícios significativos, como melhor desempenho financeiro e maior retenção de funcionários, reforçando a ideia de que diversidade e inclusão são conceitos distintos, mas interdependentes.

Cabler (2019) ainda destaca a importância da formação no ambiente organizacional para o desenvolvimento de competências essencial para o mercado de trabalho ou ramo de negócios. O estudo revela que, embora a formação em diversidade seja um componente essencial das estratégias institucionais, ainda há uma escassez de

pesquisa sobre a aplicação prática dessas competências. A autora sugere que o foco em modelos de treinamento de formadores pode ser uma abordagem promissora, mas enfatiza a necessidade de investigar mais a fundo a relação entre a formação em diversidade e o progresso na carreira das pessoas com deficiência. A análise inicial já aponta para a complexidade da interseção entre diversidade e inclusão, sugerindo que a simples implementação de programas de diversidade não é suficiente para garantir um ambiente de trabalho inclusivo.

Contribuindo com o pensamento anterior Ribas (1994, p.82), aponta que “ao lidar com o mercado de trabalho, é preciso oferecer ao portador subsídios para que este esteja apto a desenvolver as tarefas que forem designadas”. Quando tal situação não ocorre, pode haver uma maior marginalização do deficiente, e podem até mesmo ter que recorrer à mendicância ou a uma eterna dependência de seus familiares e/ou instituições governamentais por não terem condições para seu sustento.

Os gestores de empresas devem ter a sensibilidade não tão somente de gerar vagas para os portadores de necessidades especiais e o provimento de lucro. É necessário que tais profissionais busquem enquadrar estes portadores efetivamente na empresa, oportunizando seu crescimento e valorização profissional. O trabalho edifica o ser humano, e assume um caráter influente as pessoas com deficiência uma vez que, estes veem no emprego a oportunidade de se sentirem úteis, produtivos, capazes e valorizados (CARVALHO-FREITAS, 2009).

Ainda de acordo com Carvalho- Freitas (2009), há disparidades entre a inserção de portadores em âmbitos públicos e privados. Dando contribuição a pontuação anterior Machado e Ferraz (2018, p.45) aponta que para o ingresso em órgãos públicos, o art. 37 da Constituição Federal determina: “A lei reserva percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão”. Em 1990, para esta mesma lei determinou-se quantidade de vagas para eles, com o mínimo de 5% e máximo de 20% das vagas oferecidas.

Em suma, os concursos promovidos seguem tal determinação, variando de órgãos aplicadores para os critérios de inscrição. As empresas privadas, por sua vez, estão regidas sob a Lei nº 8213, art. 93, que assim determina:

Caso a empresa tenha até 100 vagas para funcionários, entre 2% e 5% destas devem ser destinadas aos portadores de necessidades especiais; Se a quantidade de vagas para funcionários for de 200, 2% delas devem ser reservadas aos mesmos;

Entre 201 e 500 vagas para funcionários, 3% destas são reservadas para os portadores; De 501 a 1.000 funcionários, 4% deles deverão ser para pessoas especiais; E de 1.001 funcionários em diante, 5% deles serão destinados aos mesmos (BRASIL,1991, s/p).

Essa determinação não tende a forçar as empresas a contratarem os portadores de necessidades especiais. O intento é conscientizá-las ao acolhimento no âmbito profissional. Isso se dará mediante avaliações que determinará a compatibilidade das habilidades do portador com as funções a serem desempenhadas na empresa. Essa flexibilidade é um aspecto tênue que necessita de bom senso entre as ambas as partes. Alguns portadores têm limitações mais incidentes, e as empresas devem estar aptas a recebê-los (SARMENTO, 2016).

Segundo Briceño (2015), a importância das práticas de Gestão de Recursos Humanos (HR) na dinâmica da diversidade dentro das organizações. A autora argumenta que a eficácia das práticas de HR pode influenciar se os funcionários diversos cooperam ou competem entre si, impactando diretamente no desempenho organizacional. Enfatiza deste modo que apenas ter uma força de trabalho diversificada não é suficiente; é necessário implementar práticas que maximizem o potencial dos colaboradores diversos para obter uma vantagem competitiva.

Por fim, Costa e Silva (2018) em um estudo de caso realizado discutem a responsabilidade das empresas na inclusão de pessoas com deficiência, enfatizando que essa inclusão é essencial para a valorização do trabalho humano. As autoras argumentam que tanto o poder público quanto as empresas devem implementar medidas para superar estigmas sociais e que ferramentas como o e-Social são cruciais para a fiscalização dessas iniciativas. A reflexão sobre o impacto das atividades econômicas na inclusão é central para entender como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento social, destacando a importância do trabalho na era contemporânea.

Ainda é necessário apresentar os resultados obtidos pelo estudo de caso de Briceño (2015) onde revela que a maioria dos colaboradores com deficiência em uma empresa privada de Brasília reconhece a efetividade das práticas de inclusão social implementadas. No entanto, a autora aponta que a área de Gestão de Pessoas ainda precisa refinar alguns processos para otimizar essa inclusão.

Tal postura não deve ser tida como um ato caridoso ou de bondade. Sendo direito do cidadão o acesso a condições de trabalho, estudo, lazer e a busca meios de interação que visem o desenvolvimento saudável.

Nesta busca pelo desenvolvimento global do portador de deficiências, algumas medidas são consideradas eficazes, especialmente quando trabalhadas em equipe. Ao utilizar o termo trabalho em equipe, busca-se a compreensão correta do termo, o que implica dizer que os profissionais envolvidos devem focar em seu próprio domínio, ciente de que está contribuindo para o objetivo geral da equipe, para que assim não haja conflito de interesses, repetição ou omissão de atividades desta iniciativa (SARMENTO, 2016).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se pelo uso de uma abordagem qualitativa, descritiva porque se acredita que seja um dos meios mais eficazes para que se tenha uma visão clara, objetiva e de acordo com o contexto em que se insere (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p. 13).

A pesquisa qualitativa com seu viés descritivo é um tipo pesquisa que possibilita ao pesquisador uma fácil descrição da complexidade de um determinado problema; além de favorecer a análise da interação de certas variáveis; a compreensão e a classificação dos processos dinâmicos experimentados por grupos sociais específicos, que neste caso foram os portadores de deficiência e suas conquistas para se adentrar ao mercado de trabalho.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental. Bibliográfica porque se recorreu-se ao uso de materiais acessíveis ao público como livros, artigos e Periódicos.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros voltados para qualidade e satisfação intuito da pesquisa. Na pesquisa documental, foram utilizados os principais documentos e legislações pertinentes relacionadas ao direito e acesso da pessoa com deficiência a adentrar e permanecer no mercado de trabalho (FACHIN, 2003).

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Conforme dados obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2023, abordando o índice de analfabetismo no Brasil as pessoas com deficiência contabilizam 19,5% da população e pessoas sem deficiência apenas 4,1%. “A taxa de

analfabetismo deste grupo reflete as desigualdades regionais, sendo a mais alta no Nordeste (31,2%) e a mais baixa no Sul (12,7%)” (IBGE,2023, s/p).

Em relação ao adulto em torno dos 25 anos pode-se abordar que:

A maior parte das pessoas de 25 anos ou mais com deficiência não completaram a educação básica: 63,3% eram sem instrução ou com o fundamental incompleto e 11,1% tinham o fundamental completo ou médio incompleto. Para as pessoas sem deficiência, esses percentuais foram, respectivamente, de 29,9% e 12,8%.

Enquanto apenas 25,6% das pessoas com deficiência tinham concluído pelo menos o Ensino Médio, mais da metade das pessoas sem deficiência (57,3%) tinham esse nível de instrução. Já a proporção de pessoas com nível superior foi de 7,0% para as pessoas com deficiência e 20,9% para os sem deficiência (IBGE, 2023, s/p).

Já os apontamos dos dados do IBGE (2023) em relação aos índices de desemprego apontam que, o maior índice de desemprego é de pessoas com algum tipo de deficiência como exemplo destaca que em 2019 o estado da Paraíba possuía 1,463 milhão de pessoas empregadas em trabalho formal em contrapartida existiam cerca de 96 mil pessoas com deficiência e apenas 29 mil estavam no mercado de trabalho formal.

Ainda pode-se constatar que, a ocupação de vagas reservadas as pessoas com algum tipo de deficiência apenas a metade foram preenchidas em 2019. Ou seja, apresentou que das 768,7 mil vagas disponíveis somente 389,2 foram ocupadas. Conforme apresenta Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Dieese (MODESTO,2023).

A pesquisa analisou também o perfil das pessoas com deficiência a partir dos principais indicadores de mercado de trabalho. Em 2022, 5,1 milhões de pessoas com deficiência estavam na força de trabalho e 12 milhões estavam fora da força de trabalho no Brasil. A taxa de participação da força de trabalho entre as pessoas sem deficiência foi de 66,4% em 2022, já entre as pessoas com deficiência ela cai significativamente para 29,2%. A Região Centro-Oeste registrou o maior percentual de pessoas com deficiência na força de trabalho (35,7%), com as Regiões Norte (35,1%), Sul (29,6%), Sudeste (28,5%) e Nordeste (26,8%) a seguir (IBGE,2023, s/p).

Em relação ao setor público os dados são ainda mais desanimadores, pois apenas 10% das vagas são ocupadas. E diante dessas estatísticas entristecedoras foi instituído o dia 21 de setembro como o dia Nacional de Luta pelos direitos da Pessoa com deficiência (MODESTO,2023).

De acordo com Brasil (2024, s/p) “com base em informações do e-Social, em janeiro deste ano, mostra que o país tem 545.940 mil pessoas com deficiência e reabilitados do INSS inseridos no mercado formal de trabalho e que 93% destes trabalhadores estão em empresas com mais de 100 empregados”.

Ao mesmo tempo que podemos relatar que os dados ainda apresentam trabalhadores formais no mercado de trabalho no mês de setembro chegou a 47,49 milhões. Em análise superficial verifica-se que menos 1,15% desse total são deficientes ou pessoas readaptadas (BRASIL, 2024).

Apesar da Lei de cotas ter feito 30 anos de sua promulgação a realidade de pessoas com alguma deficiência ou readaptadas no Brasil é uma minoria esmagadora. Diante do quadro de evolução de brasileiros inseridos no mercado de trabalho brasileiro. Como identificado anteriormente, o acesso a formação profissional e a qualificação se torna uma dificuldade maior para o acesso ao mercado de trabalho.

Isso sugere que, embora haja avanços significativos, ainda existem lacunas que precisam ser abordadas para garantir uma inclusão mais robusta e efetiva.

Diante de todo exposto infere-se que a inclusão é fundamental para aproveitar os benefícios da diversidade, como inovação e melhor resolução de problemas. Ressaltando assim que, embora a pesquisa sobre diversidade em grupos de trabalho tenha avançado, há uma necessidade premente de explorar como criar ambientes de trabalho que promovam a inclusão. Isso sugere que, para que as práticas de diversidade sejam eficazes, é essencial que os colaboradores sintam que pertencem e são valorizados no ambiente de trabalho.

Aborda-se diante deste prognóstico que o panorama no que se refere as políticas públicas relacionadas a diversidade e inclusão no mercado de trabalho apresenta evoluções significativas visando o resguardo do direito dessa minoria para adentrar o mercado de trabalho, apesar que esses avanços são tímidos perto da necessidade ampliação de políticas públicas que possibilitem a formação, qualificação e entrada e permanência no mercado de trabalho da população que apresenta algum tipo de deficiência no Brasil.

Em relação aos objetivos específicos deste estudo pode-se observar que os primeiros passos foram apresentados até a garantia da lei de cotas para adentrar no mercado de trabalho em empresas com a quantidade de colaboradores maior que 100 sendo reservado nestes casos de 2% a 5% das vagas ofertadas.

Como resultado em relação ao panorama da inclusão e diversidade no mercado de trabalho pode-se inferir a necessidade ampliação tanto da possibilidade de acesso formação, qualificação quanto da ocupação das vagas reservadas e ofertadas para a população com deficiência.

Identificou-se como principais desafios atuais relacionados à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho foram o preconceito imbuído socialmente a essa parcela da população, as dificuldades estruturais, comunicacionais e dificuldade relacionadas a acessibilidade nas instituições; Assim apresentou-se que menos 1,150% da população com deficiência atualmente estão inseridos no mercado de trabalho formal no Brasil em 2024. E que apenas 1/3 das vagas reservadas para essa parte da população realmente são ocupadas e que no setor público esse prognóstico é ainda pior que menos de 1% dessas vagas são ocupadas tendo por base a falta de qualificação, tendo em vista que a maioria dessa população raramente chega na formação de nível superior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos relatados neste estudo apresentam a complexidade das políticas de inclusão e diversidade, sublinhando a importância de uma abordagem estratégica que não apenas reconheça a diversidade, mas a integre efetivamente nas práticas organizacionais para otimizar o desempenho e a satisfação dos colaboradores e realmente estabeleçam direitos instituídos e que na maioria das vezes não são praticados no dia a dia das organizações.

Além de traçar um histórico de lutas sob a condição de marginalização e exclusão das pessoas com algum tipo de diversidade, onde apresentou-se uma movimentação de século em torno da efetivação e resguardo dos direitos das pessoas com algum tipo de deficiência. Relata-se ainda as dificuldades perpassam gerações e apresentam preconceitos sociais e organizacionais que deveriam se derribados.

Ou seja, a existência de leis garantem o direito ao acesso das pessoas com deficiência ainda há inúmeras barreiras físicas, estruturais, sociais e mercadológicas para que o deficiente possa se firmar ou se estabelecer no mercado de trabalho sem tantas dificuldades. Uma grande dificuldade encontrada é a formação dessas pessoas, pois a maioria das pessoas com deficiência não chega a terminar o ensino médio como relato nesta pesquisa como resultados de estudos realizados.

Ainda há muito a ser feito em relação ao acesso e garantia de permanência da pessoa com deficiência ao mercado de trabalho, mas, constata-se avanços significativos para que esse movimento possa realmente acontecer.

Dessa forma, a literatura revisada revela um panorama em evolução sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, respalda-se a necessidade da continuidade do compromisso e de práticas aprimoradas que promovam não apenas a inclusão, mas também a valorização do ser humano nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. **Parâmetros para a inclusão**. Em:

<https://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas-existem-parametros-curriculares-nacionais-promova-inclusao-escolas-646311>. 2002. Acesso em: 19 de outubro de 2024.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil em 2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/levantamento-do-esocial-aponta-545-9-mil-trabalhadores-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em 11/11/2024.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 3 ed. Brasília: TEM, SIT, 2009.

_____. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: SEESP/MEC, 2007.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. (1988, 5 de outubro). Disponível em <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05;1988>. Acesso em S23/09/2024.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em 10 de jun de 2015.

_____. Lei Nº 8.213, De 24 de Julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em 01/11/2024.

_____. Decreto nº 54.188, de 24 de Agosto de 1964. **Institui a semana Nacional da Criança Excepcional**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/khsEa>. Acesso em 14/10/2024.

_____. **Decreto Nº 48.961, de 22 de setembro de 1960.** Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=159239&norma=179558>>. Acesso em: 29/09/2024.

BRICEÑO, Flávia Araujo Silva A. **Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações:** um estudo de caso sobre a visão dos colaboradores com deficiência de uma empresa privada de Brasília e o papel da área de Gestão de Pessoas neste processo, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/185257955.pdf>. Acesso em 15/10/2024.

CABLER, K. (2019). **Explorando o impacto da formação em diversidade no desenvolvimento e aplicação de habilidades de competência profissionais.** Disponível em: <https://core.ac.uk/download/215486798.pdf>; Acesso em 29/10/2024.

CARVALHO, Alexandre; COSTILLA, Hesia Guillermo. **Política de cotas e inclusão trabalhista das pessoas com deficiência.** Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/518>. Acesso em: 06 fev. 2023.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **Inserção de Gestão de Trabalho de Pessoas com Deficiência: Um Estudo de Caso.** RAC, Curitiba, v13, Edição Especial, art. 8, p. 121-138, jun 2009.

COSTA, Aparecida Costa L. SILVA, Avansini da Silva M. **Desenvolvimento Econômico e Mercado de Trabalho: A Responsabilidade das Empresas na Inclusão da Pessoa com Deficiência em 2018.** Disponível em: <https://core.ac.uk/download/231165537.pdf>. Acesso em 17/10/2024.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pessoas com Deficiência e as Desigualdades Sociais no Brasil em 2022.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/34889-pessoas-comdeficiencia-e-as-desigualdades-sociais-no-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em: 26/10/2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda em 2023.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda>. Acesso em 01/11/2024.

KINAIP, R. (2009). **Inclusão social de pessoas com deficiência como fator estratégico nas organizações.** Disponível em: <https://core.ac.uk/outputs/187132865/?source=oai>. Acesso em 24/10/2024.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, C.; FERRAZ, A. C. D. C. **Constituição Federal interpretada: artigo por artigo. parágrafo por parágrafo.** 9ª. ed. Barueri: Manole, 2018;

MACHADO, J. P. & PAN, M. A. G. S. **Do nada ao tudo: políticas públicas e a educação brasileira.** Revista Educação e realidade. Jan/abril, 2012.

MANTOAN, M. T. E.(Org.). **O desafio das diferenças nas escolas.** Petrópolis: Vozes, 2008.

MARCHINI NETO, D. **A Constituição Brasileira de 1988 e os Direitos Humanos: 28 garantias fundamentais e políticas de memória.** FacMais, Brasília, v. II, n. 1, 2012;

MAZZOTTA, M. J. S. **Fundamentos de Educação Especial.** São Paulo: Pioneira, 1996.

MODESTO, Celina. **Inclusão no mercado de trabalho: pessoas com deficiência ocupam pouco mais da metade das vagas no setor privado.** Justiça do Trabalho- TRT da 13ª Região, 2022.

PASIAN, Mara Silvia. MENDES, Enicéia Gonçalves. CIA, Fabiana. **Atendimento Educacional Especializado: Aspectos da Formação do Professor.** Cadernos de Pesquisa. v.47, n.165, p.964-981, jul./set. 2017.

RAGONESI, M. E. M. M. **Psicologia Escolar: pensamento crítico e práticas profissionais.** 1997. 48 p. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 1997.

REIS, Marcelo. **A invasão da cultura looser no Brasil.** Disponível em: <
<http://marceloreispublicidade.blogspot.com.br/>> Acesso em: Janeiro de 2012.

RIBAS, João B. Cintra. **O Que São Pessoas Deficientes.** Editora Brasiliense. 1994,p.103.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas. 2006.

SANTOS NETO, Samuel Ribeiro dos. **A difícil inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** Jornal da UNICAMP, setembro de 2020. Disponível em:
<https://unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2020/09/23/dificil-insercao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 01/11/2024.

SARMENTO, Daniel. **Dignidade da Pessoa Humana.** Belo Horizonte: Editora Fórum, 2016.

SASSAKI, R. Kazumi. **Inclusão – Construindo uma sociedade para todos.** Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SOUZA, Maria Izânia Alves de. FERREIRA, Lúcio Fernandes. (2018). **Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho.** Revista Amazônida Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do

Amazonas 1(1):130. DOI:10.29280/rappge.v1i1.3915. Disponível em:
<https://encurtador.com.br/hj1oX>; Acesso em 26/10/2024.

YUNG, J. Um estudo sobre gestão da diversidade em governos locais.2015 Disponível em:
<https://core.ac.uk/download/231827002.pdf>. Acesso em 23/10/2024.

Capítulo 3

A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NAS EMPRESAS PÓS COVID 19

Rickson Maycon Sinhô Suares

Graduando do Curso de Administração da Faculdade IESGO, e-mail:

nickmaycon@hotmail.com;

Rônia Rúbia Marra

Orientadora, Professora Mestre do Curso de Administração da Faculdade IESGO.

RESUMO

Esta pesquisa é referente ao marketing digital e sua evolução em relação ao seu público alvo pós-covid. O objetivo geral deste estudo é identificar a influência do marketing digital em relação a decisão de compra de estudantes universitários usuários de redes sociais residentes em Formosa -GO. Os objetivos específicos são apresentar uma revisão bibliográfico sobre o marketing digital; realizar uma pesquisa quantitativa x qualitativa que apresentem a influência no poder de compra do marketing digital a partir de 2022; apresentar uma discussão dos resultados relacionados a pesquisa que apresentem a influência do marketing digital nas redes sociais utilizadas pelo público alvo da pesquisa. A questão norteadora desse trabalho é os estudantes universitários pesquisados percebeu maior influência das estratégias comerciais utilizadas pelas empresas nas redes sociais dos produtos comercializados pós-covid? Essa pesquisa teve como metodologia a pesquisa bibliográfica e de campo, ou seja, qualitativa x quantitativa realizada com uma amostra de 60 estudantes universitários da Faculdade IESGO de Formosa-GO que possui ou utilizam redes sociais. E como instrumento utilizado na pesquisa foi o questionário com questões que buscam a consecução dos objetivos propostos na pesquisa sendo realizada por meio de formulário google enviado para os grupos destes pesquisados. O enfoque da pesquisa foi dado a partir de dados do marketing digital e seus impactos pós-covid. E os resultados obtidos foram uma evolução perceptível no uso das redes sociais, bem como a sua influência na decisão de compra dos pesquisados.

Palavras-chave: Pós-covid. Marketing digital. Influência. Redes sociais.

ABSTRACT

This research refers to digital marketing and its evolution in relation to its post-covid target audience. The general objective of this study is to identify the influence of digital marketing in relation to the purchasing decision of university students who use social networks living in Formosa -GO. The specific objectives are to present a bibliographical review on digital marketing; carry out quantitative x qualitative research that presents the influence on the purchasing power of digital marketing from 2022 onwards; present a discussion of research-related results that present the influence of digital marketing on social networks used by the research target audience. The guiding question of this work is did the university students surveyed perceive a greater influence of the commercial strategies used by companies on social networks of the products sold post-covid? This research had as its methodology bibliographical and field research, that is, qualitative x quantitative carried out with a sample of 60 university students from Faculdade IESGO de Formosa-GO who have or use social networks. And the instrument used in the research was the questionnaire with questions that seek to achieve the objectives proposed in the research, being carried out through a Google form sent to the groups of those researched. The research focus was based on digital marketing data and its post-covid impacts. And the results obtained were a noticeable evolution in the use of social networks, as well as their influence on the purchasing decision of those surveyed.

Keywords: Post-covid. Digital marketing. Influence. Social networks.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Pereira (2014) a utilização de plataformas sociais tem se mostrado crucial para que as empresas aprimorem suas estratégias de marketing. Esse contexto indica que as empresas que adotaram uma abordagem orientada por dados apresentaram melhor desempenho financeiro e operacional em comparação com aquelas que não o fizeram. Contribuindo com essa perspectiva Santos e Kunz (2014), o marketing digital se tornou uma prática comum entre marcas e empresas, à medida que a internet e as tecnologias de novos meios evoluíram.

Diante deste pressuposto, este estudo aborda o marketing digital e sua evolução em relação ao seu público alvo pós-covid diante de uma maior visibilidade das redes sociais e das atividades e realizadas para que as empresas e organizações atinjam a lucratividade e a fidelidade dos clientes.

O objetivo geral deste estudo é identificar a influência do marketing digital em relação a decisão de compra de estudantes universitários usuários de redes sociais residentes em Formosa -GO. Os objetivos específicos foram: realizar a revisão bibliográfica sobre o marketing digital; realizar uma pesquisa quantitativa x qualitativa que apresentem a influência no poder de compra do marketing digital a partir de 2022; apresentar uma discussão dos resultados relacionados a pesquisa que apresentem a influência do marketing digital nas redes sociais utilizadas pelo público alvo da pesquisa.

A questão norteadora desse trabalho é os estudantes universitários pesquisados percebeu maior influência das estratégias comerciais utilizadas pelas empresas nas redes sociais dos produtos comercializados pós-covid?

Essa pesquisa teve como metodologia a pesquisa bibliográfica e de Campo realizada em uma empresa localizada na cidade de Formosa-Go que utiliza marketing digital como a ferramenta de diálogo entre a empresa e seus consumidores. E foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário com questões que buscam a consecução dos objetivos propostos na pesquisa. O enfoque da pesquisa foi dado a partir de dados do marketing digital e seus impactos pós-covid.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2. 1 MARKETING NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Cobra (2009), o Marketing teve início na década de 1940 como uma ação mercadológica de base para que houvesse o aumento de consumo. Contudo o marketing teve sua evolução continuamente durante o tempo e a sua base se dá no processo de trocas relacionadas aos produtos ou serviços que são ofertadas buscando a satisfação dos desejos e necessidades tanto dos consumidores quanto da organização.

Contribuindo com enfoque anterior Churchill e Peter (2005) aborda a importância do marketing como ferramenta estratégica para as empresas no contexto nacional. Vislumbrando de modo geral o papel do marketing nas organizações e sua relevância para alcançar objetivos de vendas, conquistar e fidelizar clientes. Além disso, destacam a necessidade de adaptação das estratégias de marketing ao cenário específico de cada região, levando em consideração as particularidades do país, como diversidade cultural, desigualdades socioeconômicas e características do consumidor de cada país.

Segundo Churchill e Peter (2005, p.21), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais”. Dessa forma, as ações de marketing envolvem o planejamento e a execução dos bens e serviços e busca manter um relacionamento com o ambiente em que atua, visando identificar as questões de sua competência para que possa corresponder às demandas da sociedade.

Diante dessa perspectiva, Kotler (2018) aborda que, o marketing pode ser definido como ferramenta gerencial e social, no que diz respeito a ferramenta gerencial fundamenta o marketing no conhecimento e compreensão do cliente para o produto ou serviço esteja adaptado aos padrões ou necessidades que eles possuem. Já na perspectiva social se dá nos desejos e necessidades satisfeitas o que proporciona valor agregado.

Observa-se diante do exposto, a necessidade de suprir os desejos expressos pelos clientes, por meio da prestação de serviços ou venda tendo em vista que o mesmo é o público-alvo das empresas e organizações. Assim Kotler (2018, p.2) relata que a melhor definição de marketing atualmente é “suprir necessidades gerando lucro”. Para se ter uma noção da abrangência do marketing na atualidade pode-se abordar a descrição a seguir.

De acordo com Poser (2010) as empresas utilizam o marketing precisam suprir as necessidades da clientela de forma a consolidar o relacionamento com o cliente. O marketing tem a função de criar um valor superior por meio de ferramentas comunicacionais garantindo lucro e gerando a satisfação do cliente e um dos principais meios em ênfase atualmente são as plataformas sociais que proporcionam maior visibilidade, conseqüentemente maior alcance.

2.2 A UTILIZAÇÃO DAS PLATAFORMAS SOCIAIS

De acordo com Pinho (2000), a literatura existente revela um panorama diversificado sobre como essas plataformas são empregadas para impulsionar a interação e a comunicação em diferentes contextos. Diante de tal função é necessário a definição de plataformas sociais.

Ambientes digitais que facilitam a criação, compartilhamento e interação de conteúdo. Suas principais características incluem a capacidade de criar perfis pessoais ou comerciais, formar redes de conexões, publicar conteúdo em diferentes formatos, como texto, imagem e vídeo, e participar de comunidades temáticas (PINHO, 200, p.33).

Infere-se que, as plataformas sociais são sistemas *online* que permitem a interação e compartilhamento de informações entre os usuários. Elas desempenham um papel significativo na sociedade contemporânea, influenciando a população de forma geral e diante dessa amplitude de alcance e o aumento de usuários que crescem diariamente a utilização deste meio para diferentes fins.

Assim, em um desenvolvimento nesse sentido, Dwivedi, Kapoor, Chen (2022, p.12), revisitam o papel das mídias *online* no desenvolvimento sustentável dos negócios e na tomada de decisões. Para tanto definindo-as como sendo “plataformas digitais que facilitam a criação e o compartilhamento de conteúdo gerado pelo usuário, abrangem uma ampla variedade de aplicativos e sites que se interagem, contribuindo para a formação de comunidades virtuais e redes de relacionamento”. Os autores destacam as vantagens das mídias sociais para empresas de pequeno e médio porte, como a capacidade de segmentação e a personalização. A análise dos autores também menciona que, apesar das oportunidades que as plataformas sociais oferecem, a implementação dessas tecnologias pode enfrentar desafios devido a fatores externos sugerem que as mídias sociais não apenas melhoram a visibilidade das empresas, mas também podem ser utilizadas para identificar fraudes comerciais, demonstrando sua versatilidade e relevância no ambiente de negócios atual.

Os autores Anawade *et.al.*,(2024) enfatizam o papel das mídias sociais e das comunidades, argumentando que essas plataformas são fundamentais para a disseminação de informações de saúde, promovendo o engajamento dos pacientes e contribuindo para a democratização do conhecimento.

Para contribuir com o exposto anteriormente, Christopoulos (2014, p.75) com os avanços tecnológicos e as a criação de plataformas na rede de internet possibilitam um acesso maior a informação com um curto prazo de tempo, bem como acesso imediato as postagens realizadas nas mesmas pois “permitem alcançar um dos grandes objetivos do marketing, que é a melhor compreensão dos usuários e de cada segmento de produtos e serviços. Venda baseada em uma segmentação mais refinada”. Essa interação imediata possibilita a aproximação de empresas, marcas aos consumidores que pertencem a essas redes e plataformas de comunicação e interação.

Diante dessa possibilidade é possível analisar que empresas e rede sociais se tornaram ao longo dos anos parceiras, pois a cada dia, a tomada de decisão de compra ocorre por meio do celular conectado à internet com redes sociais, lojas online e físicas

possibilitando o *e-commerce*. Com toda essa facilidade de acesso à internet e possibilidade de poder de compra instantânea (ANAWADE *et.al*,2024).

De acordo com pesquisa realizada pela Global Digital Overview (2020), em torno de 4,5 bilhões de pessoas utilizam a internet no mundo. E o tempo de utilização em média é de 7 horas por dia. Ou seja, cada usuário fica conectado à web em torno 100 dias por ano ou mais, ou seja, cerca de 40% do tempo em que está acordado considerando as oito horas de sono.

Portanto, Sampaio e Tavares (2022) diz que a utilização da internet cresce de forma extremamente rápida e o seu crescimento oferece aos seus usuários uma diversidade de serviços disponíveis, por meio dos quais as empresas podem diferenciar seus negócios por meio das redes sociais.

As redes sociais são definidas por Las Casas (2014, p. 42) como “um grupo de pessoas, de organização ou de outros relacionamentos conectados por um conjunto de relações sociais, como amizades, trabalho em conjunto ou uma simples troca de informações”. Ressalta-se que essas redes sociais são ferramentas utilizadas por seus usuários para que sejam expressos valores e opiniões, bem como, estabelecem relacionamentos deles com os outros usuários.

Diante do contexto apresentado acima, infere-se que as plataformas sociais oferecem benefícios tanto quanto limitações sendo vistas como ferramentas diante da importância que o marketing assume no cenário dos avanços tecnológicos.

2.3 O MARKETING DIGITAL NO CENÁRIO ATUAL

De acordo com Sampaio e Tavares (2022) argumentam que o marketing digital é uma abordagem centrada na jornada do cliente possibilitando esclarecer quais dados são estrategicamente valiosos para as organizações.

Possibilitando uma visão mais abrangente Limeira (2010, p.10) define marketing digital ou e-marketing “é o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet, em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida”.

Assim sendo, a internet e as redes sociais possibilitam às empresas estarem presentes nos negócios tendo como foco as mídias sociais que estabelecem a relação direta e transparente com o cliente. Empresas que lançam mão dessa estratégia para a

utilização do marketing digital se aproximam do seu público-alvo, antecipando -se em relação aos concorrentes e promovem dessa forma um diferencial competitivo (LIMEIRA, 2010).

Diante do exposto e dando ênfase necessidade da devida exploração das empresas da ferramenta do Marketing digital para que sejam analisados os perfis do cliente e facilitar a comunicação, quanto melhor for a comunicação entre empresa e o cliente maior é o vínculo criado para que esse relacionamento se torne duradouro, por meio do contato por meio das redes sociais. Pois é master abordar que as mesmas tem influenciado a decisão de compra do produto final por parte do cliente conforme aborda (KOTLER,2018).

À medida que as empresas dominam a arte de satisfazer e reter clientes, as mesmas fazem a “conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do cliente, melhora a lucratividade da empresa” (LAS CASAS, 1999, p.18). Pois, o cliente conquistado é maior patrimônio da empresa, e preservá-lo torna-se necessidade para o negócio bem-sucedido em longo prazo aliando assim as ferramentas digitais a esse propósito.

Para tanto, o fornecedor dos serviços deve focar seus esforços nas expectativas, necessidades e conseqüentemente sua avaliação baseada na satisfação e no atendimento das necessidades, uma forma de incorporar as exigências dos clientes ao desempenho do fornecedor.

3 METODOLOGIA

Esse estudo é caracterizado quanto à sua natureza bibliográfica e de campo. Os dados obtidos com essa pesquisa são à base deste estudo sobre a influência do marketing digital pós-covid.

Essa pesquisa tenho um cunho qualitativo x quantitativo e como pressupõe Vergara(2007), a pesquisa qualitativa é um tipo pesquisa que possibilita ao pesquisador uma fácil descrição da complexidade de um determinado problema; além de favorecer a análise da interação de certas variáveis;

Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Foi utilizado a pesquisa descritiva porque acordo com a com a definição de Vergara (2007, p. 47) “é esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno [...]. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações”.

Quanto aos meios, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica que para Vergara (2007, p. 48) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado [...], fornece material analítico para qualquer outro tipo de pesquisa [...]”. Ainda, foi utilizada uma pesquisa de campo que conforme palavras ainda do autor “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários [...]”.

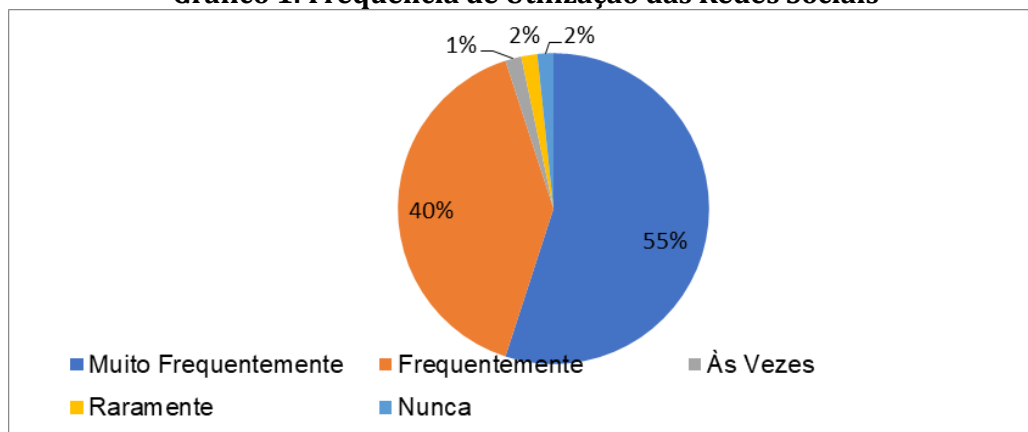
A investigação foi realizada com estudantes universitários da Faculdade IESGO de Formosa-Goiás usuários de redes sociais. O universo e amostra são constituídos de 60 sujeitos que responderam à pesquisa. Foi utilizada a amostra por acessibilidade que conforme Vergara (2007) “é aquela em que são pesquisados a população acessível durante a pesquisa”.

O instrumento para a coleta de dados, utilizado foi o questionário formado por questões fechadas, contendo 11 (onze) questões, das quais analisam a percepção dos clientes sobre a influência de propagandas na decisão de compra online pós-covid, ou seja, após 2022 que tomou como base o estudo de Pinho (2000). Os dados coletados obtiveram codificação e a tabulação dos dados que compõe os resultados e discussões desse estudo. A interpretação mostra a relação entre as variáveis e o conhecimento concebido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados apresentados abaixo são resultado da pesquisa realizada com estudantes universitários da Faculdade IESGO de Formosa-Goiás por meio de um questionário aplicado via formulário do Google. A amostra utilizada foi uma população de 60 estudantes universitários que utilizam redes sociais e realizam compras online

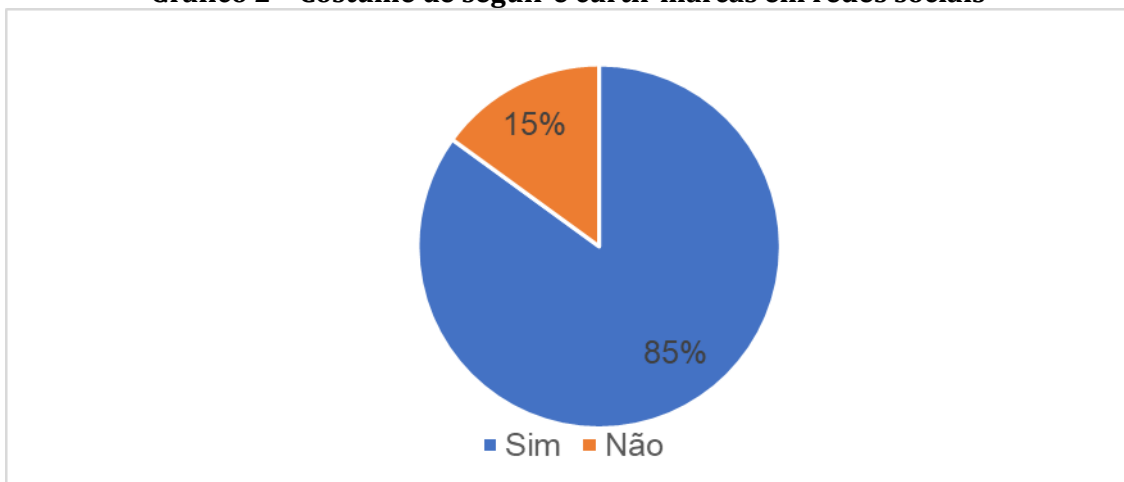
Gráfico 1: Frequência de Utilização das Redes Sociais



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

De acordo com o observado nas respostas dos pesquisados observou-se uma grande frequência de utilização de redes sociais, sendo que 55% responderam que muito frequentemente e 40% frequentemente. E apenas 5% apresentam pouca frequência de utilização. O estudo de Rebelo *et al.*, (2017) aborda o impacto da transformação digital nas organizações. Essa abordagem enfatiza que a Internet não apenas revolucionou a comunicação, redefinindo a relação entre marcas e consumidores.

Gráfico 2 – Costume de seguir e curtir marcas em redes sociais



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

Conforme apresentado nos dados da pesquisa uma maioria significativa costumam seguir e curtir marcas em redes sociais. Fonseca (2014) aborda que, as empresas com direcionamento relacionado aos gostos e tendências apresentam maior eficácia em suas estratégias de negócios.

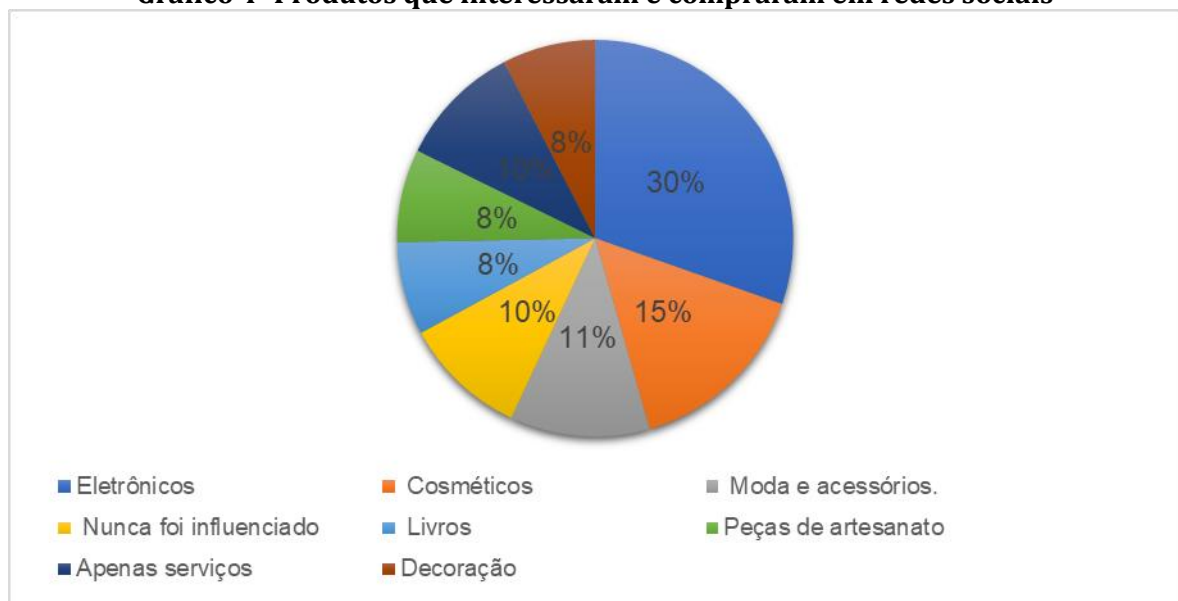
Gráfico 3 – A Influência das propagandas na decisão de compra



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

Ao serem questionados se as propagandas influenciam na decisão de compra online, 85% responderam que sim e apenas 15% não. A literatura sobre a influência do marketing digital nas empresas pós-COVID-19 revela uma evolução significativa nas estratégias e práticas adotadas pelas organizações em resposta às transformações provocadas pela pandemia. (Batista e Kunz, 2014) destaca como o macroambiente, especialmente o fator tecnológico, impacta as relações entre empresas e consumidores.

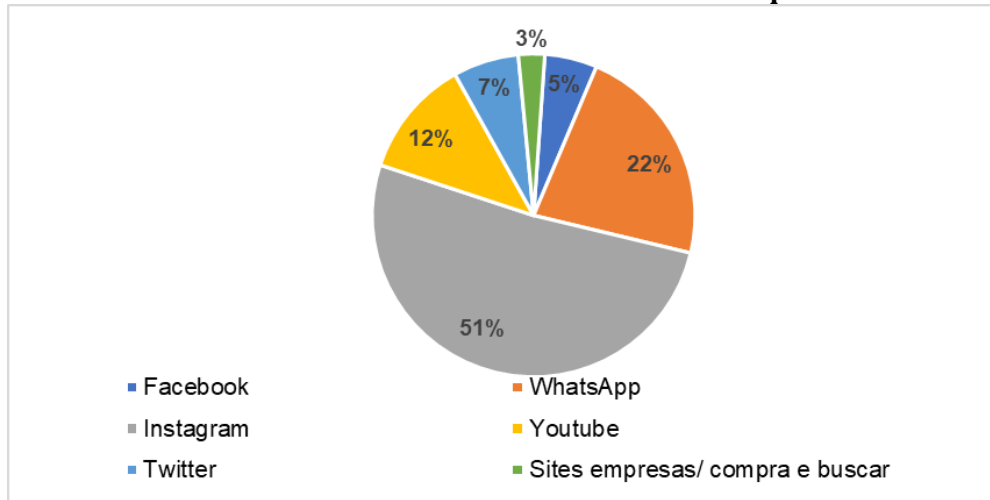
Gráfico 4- Produtos que interessaram e compraram em redes sociais



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

De acordo com as respostas obtidas, os eletrônicos lideram com 30% seguido de cosméticos com 15 % em seguida compra de serviços a serem prestados com 11% e de forma equipara com 10% nunca foram influenciados e em seguida com 8 % decoração, peças de artesanato e livros. O autor argumentou que o marketing digital se tornou uma prática comum entre marcas e empresas, à medida que a internet e as tecnologias de novos meios evoluíram (SAMPAIO E TAVARES, 2022).

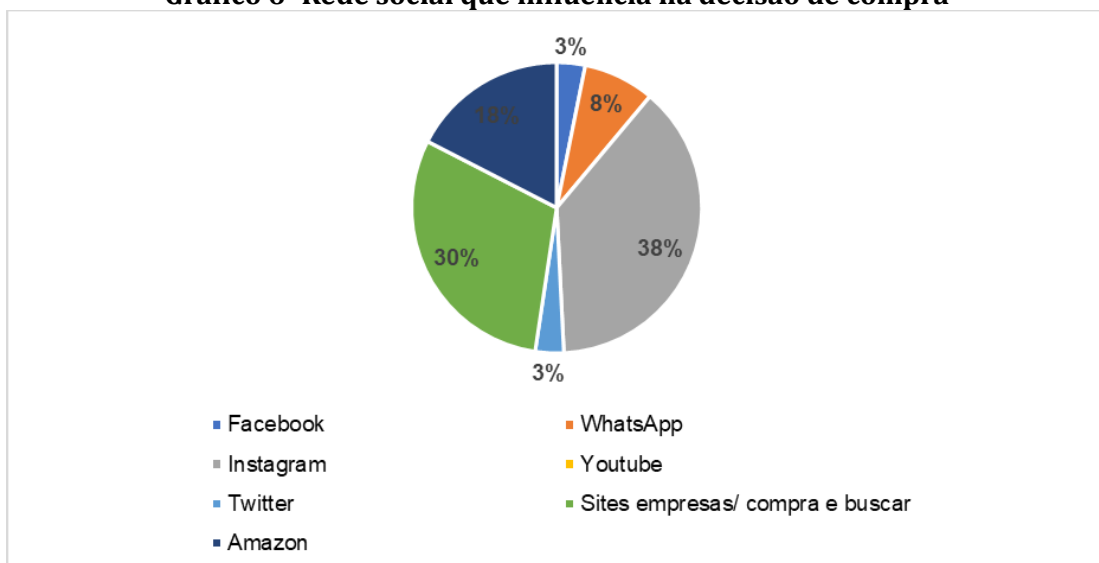
Gráfico 5 – Rede social utilizada com maior frequência



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

Os dados obtidos apresentam que as plataformas sociais mais utilizadas pelos pesquisados são Instagram com 51%, WhatsApp 22% e Youtube 12% que juntos somam 85% do público pesquisado. E focando nessa perspectiva Sousa e Gobbi (2014) destacam que as mídias sociais evoluíram de simples plataformas de compartilhamento para um elemento essencial nas estratégias de marketing. Os autores argumentam que o *Social Media Marketing* não apenas facilita a promoção de produtos e serviços, mas proporciona uma troca de informações de baixo custo entre consumidores e empresas, indicando assim que, as plataformas sociais tem o potencial de alcançar um público mais amplo do que as formas tradicionais de marketing, enfatizando a importância das comunicações virais que ocorrem nas comunidades *online* e nas páginas das marcas.

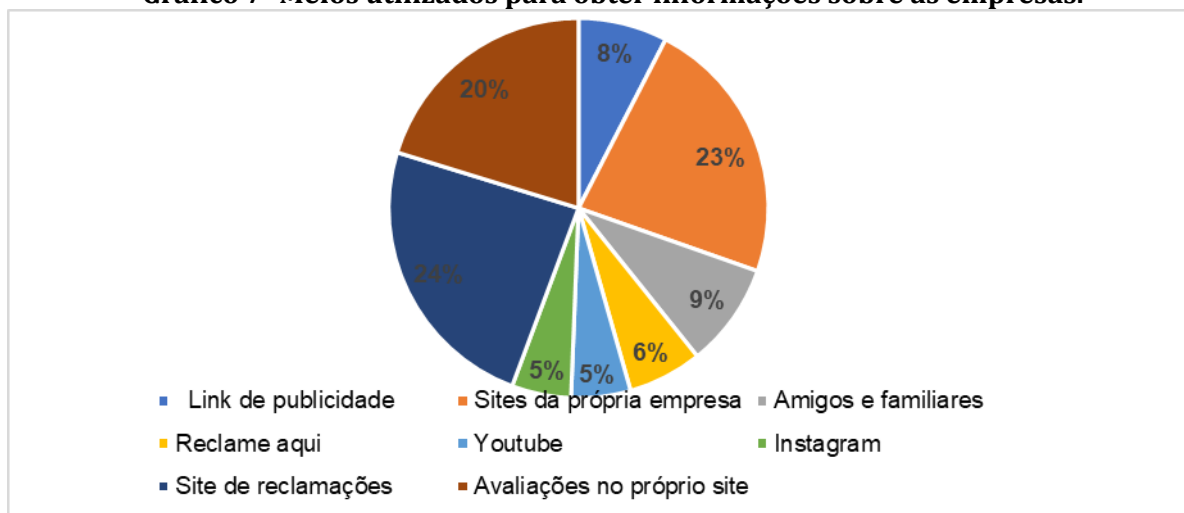
Gráfico 6- Rede social que influencia na decisão de compra



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

As principais plataformas de compras pelos pesquisados são o Instagram 38%, sites de buscas e sites de empresas com 30% e a Amazon com 18%. A pandemia ocasionou um aumento na busca de plataformas para compras de bens e serviços. A escassez de opções e a acessibilidade limitada de produtos durante a pandemia exigiram que os consumidores e as empresas reconsiderassem suas abordagens, levando a um questionamento profundo das metas centrais dos profissionais de marketing (SAMPAIO E TAVARES, 2022).

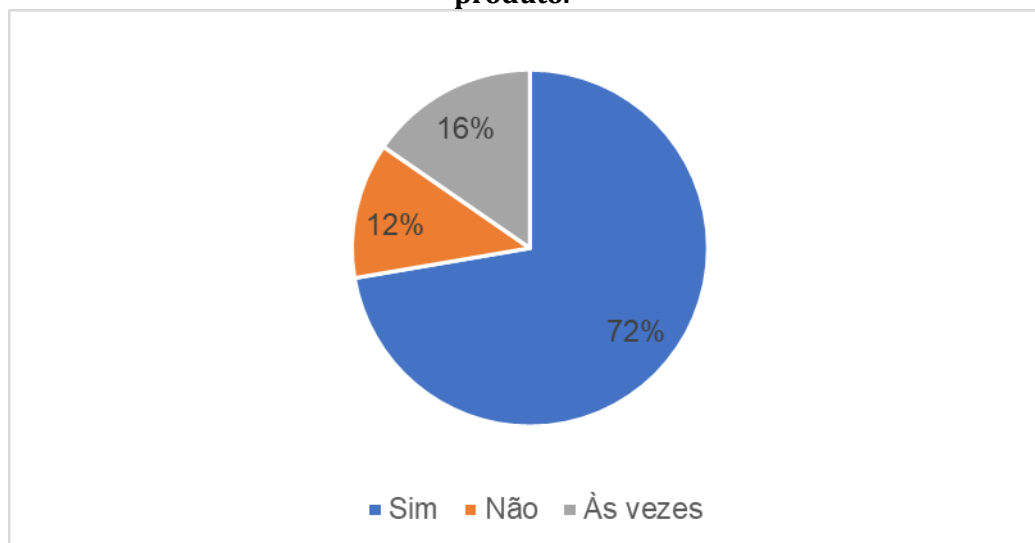
Gráfico 7- Meios utilizados para obter informações sobre as empresas.



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

Observa-se com os resultados acima que os consumidores estão cada vez mais buscando novas alternativas para obter informações sobre produtos de seu interesse. De acordo com Naldi *et al.*, (2022), o marketing em redes sociais não apenas melhora a equidade de valor e de marca, mas também influencia a aquisição de consumidores de maneira mais duradoura do que as operações de marketing tradicionais. A pesquisa ressalta a importância do gerenciamento de relacionamentos com os clientes, destacando a capacidade das redes sociais de facilitar a comunicação rápida e eficaz entre empresas e consumidores.

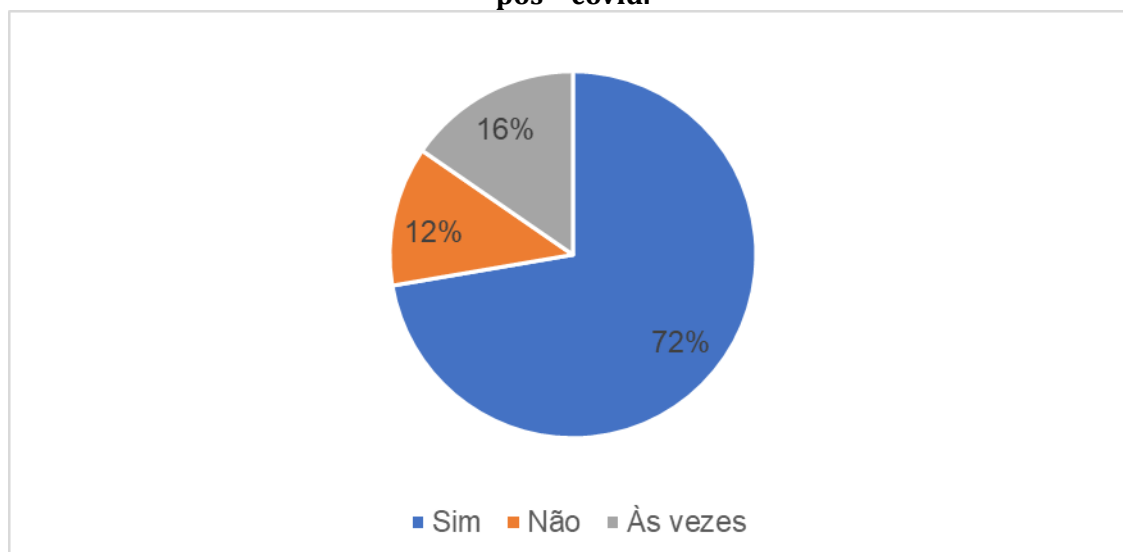
Gráfico 8 – Compartilhamento de informações sobre a satisfação ou insatisfação de um produto.



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

De acordo com as respostas dos pesquisados 67% compartilham as informações sobre satisfação e insatisfação do produto adquirido e 17% às vezes e 16% não. Ou seja 83% dos entrevistados em alguma época compartilha sua visão sobre o produto o que pode reforçar o marketing positivo sobre o mesmo. De acordo com Coelho (2012), enfoca a abordagem das empresas centradas no cliente e nos processos de negócios. Observa-se nesse contexto, que a crise de saúde provocada pela COVID-19 acelerou a digitalização das interações comerciais e a preocupação da visão do cliente em relação ao valor do produto e sua consequente fidelização.

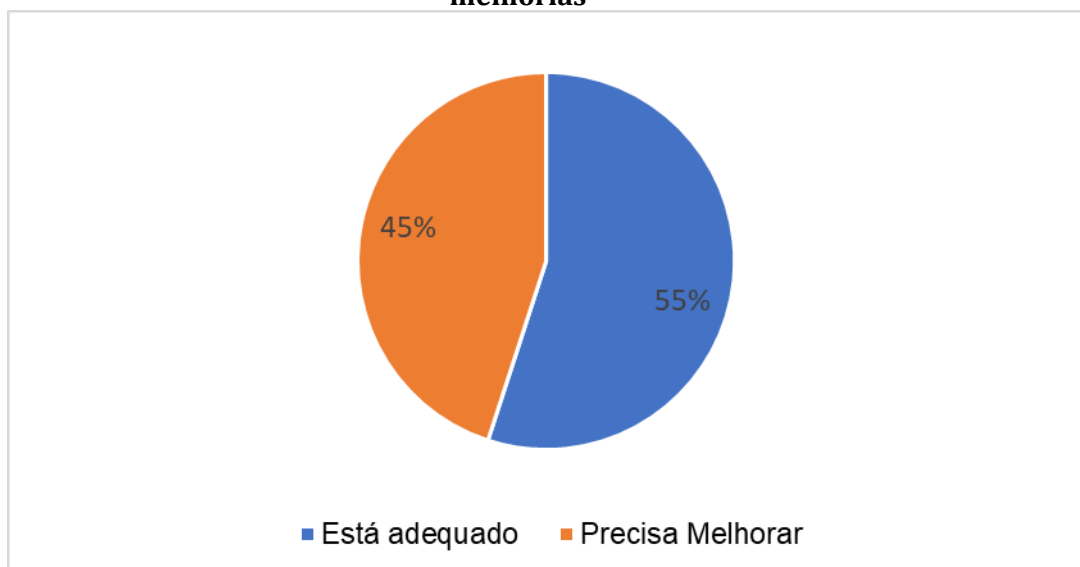
Gráfico 9 – Percepção dos entrevistados de uma maior influência na decisão de compra pós - covid.



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

Ao serem questionados sobre uma maior influência de compra online pós-covid. Observou-se que 72% Perceberam essa mudança e influência, 16% às vezes e apenas 12%, não. O trabalho de (REBELO et al., 2017) aponta que o marketing digital, enraizado nas tecnologias da informação e comunicação, não apenas transformou a relação entre marcas e consumidores, mas também se tornou uma exigência para a sobrevivência e rentabilidade das organizações. A pesquisa discute a crescente importância da internet como um meio essencial para qualquer ação de marketing, enfatizando que a utilização de recursos digitais deve ser uma prioridade nas estratégias organizacionais. As teorias sobre o uso de ferramentas digitais são apresentadas, refletindo sobre como essas práticas têm sido integradas nas operações de marketing contemporâneas.

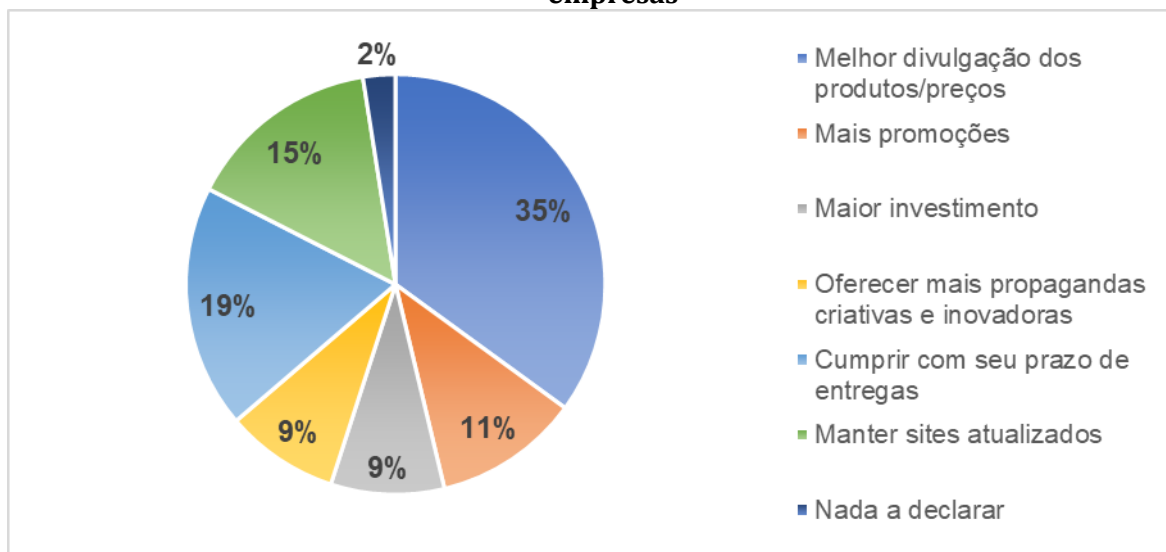
Gráfico 10: A percepção da eficácia do marketing de produtos ou a sua necessidade de melhorias



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

As respostas obtidas foram em percentuais muito próximos evidenciando a necessidade de conquista dos consumidores que ainda esperam mais das estratégias de marketing utilizadas nas redes sociais pelas empresas. A pesquisa de Fonseca (2014) ressalta que, as empresas precisam se atualizar constantemente para se manterem relevantes e competitivas, utilizando ferramentas digitais para agregar valor e estabelecer relacionamentos sólidos com seus clientes.

Gráfico 11- Críticas ou sugestões para aprimorar o marketing digital utilizado pelas empresas



Fonte: Pesquisa Realizada com estudantes utilizam redes sociais, 2024.

As respostas acima apresentam alguns pontos que precisam melhorar nas estratégias de marketing utilizadas pelas marcas/ empresas tendo em vista a conquista e fidelização dos clientes no que diz respeito ao marketing digital. Por consequência, o uso da internet traz consigo um escopo de diferentes tipos de serviços disponíveis, onde as empresas podem diferenciar seus negócios, mantendo relacionamentos próximo com clientes, atividades essas o marketing disponibiliza originando um relacionamento entre empresas e consumidores, possibilitando a maior satisfação dos clientes impactando nas receitas da organização (FONSECA, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Fonseca (2014), o marketing digital influencia no comportamento dos consumidores revelando que a internet, ao facilitar transações eletrônicas e a comunicação direta entre produtores e consumidores, está promovendo uma revolução nas práticas de marketing.

Corroborando com tal pressuposto, Coelho (2012) aborda a necessidade da construção de relacionamento com o cliente por plataformas digitais, destacando a importância de sete estratégias de marketing digital. Essas estratégias abrangem desde o marketing de conteúdo até o monitoramento de resultados, enfatizando que a tecnologia

não apenas mudou o comportamento do consumidor, mas também alterou a forma como as empresas se comunicam e se relacionam com seu público.

Assim, este estudo atingiu seus objetivos tendo em vista os resultados da pesquisa que demonstram uma maior utilização de redes sociais pós-covid, ou seja, após 2022. E ainda os pesquisados ainda confirmam que após esse período a influência para a decisão de compras ou escolha de produtos online, bem como, a frequência de utilização apresentado pelos pesquisados.

Além de diversos autores pesquisados apresentarem um avanço significativo A análise do impacto da utilização do marketing digital nas organizações revela uma transformação significativa nas estratégias e práticas de mercado, impulsionada pela evolução tecnológica e pelas mudanças no comportamento do consumidor.

Para ratificar o exposto acima Santos e Kunz (2014) destaca como as influências do macroambiente, especialmente no que tange ao fator tecnológico, exigem que as organizações adaptem suas abordagens de marketing. Assim exemplificam como as Lojas Renner, estão investindo consideravelmente em plataformas digitais, reconhecendo a importância de engajar e interagir com os consumidores de maneira eficaz. Enfatiza-se que a integração de estratégias digitais no planejamento de marketing é crucial para a obtenção de resultados positivos em um ambiente cada vez mais competitivo.

Em relação aos consecução dos objetivos deste estudo, aborda-se que o objetivo geral foi atingindo demonstrando que as propagandas e estratégias utilizadas pelas empresas influenciam na decisão de compra dos pesquisados e as avaliações sobre a satisfação ou insatisfação do produto ou serviço é um dado a mais que ajudam na finalização da compra.

Em relação aos objetivos específicos neste estudo foi apresentado a revisão da bibliográfica para construção da pesquisa quantitativa x qualitativa com os resultados quantitativos demonstrados nos resultados da pesquisa. Ainda aborda-se que essa pesquisa obteve êxito tendo em vista que foi demonstrado uma maior visualização nas estratégias de marketing digital utilizado nas redes sociais com um crescente desdobramento principalmente pós pandemia onde as plataformas sociais ganharam um maior número de usuários ou seja, de utilização destes meios e visualização das estratégias de marketing utilizadas.

REFERÊNCIAS

- ANAWADE, A *et. al.*, **Conectando Saúde e Tecnologia: Uma Revisão Abrangente das Mídias Sociais e Comunidades Online na Saúde**. 2024. Disponível em: ncbi.nlm.nih.gov. Acesso 01/11/2024.
- CHURCHIL, JR, Gilbert, A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os Clientes**. Trad: Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DWIVEDI, Kumar Y., KAPOOR, K. CHEN, H. **Marketing e publicidade em Mídias sociais**. 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/228123366.pdf>. Acesso em 04/11/2024.
- FONSECA, Neiva da. Comportamento do consumidor: a influência do marketing digital no comportamento das consumidoras do Distrito Federal. 2014. <https://core.ac.uk/download/187130518.pdf>. Acesso em 19/10/2024.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANDINETTI, Ricardo. **Um paletó da última coleção Armani custa 5.305 reais no site oficial da grife Italiana**. Info Exame, São Paulo: Abril, ed.321, Outubro de 2012.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**; Tradução Sonia Midori Yamamoto; 15. ed. -- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- _____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORENO, Diogo. **Brasileiro fica 3 horas e 31 minutos por dia nas redes sociais**. Pesquisa Global Digital Overview 2020, feita pelo site We Are Social em parceria com o Hootsuite disponível em: <https://www.agenciavisia.com.br/news/brasileiro-fica-3-horas-e-31-minutos-por-dia-nas-redes-sociais/>. Acesso em 01/10/2024 às 23h.
- PEREIRA, L. **Estratégias de marketing digital utilizadas para o posicionamento de marca e aumento de vendas de uma empresa em Brasília**. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas FATECS. Brasília, 2014.
- PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na internet: técnicas e estratégias**. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2000.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas**. São Paulo: Manole, 2010.

REBELO, F., Miguel (Coordenador). **O impacto da transformação digital nas organizações: marketing digital e consumidor**. 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/250239044.pdf>. Acesso em 28/10/2024.

SAMPAIO, Valdeci Cira Filgueira. TAVARES, Cristiano Vianna C. Castellão. **MARKETING DIGITAL: O poder de influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE**. Revista Científica Semana Acadêmica, Unileão, 2022. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_cira_e_cristiano_0.pdf. Acesso em 01/10/2024.

SANTOS, Batista Nascimento dos J. KUNZ, Andrea M. **Estratégias de Marketing em Plataformas Digitais**. 2014. <https://core.ac.uk/download/233900430.pdf>. Acesso em 04/11/2024.

SANTOS, Batista Nascimento dos, J. KUNZ, Andrea M. **Estratégias de Marketing em Plataformas Digitais, 2014**. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/233900430.pdf>. Acesso 28/10/2024.

SOUSA; F. J, GOBBI; C.M. **Geração Digital: uma reflexão sobre as relações da “juventude digital” e os campos da comunicação e da cultura**. Revista GEMInIS, v. 2, n. 1, p. 129-145, 2014.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas 2007.

Capítulo 4

EVOLUÇÃO DA TRIBUTAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

Fernando Henrique Rodrigues Da Costa

Graduando no curso de Administração das Faculdades Integradas Iesgo, Formosa -GO

RESUMO

Este artigo investiga a evolução da tributação digital, analisando os desafios e as oportunidades para a administração tributária em um ambiente cada vez mais digitalizado. O objetivo é compreender como as novas tecnologias e formas de transação digital impactam a arrecadação e a gestão fiscal. A metodologia utilizada é qualitativa, com uma abordagem exploratória e pesquisa bibliográfica, focando na análise de publicações recentes e estudos de caso. Os resultados demonstram que a transição para a tributação digital exige uma atualização dos sistemas tradicionais para garantir uma arrecadação justa e eficiente, proteger a privacidade dos dados dos contribuintes e aproveitar as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias para modernizar a administração tributária. A conclusão aponta que uma adaptação bem sucedida à tributação digital pode melhorar significativamente a gestão fiscal, uma vez que sejam enfrentados especificamente os desafios associados.

Palavras-chave: tributação digital. administração tributária. privacidade dos dados. segurança cibernética. modernização fiscal.

ABSTRACT

This article investigates the evolution of digital taxation, analyzing the challenges and opportunities for tax administration in an increasingly digitalized environment. The objective is to understand how new technologies and forms of digital transactions impact tax collection and management. The methodology used is qualitative, with an exploratory approach and bibliographic research, focusing on the analysis of recent publications and case studies. The results demonstrate that the transition to digital taxation requires an update of traditional systems to ensure fair and efficient collection, protect the privacy of taxpayers' data and take advantage of the opportunities offered by new technologies to modernize tax administration. The conclusion indicates that a successful adaptation to digital taxation can significantly improve tax management, as long as the associated challenges are specifically addressed.

Keywords: digital taxation. tax administration. data privacy. cybersecurity. tax modernization

INTRODUÇÃO

A crescente digitalização da economia tem promovido profundas transformações nas relações comerciais e financeiras ao redor do mundo, trazendo à tona novos desafios para os sistemas tributários. As transações online, a prestação de serviços digitais e o uso de criptomoedas são apenas alguns dos fenômenos que têm pressionado governos e administrações fiscais a repensarem os métodos tradicionais de tributação. A globalização e a expansão das plataformas digitais não apenas multiplicaram as formas de interação econômica, mas também criaram cenários em que as fronteiras físicas perdem relevância, dificultando a aplicação de tributos que antes se baseavam em parâmetros geográficos e territoriais bem definidos.

Diante desse cenário, surge a necessidade de questionar: como os sistemas tradicionais de tributação podem se adaptar às novas formas de transações digitais, garantindo a justiça fiscal e a eficiência da arrecadação? Esse é o problema central que orienta esta pesquisa. A ausência de uma resposta clara a essa questão tem gerado inconsistências nos processos de arrecadação e fiscalização, especialmente no que diz respeito à tributação de serviços que ultrapassam as fronteiras nacionais e envolvem grandes corporações globais, como as *big techs*. A disparidade entre os sistemas tributários nacionais e a natureza transnacional das transações digitais cria lacunas jurídicas que podem ser exploradas para evitar o pagamento de impostos, prejudicando a arrecadação e criando ambientes desiguais de competição.

O objetivo geral deste trabalho consiste em fornecer uma análise detalhada e crítica sobre o panorama atual da tributação digital, com vistas a contribuir para o entendimento das transformações que impactam os sistemas tributários tradicionais e o papel da administração tributária em adaptar-se a essas mudanças. Os objetivos específicos incluem: (1) mapear as principais teorias e abordagens propostas na literatura acadêmica sobre tributação digital; (2) identificar os principais desafios enfrentados pela administração tributária no contexto digital; e (3) explorar as oportunidades oferecidas por novas tecnologias e inovações regulatórias para uma tributação mais justa e eficiente. Para isso, foi realizada uma análise de tendências globais e regionais, destacando as

melhores práticas adotadas por diferentes países e as soluções inovadoras que vêm sendo discutidas, como a tributação de serviços digitais e a implementação de impostos sobre grandes corporações globais que operam online.

A metodologia escolhida para condução desta pesquisa baseia-se em uma abordagem qualitativa, de natureza básica, com caráter exploratório. O enfoque qualitativo se justifica pela necessidade de investigar de forma profunda e detalhada as nuances de um tema complexo e em constante evolução. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo bibliográfico, no qual foram analisadas publicações acadêmicas, legislações, relatórios de organizações internacionais e estudos de caso relevantes. Essa estratégia permitirá compreender de maneira ampla o impacto das novas tecnologias sobre os sistemas de tributação e avaliar como a administração tributária pode se adaptar para enfrentar os desafios impostos pela digitalização da economia.

Ao longo do presente artigo, foi possível observar como a tributação digital pode se tornar uma oportunidade para os governos repensarem seus modelos fiscais, promovendo uma maior equidade e eficiência na arrecadação. Contudo, essa transição requer a superação de diversos obstáculos, como a resistência à mudança e a necessidade de cooperação internacional para garantir uma abordagem harmônica que considere as especificidades de cada país, mas que seja capaz de lidar com a natureza global das transações digitais. Assim, o estudo se propôs a contribuir para o debate sobre a adaptação dos sistemas tributários à economia digital, oferecendo insights valiosos para legisladores, administradores tributários e estudiosos da área.

REFERENCIAL TEÓRICO

IMPACTO SOCIAL DA TRIBUTAÇÃO DIGITAL

A tributação digital, ao reformular os métodos tradicionais de arrecadação, gera implicações profundas no tecido social e econômico das sociedades contemporâneas. À medida que as transações migram para o ambiente digital, torna-se necessário repensar a equidade e a justiça tributária em um contexto onde as fronteiras físicas perdem relevância. Conforme apontado por Brauner (2018), a tributação digital impõe um novo paradigma de repartição fiscal, onde a localização física do negócio não mais reflete a localidade onde os valores econômicos são gerados. Este cenário levanta

questionamentos sobre a distribuição do ônus fiscal e a capacidade dos sistemas tributários de garantir equidade social.

O impacto social da tributação digital pode ser analisado sob diferentes perspectivas. De acordo com Cockfield (2020, p. 3):

A tributação digital tem o potencial de redistribuir a renda de maneira mais eficiente, à medida que as grandes corporações de tecnologia, historicamente beneficiadas por brechas tributárias, são forçadas a contribuir de maneira mais justa com as economias onde atuam.

No entanto, o autor também destaca que “há o risco de que, na ausência de um consenso global, essas novas regras acabem por penalizar desproporcionalmente as economias em desenvolvimento”. Portanto, o impacto social da tributação digital está intrinsecamente ligado às decisões políticas e à capacidade dos Estados de regular essas novas formas de transações de maneira equitativa.

A discussão sobre a justiça social no contexto da tributação digital também se faz presente em estudos mais recentes. De acordo com Brys (2016, p. 19):

“As reformas tributárias propostas pela OCDE, como o Pilar 1, que visa redistribuir os lucros das grandes empresas digitais conforme a localização de seus consumidores, buscam corrigir as desigualdades do sistema tributário global. “Os resultados dessas reformas ainda são incertos, especialmente quanto à sua implementação eficaz em países com capacidades fiscais diversas”. A adoção de um modelo de tributação digital que promova justiça social exige, portanto, um equilíbrio cuidadoso entre as necessidades locais e a cooperação internacional.”

Outro aspecto relevante é o impacto social sobre o consumidor final. Segundo Kofler e Sinnig (2022), a tributação digital pode, em muitos casos, ser repassada ao consumidor por meio do aumento de preços de bens e serviços digitais. Isso, conseqüentemente, afeta a acessibilidade de tais serviços para a população em geral, aumentando as disparidades no acesso a bens digitais, especialmente em economias emergentes. Os autores ressaltam que “embora a tributação digital seja essencial para combater a evasão fiscal, sua implementação deve ser cuidadosa para evitar onerar indevidamente os consumidores de menor poder aquisitivo”.

Além disso, o impacto da tributação digital sobre os trabalhadores também é uma questão de relevância social. Como argumenta Kost, Fieseler e Wong (2019), o avanço das plataformas digitais criou novas formas de trabalho, como o “*gig economy*”, onde a relação tradicional entre empregador e empregado se dissolve. Essas novas formas de trabalho

digital podem ser diretamente impactadas pela forma como a tributação digital é aplicada.

De acordo com o autor:

"a regulamentação fiscal precisa levar em consideração essas novas modalidades de trabalho para evitar que os trabalhadores sejam excessivamente tributados ou, ao contrário, que grandes corporações escapem à sua responsabilidade fiscal." (Grinberg 2020. P.17)

Portanto, a análise do impacto social da tributação digital deve considerar uma ampla gama de fatores, desde a redistribuição de receitas até as consequências para consumidores e trabalhadores. É evidente que a transição para um ambiente de tributação digital, se mal conduzida, pode aumentar as desigualdades sociais, ao passo que, se bem gerida, pode contribuir para uma distribuição mais justa dos benefícios econômicos gerados pelas novas tecnologias.

SEGURANÇA E PRIVACIDADE DOS DADOS

O avanço da tributação digital está diretamente ligado ao manejo e à proteção de dados pessoais e financeiros, aspectos que têm se tornado cada vez mais cruciais na era digital. A segurança e a privacidade dos dados não apenas afetam a confiança do público nas instituições tributárias, mas também têm implicações significativas para a implementação e eficácia das políticas fiscais.

De acordo com Solove (2019):

"a coleta e o processamento de dados pessoais pela administração tributária levantam questões substanciais sobre a privacidade e a segurança, exigindo um equilíbrio entre a necessidade de informações para a fiscalização e a proteção dos direitos dos cidadãos".

Um dos principais desafios da tributação digital é garantir que as informações coletadas para fins fiscais sejam protegidas contra acessos não autorizados e abusos. Segundo Nissenbaum (2020), "dados mal geridos podem resultar em vazamentos de informações sensíveis, o que comprometeria a confiança pública e a integridade do sistema tributário", pois, a privacidade dos dados deve ser uma prioridade na implementação de qualquer sistema de tributação digital. A utilização de tecnologias avançadas, como criptografia e autenticação multifatorial, torna-se essencial para proteger dados pessoais e financeiros durante o processo de coleta e armazenamento.

A segurança dos dados também está ligada à questão da governança e da responsabilidade das plataformas digitais. Conforme aponta De Hert e Papakonstantinou (2021), “as plataformas que operam no ambiente digital devem garantir que os dados dos usuários sejam tratados com o devido nível de segurança, conforme as exigências legais e regulamentares.” A Lei Geral de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR), por exemplo, estabelece diretrizes rigorosas para a proteção de dados e confere aos usuários um maior controle sobre suas informações pessoais. Essa abordagem regulatória serve como um modelo importante para outras jurisdições na construção de frameworks de proteção de dados adequados.

Além da proteção dos dados, a transparência na gestão de informações é uma preocupação significativa. De acordo com Zuboff (2022), “a crescente dependência de dados para fins tributários deve ser acompanhada por uma maior transparência sobre como esses dados são utilizados e armazenados.” A falta de clareza pode levar a um aumento na desconfiança dos contribuintes e a uma resistência à implementação de novos sistemas de tributação digital. A transparência não só reforça a confiança pública, mas também assegura que as práticas de coleta e processamento de dados estejam alinhadas com os padrões éticos e legais.

O impacto da tributação digital na privacidade também é amplamente discutido no contexto das diferentes jurisdições e suas respectivas abordagens regulatórias. Enquanto alguns países adotam uma postura mais permissiva em relação à coleta de dados, outros implementam regras mais rigorosas para proteger a privacidade dos cidadãos. De acordo com Reidenberg (2018), “a diversidade nas regulamentações de proteção de dados entre países pode complicar a implementação de sistemas de tributação digital globais, criando um mosaico de normas que pode ser difícil de gerenciar e harmonizar.”

A integração de sistemas de tributação digital com tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e o *big data*, também levanta questões de segurança. Segundo Heiskanen et al. (2022), “a utilização de tecnologias avançadas na administração tributária pode melhorar a eficiência e a precisão, mas também traz desafios adicionais para a segurança dos dados e a proteção da privacidade.” A implementação de medidas robustas de segurança cibernética e a realização de auditorias regulares são práticas recomendadas para mitigar riscos associados a essas tecnologias.

Em resumo, a segurança e a privacidade dos dados são componentes essenciais na discussão sobre tributação digital. Garantir que as informações sejam protegidas contra

acessos não autorizados e abusos, enquanto se promove a transparência e se segue regulamentos apropriados, é crucial para a eficácia e a aceitação dos novos sistemas de tributação digital. Como observa Cate (2021), “a proteção eficaz dos dados e a manutenção da privacidade são fundamentais para a construção de um sistema de tributação digital confiável e justo.”

OPORTUNIDADES PARA A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

A transição para a tributação digital oferece uma gama de oportunidades significativas para a administração tributária, desde a modernização dos sistemas de arrecadação até a melhoria da eficiência fiscal. À medida que os sistemas digitais se tornam mais sofisticados, a administração tributária pode utilizar essas tecnologias para aprimorar seus processos e práticas, contribuindo para uma gestão fiscal mais eficaz e transparente.

Um dos principais benefícios da digitalização é a capacidade de implementar sistemas de gestão tributária mais eficientes. Segundo Ainsworth (2021), “a integração de tecnologias digitais nos processos de arrecadação e fiscalização pode reduzir significativamente os custos operacionais e aumentar a precisão na coleta de impostos.” Ferramentas como sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) e software de contabilidade digital permitem uma automação maior, minimizando erros humanos e agilizando o processo de verificação e arrecadação de tributos.

Além disso, a utilização de big data e análise avançada pode proporcionar uma compreensão mais profunda dos padrões de comportamento econômico e tributário. De acordo com Picciotto (2022), “os dados coletados através de transações digitais oferecem uma riqueza de informações que pode ser analisada para identificar tendências, comportamentos suspeitos e padrões de evasão fiscal.” Essa capacidade analítica melhora a precisão da fiscalização e permite uma abordagem mais direcionada e eficiente para a detecção e prevenção de fraudes fiscais.

Outro aspecto importante é o potencial para melhorar a transparência e a comunicação com os contribuintes. A digitalização pode facilitar o acesso a informações e serviços tributários, oferecendo plataformas online onde os contribuintes podem consultar suas obrigações fiscais, realizar pagamentos e acompanhar o status de suas declarações. Segundo Slemrod (2019), “a modernização dos canais de comunicação e

atendimento ao contribuinte por meio de plataformas digitais promove uma maior transparência e confiança no sistema tributário.” Além disso, permite uma interação mais direta e simplificada entre a administração tributária e os contribuintes, o que pode resultar em maior conformidade e menor resistência ao cumprimento das obrigações fiscais.

A digitalização também abre portas para a inovação em estratégias de arrecadação e compliance. Conforme argumenta Yadav (2023), “novas tecnologias como blockchain e contratos inteligentes têm o potencial de revolucionar a forma como os impostos são arrecadados e geridos.” O uso de blockchain pode garantir a integridade e a imutabilidade dos registros fiscais, enquanto contratos inteligentes podem automatizar o cumprimento das obrigações tributárias, reduzindo a necessidade de intervenção manual e potencialmente aumentando a eficiência da arrecadação.

Além disso, a cooperação internacional em matéria de tributação digital pode ser facilitada através de plataformas digitais que permitem a troca de informações e a coordenação de políticas fiscais entre diferentes jurisdições. De acordo com OECD (2022), “a colaboração global na tributação digital pode ajudar a harmonizar as regras fiscais e reduzir a possibilidade de dupla tributação ou evasão fiscal por meio da criação de uma rede mais coesa de regulamentações tributárias.” Essa abordagem colaborativa é essencial para lidar com a natureza transnacional das atividades digitais e assegurar uma tributação justa e eficaz.

No entanto, a adoção dessas tecnologias e práticas inovadoras também exige a superação de desafios significativos, incluindo a necessidade de treinamento especializado e a adaptação das legislações fiscais às novas realidades digitais. Como observa Dourado (2023), “o sucesso na implementação de sistemas de tributação digital depende de um esforço contínuo para capacitar profissionais tributários e atualizar o arcabouço legal para acompanhar as inovações tecnológicas.” É crucial que as administrações tributárias invistam em formação e desenvolvimento contínuo para garantir que possam utilizar plenamente as oportunidades oferecidas pela digitalização.

Em síntese, a tributação digital apresenta uma série de oportunidades para a administração tributária, desde a modernização dos processos e a melhoria da eficiência fiscal até a promoção da transparência e a inovação em estratégias de arrecadação. Para capitalizar essas oportunidades, é necessário um compromisso com a adaptação tecnológica, a cooperação internacional e a capacitação profissional. Como conclui Bird

(2022), “o futuro da tributação digital depende de uma abordagem proativa e estratégica que aproveite ao máximo as tecnologias emergentes e garanta uma administração fiscal eficaz e equitativa.”

METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza básica, com um objetivo exploratório. A finalidade principal da pesquisa foi compreender e analisar os desafios e as oportunidades que surgem para a administração tributária com a evolução da tributação digital. Por meio dessa investigação, pretende-se identificar as principais tendências, obstáculos e soluções propostas para a tributação de transações e negócios digitais, considerando tanto a literatura acadêmica quanto a realidade prática enfrentada por diferentes jurisdições.

Quanto ao procedimento metodológico, a escolha pela pesquisa qualitativa deve-se à natureza do fenômeno investigado, que envolve questões complexas de regulamentação, globalização e transformação digital, temas que exigem uma análise mais aprofundada e interpretativa. Como observam autores como Flick (2018), a abordagem qualitativa é adequada para estudos que buscam explorar as percepções, interpretações e significados atribuídos a contextos em constante transformação. Nesse sentido, a metodologia qualitativa permite uma análise que vai além de dados estatísticos, promovendo uma compreensão mais holística das dinâmicas e implicações da tributação digital.

A coleta de dados, nesta pesquisa, foi realizada exclusivamente por meio de revisão bibliográfica, selecionando obras de referência que abordem os aspectos técnicos, teóricos e práticos da tributação digital. Será realizada nos principais repositórios acadêmicos e bibliotecas digitais, como Scopus, Web of Science e Google Scholar, com o objetivo de garantir a diversidade e a relevância das fontes consultadas. O critério de aceite inclui estudos publicados nos últimos dez anos, com prioridade para pesquisas em periódicos reconhecidos e teses de relevância acadêmica que abordem a tributação digital em diferentes jurisdições. Artigos e livros que apresentem dados desatualizados ou que não atendam aos critérios de profundidade e rigor metodológico serão descartados. A escolha pela pesquisa bibliográfica fundamenta-se na necessidade de identificar e reunir

uma base teórica robusta, que possibilite um entendimento detalhado do tema e sirva de alicerce para a construção de novas perspectivas.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para desenvolver a pesquisa, a escolha dos métodos e tipos de estudo adotados foi estratégica, com o objetivo de proporcionar uma análise ampla e embasada sobre o impacto social e as questões de segurança na tributação digital. Optou-se por uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, essencial para aprofundar o entendimento sobre um tema relativamente novo e complexo. A coleta de dados foi feita predominantemente por meio de revisão bibliográfica, o que possibilitou um mapeamento das opiniões de especialistas e autores renomados, além de compilar documentos que refletem as diretrizes e os desafios envolvidos na tributação digital. Essa escolha permitiu obter um panorama diversificado das interpretações e propostas em relação ao tema.

A aplicação prática dessa metodologia envolveu a consulta de publicações de diferentes fontes, incluindo livros, artigos acadêmicos e relatórios institucionais. O objetivo foi reunir dados que revelassem como diferentes autores abordam o impacto social da tributação digital e suas implicações na segurança de dados. Espera-se que a análise comparativa dessas perspectivas traga luz sobre como a tributação digital pode ser estruturada para minimizar desigualdades e proteger a privacidade dos dados dos contribuintes. Essas informações são essenciais para responder ao problema de pesquisa, que busca entender os desafios e as oportunidades que essa modalidade de tributação oferece à sociedade e à administração tributária.

Nos capítulos subsequentes, cada área de impacto foi explorada detalhadamente, proporcionando resultados específicos. Na análise sobre impacto social, os dados revelaram um consenso entre autores sobre a importância de uma tributação justa que distribua melhor os encargos entre corporações de tecnologia e economias locais, especialmente em países em desenvolvimento. Documentos consultados evidenciam que essa distribuição, contudo, depende de uma coordenação política eficiente entre as nações, ressaltando o risco de desigualdades em ambientes digitais caso não haja um consenso internacional sólido.

Quando o foco foi direcionado à segurança e privacidade dos dados, a revisão mostrou uma preocupação crescente com a transparência e a proteção das informações dos contribuintes. Autores concordam que a tributação digital, se implementada sem os devidos cuidados, pode enfraquecer a confiança do público devido a possíveis violações de privacidade. A legislação sobre proteção de dados, como a GDPR na Europa, surge como um modelo de referência, embora os desafios de implementação variem entre as regiões. Os resultados indicam que, para que a tributação digital seja aceita, é preciso garantir que os dados pessoais sejam tratados com segurança e transparência.

Ao comparar as implicações de cada um desses aspectos — justiça social e segurança de dados — observa-se uma relação intrínseca entre eles. Por um lado, a tributação digital oferece uma oportunidade para reduzir desigualdades, mas, por outro, sem medidas robustas de segurança, pode gerar novas desconfianças sociais. Cada um desses temas impacta o outro diretamente: uma distribuição fiscal justa sem segurança de dados robusta torna-se vulnerável, enquanto uma segurança rígida sem equidade tributária não resolve as questões de justiça social envolvidas.

Por fim, os resultados dessa análise indicam que a tributação digital deve buscar um equilíbrio entre esses dois aspectos para se consolidar como uma solução sustentável e justa. A combinação de uma estrutura de tributação que priorize a justiça social com sistemas avançados de proteção de dados representa o caminho mais promissor para enfrentar os desafios e capitalizar as oportunidades oferecidas por essa nova realidade tributária. Dessa forma, a pesquisa oferece contribuições relevantes para o entendimento e a aplicação prática da tributação digital em um cenário de constante transformação tecnológica e social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a evolução da tributação digital, destacando os desafios e oportunidades para a administração tributária em um cenário de crescente digitalização econômica. Ao longo do estudo, ficou evidenciado que a transição para a tributação digital representa uma transformação significativa no modo como os impostos são arrecadados e geridos, refletindo a necessidade urgente de atualização dos sistemas tradicionais de tributação para lidar com as novas realidades do comércio eletrônico e das plataformas digitais.

O impacto social da tributação digital revelou que, embora essa mudança possa promover uma distribuição mais justa das receitas fiscais e combater práticas de evasão fiscal, também levanta preocupações quanto à equidade e à acessibilidade dos serviços digitais para diferentes segmentos da população. A adaptação dos sistemas tributários deve, portanto, equilibrar a necessidade de arrecadação eficiente com a preservação da justiça social e a proteção dos direitos dos cidadãos

No que se refere à segurança e privacidade dos dados, a pesquisa evidenciou que a proteção das informações pessoais e financeiras é fundamental para garantir a confiança dos contribuintes e a integridade dos sistemas fiscais digitais. As práticas de proteção de dados devem ser rigorosas e alinhadas com as melhores normas e regulamentações internacionais para evitar riscos e abusos que possam comprometer a eficácia da tributação digital

Por fim, a análise das oportunidades oferecidas pela tributação digital destacou o potencial para a modernização dos processos administrativos, a melhoria da eficiência fiscal e a inovação nas estratégias de arrecadação. A utilização de tecnologias avançadas, como big data e blockchain, pode proporcionar ganhos significativos na gestão tributária, desde que acompanhada por um esforço contínuo de capacitação profissional e atualização legislativa.

Em síntese, a evolução da tributação digital oferece oportunidades valiosas para a administração tributária, mas exige um compromisso com a adaptação tecnológica, a proteção de dados e a justiça social. O sucesso na implementação dessas mudanças dependerá da capacidade das administrações tributárias em enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades de forma equilibrada e eficaz. A transformação digital no campo tributário não é apenas uma necessidade, mas uma oportunidade de aprimorar e modernizar a gestão fiscal de maneira que beneficie a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

AINWORTH, Richard. **Digital Taxation and the Future of Global Taxation Systems**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

BIRD, Richard. **Fiscal Challenges in the Digital Era: Strategies for Tax Administration**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2022.

BRYN, B.; PERRET, S; THOMAS, A.; O'REILLY, P. **Tax Design for Inclusive Economic Growth**. OECD Taxation Working Papers n° 26, 2016.

BRAUNER, Yariv. **What the BEPS? Florida tax review**, Gainesville, v. 16, n. 2, 2018.

CATE, Fred H. **Data Privacy in a Digital World: Implications for Taxation**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 2021.

COCKFIELD, Arthur J. **International Tax Transparency**. 2. ed. Canadian Tax Foundation: Dec. 2020

DE HERT, Paul; PAPAKONSTANTINO, Vagelis. **Protection Law and Digital Taxation: A Comprehensive Overview**. 2. ed. London: Routledge, 2021.

DOURADO, Ana Paula. **Tributação na Economia Digital: Desafios e Respostas Globais**. 1ª ed. Genebra: Springer, 2023.

HEISKANEN, Vesa; CAVALIERI, Rinaldo. **Digital Disruption and Its Impact on Global Tax Systems**. 1. ed. Basel: Springer, 2022.

KOFLER & J. SINNIG, **Equalization Taxes and the EU's "Digital Services Tax"**, 47. *Intertax* 2, pp. 3 and 8-9 (2022).

KOST, D; FIESELER, C; WONG, S, **Carreiras sem fronteiras na economia gig: um paradoxo?**. *Human Resource Management Journal*. 1. ed. 2019.

NISSENBAUM, Helen. **Privacy in Context: Technology, Policy, and the Integrity of Social Life**. 2. ed. Stanford: Stanford University Press, 2020.

OECD. **Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy**. 1. ed. Paris: OECD Publishing, 2022.

PICCIOTTO, Sol. **Regulando a tributação internacional em uma economia global**. 3. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022.

REIDENBERG, Joel R. **Data Protection and the Future of Global Digital Taxation**. 1. ed. The Hague: Kluwer Law International, 2018.

SLEMROD, Joel. **Tax Systems in the Digital Age: Opportunities and Challenges**. 1. ed. Cambridge: MIT Press, 2019.

SOLOVE, Daniel J. **Compreendendo a privacidade na economia digital: perspectivas legais e regulatórias**. 2. ed. Nova York: Aspen Publishers, 2019.

YADAV, Vineet. **Blockchain and Taxation: The Next Frontier in Digital Tax Systems**. 1. ed. New Delhi: Sage Publications, 2023.

ZUBOFF, Shoshana. **The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power**. 1. ed. New York: PublicAffairs, 2022.

Capítulo 5

CONTRATAÇÕES TEMPORÁRIAS: ANÁLISE DAS PRÁTICAS E IMPACTOS

Isabela Durães Ornelas Nolasco

RESUMO

O presente artigo analisa as contratações temporárias no mercado de trabalho contemporâneo, abordando suas práticas, impactos, desafios e oportunidades. Para a construção dele, foi utilizada a metodologia de revisão bibliográfica, e a partir disso a pesquisa explorou a origem e evolução histórica das contratações temporárias, sua dinâmica e os benefícios para empregadores e empregados. Dentre as vantagens estão a flexibilidade e eficiência de custos, enquanto os desafios envolvem a motivação dos trabalhadores temporários e a falta de estabilidade. As regulamentações no Brasil, como a Lei nº 6.019/1974 e o Decreto nº 10.854/2021, são discutidas também com o propósito de demonstrar os direitos e deveres assegurados aos trabalhadores temporários. Conforme mencionado, apesar das vantagens, há também alguns desafios que precisam ser levados em consideração. Além disso, é crucial aplicar corretamente as normas para garantir a proteção dos trabalhadores e empregadores.

Palavras-chave: Contratações temporárias; Impactos; Benefícios; Desafios.

ABSTRACT

This article analyzes temporary hiring in the contemporary job market, addressing its practices, impacts, challenges and opportunities. To construct it, the literature review methodology was used, and from this the research explored the origin and historical evolution of temporary hiring, its dynamics and the benefits for employers and employees. Among the advantages are flexibility and cost efficiency, while the challenges involve the motivation of temporary workers and the lack of stability. Regulations in Brazil, such as Law No. 6,019/1974 and Decree No. 10,854/2021, are also discussed with the purpose of demonstrating the rights and duties guaranteed to temporary workers. As mentioned, despite the advantages, there are also some challenges that need to be taken into consideration. Furthermore, it is crucial to correctly apply standards to ensure the protection of workers and employers.

Keywords: Temporary hiring; Impacts; Benefits; Challenges.

INTRODUÇÃO

As contratações temporárias têm ganhado uma relevância significativa no mercado de trabalho contemporâneo, impulsionadas pela necessidade das empresas em se adaptar rapidamente às demandas sazonais e emergenciais. De acordo com Rodrigues e Silva et al. (2023), essa modalidade de contratação proporciona acesso a uma força de trabalho qualificada de maneira ágil, sem a necessidade de estabelecer vínculos empregatícios permanentes. Essa flexibilidade permite que as empresas respondam eficientemente às flutuações do mercado, mantendo-se competitivas em um ambiente cada vez mais dinâmico.

O contexto histórico das contratações temporárias revela uma origem incerta, com debates sobre sua criação nos Estados Unidos e na Inglaterra. Castro (2016) argumenta que o conceito de trabalho temporário tem raízes difíceis de estabelecer, devido à escassez de registros históricos precisos. No entanto, é consenso que a prática ganhou força no início do século XX, com a industrialização crescente e a necessidade de uma mão de obra flexível para atender a demandas específicas.

No Brasil, as contratações temporárias são regulamentadas pela Lei nº 6.019/1974 e pelo Decreto nº 10.854/2021, que definem os direitos e deveres tanto dos empregadores quanto dos trabalhadores temporários. Segundo Rodrigues e Silva et al. (2023), o trabalhador temporário é recrutado por uma agência e colocado à disposição da empresa contratante para realizar suas funções, possibilitando que as empresas utilizem mão de obra adicional para demandas transitórias sem comprometer a segurança jurídica de ambas as partes.

As vantagens das contratações temporárias são evidentes tanto para empregadores quanto para empregados. Para as empresas, a principal vantagem reside na flexibilidade de ajustar a força de trabalho conforme necessário, evitando os custos associados a contratos permanentes. Linea (2022), destaca que para os trabalhadores, esse tipo de contrato oferece a oportunidade de adquirir experiência em diversas áreas e empresas, enriquecendo seu currículo e ampliando suas habilidades. No entanto, também existem desafios significativos, como a falta de estabilidade e a menor motivação dos trabalhadores temporários, que podem impactar negativamente o desempenho e a coesão da equipe.

O problema central e também o objetivo geral desta pesquisa é identificar as práticas predominantes, os impactos e os desafios das contratações temporárias no mercado de trabalho contemporâneo. E para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: explorar a origem e a evolução histórica das contratações temporárias, estudar a dinâmica dessas contratações, analisar os benefícios para empregadores e empregados, e investigar os desafios enfrentados nesse contexto. Esta análise visa contribuir para um entendimento mais profundo sobre as contratações temporárias, destacando sua relevância e as nuances que as tornam uma estratégia vital para empresas que buscam se adaptar rapidamente às mudanças do mercado.

METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido a partir da metodologia de Revisão Bibliográfica, que consistiu na análise de publicações científicas, livros, artigos e outros materiais relevantes sobre o tema. Para a coleta de dados, foram selecionadas bases de dados acadêmicas reconhecidas, como Scielo, Google Acadêmico e periódicos específicos da área de gestão e recursos humanos. Os critérios de inclusão adotados foram artigos publicados nas bases de dados reconhecidas, em inglês e português, que abordassem diretamente o tema das contratações temporárias. Por outro lado, foram excluídos artigos que não apresentassem relevância direta ao tema, publicações duplicadas e estudos com metodologia inadequada.

A análise dos dados coletados seguiu um procedimento rigoroso, começando pela leitura e análise dos artigos selecionados, destacando-se os principais pontos, metodologias utilizadas, resultados e conclusões. Em seguida, foi realizada uma análise criteriosa para identificar os principais temas e subtemas abordados na literatura. Os dados coletados foram, então, sintetizados de forma a apresentar uma visão abrangente e crítica sobre o tema, destacando as principais contribuições e lacunas na literatura.

REFERENCIAL TEÓRICO

Origem e Evolução das Contratações Temporárias

Segundo a legislação brasileira, o contrato de trabalho temporário é uma modalidade de contratação que visa atender a necessidades transitórias de substituição

de pessoal regular ou acréscimo extraordinário de serviços, sendo regulamentado pela Lei nº 6.019/1974 e pelo Decreto nº 10.854/2021. Este tipo de contrato permite que as empresas possam contratar trabalhadores de forma flexível e ágil, atendendo a demandas específicas sem a necessidade de criar vínculos empregatícios permanentes.

No entanto, a origem do conceito de trabalho temporário tem gerado algumas divergências, pois, de acordo com Ferreira (2014), não se pode afirmar com certeza onde e quando surgiu. Alguns autores defendem que foi nos Estados Unidos, enquanto outros acreditam que a criação das empresas de trabalho temporário ocorreu na Inglaterra. Para Castro (2016), a origem do trabalho temporário é historicamente difícil de estabelecer, uma vez que remonta a um período em que os documentos e registros eram escassos ou inexistentes. Dependendo dos historiadores, e principalmente do que consideram como prova, o surgimento do trabalho temporário é atribuído a vários locais e períodos temporais diferentes. Esse debate sobre a origem do trabalho temporário reflete a complexidade e a evolução do mercado de trabalho ao longo dos séculos. Ainda, segundo Castro (2016), é difícil estabelecer uma data ou local exatos para o surgimento da primeira empresa de trabalho temporário. No entanto, pode-se afirmar, com segurança, que o regime, nos moldes conhecidos atualmente, surgiu no início do século XX. A crescente industrialização e a necessidade de mão de obra flexível para atender a demandas sazonais e emergenciais contribuíram para a popularização desse tipo de contrato.

Nakahashi (2023), explica que os contratos de trabalho temporários são uma forma de atender às necessidades complementares e/ou transitórias das empresas, proporcionando a oportunidade de contratar trabalhadores para atender demandas sazonais ou excepcionais. Assim, o trabalho temporário é definido como a prestação de serviços por um período determinado para atender às necessidades temporárias da empresa, em oposição aos contratos de trabalho por tempo indeterminado que são comuns.

O trabalho temporário surgiu como uma das várias soluções que as empresas encontraram para atender a necessidades de mão de obra pontuais, mas urgentes, permitindo assim responder às demandas do mercado. Isso torna a empresa mais competitiva, capaz de honrar seus compromissos de forma eficiente e rápida, com custos reduzidos em relação aos seus recursos humanos. Considerando a conjuntura atual, onde a globalização trouxe um desenvolvimento constante em todos os setores, é essencial

acompanhar esse crescimento em todos os seus aspectos, especialmente no que se refere ao mercado de trabalho e suas componentes. A flexibilidade proporcionada pelo trabalho temporário é uma vantagem significativa, especialmente em mercados voláteis e em constante mudança, pois permite uma adaptação rápida e eficaz às necessidades empresariais variáveis (FERREIRA, 2014).

O trabalho temporário pode ser interpretado como um mecanismo que direciona a força de trabalho disponível no mercado para atender aos objetivos organizacionais. Além disso, pode ser visto como uma estratégia utilizada pelas empresas para complementar seu quadro de funcionários, seja para atender a demandas adicionais de trabalho ou para substituir temporariamente um funcionário ausente. Essa flexibilidade é particularmente valiosa em setores que sofrem variações sazonais ou em períodos de picos de produção, permitindo que as empresas se ajustem rapidamente às necessidades do mercado (GUIMARÃES JÚNIOR et al. 2022).

Ademais, seguindo essa linha de pensamento, Guimarães Júnior et al. (2022), diz que o emprego temporário também oferece aos trabalhadores a oportunidade de adquirir experiência em diversas áreas e empresas, enriquecendo seu currículo e ampliando suas habilidades. Embora a natureza transitória do trabalho temporário possa ser vista como uma desvantagem, para muitos trabalhadores, essa forma de contrato pode oferecer a flexibilidade e a diversidade de experiências que procuram.

A contratação de trabalho temporário, segundo Rodrigues e Silva et al. (2023), está condicionada à existência de um motivo justificador, dentre aqueles previstos na Lei, quais sejam, a substituição transitória de pessoal permanente ou a demanda complementar de serviços. A primeira corresponde à substituição, de forma transitória, de um empregado efetivo, como ocorre, por exemplo, por férias, afastamento ou licença-maternidade. A segunda refere-se à chamada demanda complementar de serviços e, neste caso, pode acontecer por fatores imprevisíveis ou previsíveis, sendo que, no caso deste último, deve ter natureza intermitente, periódica ou sazonal.

Sobre demandas previsíveis e imprevisíveis Rodrigues e Silva et al. destacam

As chamadas demandas complementares imprevisíveis são aquelas que a utilizadora não consegue prever, como, por exemplo, a pandemia causada pelo novo coronavírus. Já as de natureza previsíveis são aquelas que, em razão da natureza do negócio, a empresa consegue prever, como, por exemplo, Páscoa, Natal, dia das mães e Black Friday. Estas, portanto, podem ter natureza intermitente, periódica ou sazonal (RODRIGUES E SILVA. et al. 2023, p.16).

Ainda, de acordo com o Manual de Normas Técnicas do Trabalho Temporário para Empresas Utilizadoras (2023), é importante destacar que, apesar de possuir um prazo máximo definido por Lei, o contrato individual de trabalho temporário está vinculado à existência da necessidade transitória (motivo justificador) de sua contratação. Logo, caso essa necessidade acabe, ainda que ocorra antes de findar o prazo máximo definido por Lei, ocorrerá o término normal desse contrato de trabalho, e não a rescisão antecipada (RODRIGUES E SILVA et al., 2023).

A partir disso, o trabalho temporário é ferramenta valiosa e flexível para as empresas, permitindo-lhes responder de maneira eficaz às variações do mercado, ao mesmo tempo que oferece proteção legal e segurança para os trabalhadores temporários. Assim, a compreensão dessas normas e a correta aplicação dos contratos de trabalho temporário são essenciais para o desenvolvimento harmonioso das relações laborais no contexto contemporâneo (FERREIRA, 2014).

Dinâmica das Contratações Temporárias

De acordo com Rodrigues e Silva et al. (2023), o trabalhador temporário deve ser uma pessoa física, sendo recrutado por uma agência e colocado à disposição da empresa contratante para realizar suas funções. Ele é responsável por prestar serviços para a contratante, utilizando suas habilidades e conhecimentos técnicos e operacionais para executar o trabalho. Esse modelo de contratação permite que as empresas tenham acesso rápido a mão de obra qualificada sem a necessidade de um vínculo empregatício permanente, o que pode ser essencial em momentos de alta demanda ou projetos específicos.

Além disso, no Brasil, o trabalho temporário é um regime instituído pela Lei nº 6.019/1974 e, atualmente, regulamentado pelo Decreto nº 10.854/2021 (Capítulo X). O conceito de trabalho temporário, como determina o artigo 2º da Lei, é aquele prestado pela pessoa física, colocada à disposição da empresa cliente, para substituir transitoriamente um trabalhador efetivo ou atender a uma demanda complementar de serviços. Esses aspectos legais são cruciais para a organização e funcionamento da relação de trabalho temporário, assegurando que tanto o trabalhador quanto a empresa estejam protegidos e cientes de seus direitos e deveres (RODRIGUES E SILVA et al., 2023).

Seguindo essa linha de pensamento, Castro (2016) define o contrato de trabalho como aquele pelo qual um indivíduo se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas. A partir desta definição, é possível determinar três requisitos para a existência de contrato de trabalho: a retribuição, a prestação de serviço e a subordinação jurídica. Esses elementos são fundamentais para diferenciar um contrato de trabalho de outras formas de contratação, como o trabalho autônomo ou freelancer, onde não há subordinação direta. Dessa forma, compreende-se que a estrutura do contrato de trabalho é essencial para definir direitos e deveres tanto do empregado quanto do empregador, assegurando um equilíbrio necessário na relação laboral.

Nakahashi (2023), descreve algumas características do trabalho temporário

O contrato temporário tem o prazo máximo de 180 dias, consecutivos ou não. A lei permite uma única prorrogação pelo prazo de 90 dias quando mantidas as condições que ensejaram esse tipo de contrato. Essa limitação busca resguardar os direitos dos trabalhadores e evitar a precarização do emprego.

Caso a necessidade complementar do serviço que ensejou a contratação temporária cesse, o contrato temporário será rescindido.

Alcançado o prazo máximo, o mesmo trabalhador somente poderá prestar novamente seus serviços para a mesma empresa tomadora de serviços após o prazo de noventa dias, contados do término do contrato anterior, sob pena de reconhecimento de contrato de trabalho por prazo indeterminado (NAKHASHI, 2023, p. 01).

Nota-se que a garantia de todas os direitos trabalhistas ao trabalhador, sem subtrações, está se tornando cada vez menos comum. Isso pode ser atribuído à reestruturação produtiva, que leva muitas empresas a preferirem contratos temporários de duração determinada, evitando assim incertezas no atendimento de suas demandas. Essa prática permite que as empresas se adaptem rapidamente às flutuações do mercado de trabalho, mantendo a flexibilidade necessária para sustentar suas operações sem comprometer a qualidade do trabalho ou a continuidade do negócio (Silva, Bantim e Costa, 2020).

A partir disso, o contrato entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador temporário deve ser por escrito e deve conter os seguintes direitos, conforme estabelecido pela Lei 6.019/74, art. 12: remuneração equivalente à recebida por empregados da mesma categoria de tomador ou cliente, calculada por hora, garantindo, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional; jornada de trabalho de

oito horas e horas extras remuneradas não superiores a duas, com acréscimo de 20% (vinte por cento); férias proporcionais; descanso semanal remunerado; sobretaxa noturna; indenização por dispensa sem justa causa ou rescisão normal do contrato, correspondente a 1/12 (um duodécimo) da remuneração recebida; seguro de acidentes de trabalho; proteção da segurança social nos termos da lei orgânica da segurança social. Essas condições asseguram que o trabalhador temporário tenha direitos semelhantes aos empregados permanentes, promovendo a equidade no ambiente de trabalho e protegendo os interesses dos trabalhadores temporários (RODRIGUES E SILVA et al. 2023)

Dando seguimento, Rodrigues e Silva et al. (2023), demonstram que para ocorrer uma contratação temporária, a Lei nº 6.019/1974 impõe a elaboração de dois contratos interdependentes e cumulativos. A empresa utilizadora deve manter cópia de ambos os contratos (de serviços e de trabalho de cada pessoa física colocada à sua disposição) para apresentar em caso de fiscalização. Esses contratos são essenciais para garantir a transparência e a legalidade da relação de trabalho temporário, estabelecendo as responsabilidades de cada parte envolvida no processo.

No primeiro contrato, as empresas lidam com a intermediação e definem as responsabilidades de cada parte. Elas negociam aspectos como o recrutamento de trabalhadores, processamento de folhas de pagamento, repasse de salários aos trabalhadores até o término do contrato, além de fornecer suporte e atendimento comercial à empresa contratante (RODRIGUES E SILVA et al., 2023).

Sobre o segundo contrato, Rodrigues e Silva et al. (2023) demonstram

O segundo dos dois contratos é o contrato individual de trabalho temporário propriamente dito, firmado com o trabalhador (pessoa física) que irá prestar o trabalho temporário para a empresa utilizadora. A agência de trabalho temporário é responsável pela elaboração deste contrato, e nele deve constar a indicação da empresa utilizadora para a qual o trabalhador irá prestar o seu trabalho, bem como do local onde o trabalhador irá desempenhar suas funções.

Também é obrigatório estarem expressamente descritos os direitos trabalhistas conferidos ao trabalhador pela Lei no 6.019/1974, atualizados pelo Decreto no 10.854/2021, inclusive o salário, que deve ser equivalente ao do trabalhador efetivo equiparado da utilizadora (RODRIGUES E SILVA. et al. 2023, p. 22).

Por se tratar de um contrato individual de trabalho temporário, além de conter a indicação do motivo justificador da contratação, deve constar, ainda, o prazo máximo

definido por lei para este contrato. A duração do contrato individual de trabalho temporário está direta e estritamente vinculada à duração da necessidade transitória, prevista em lei, da empresa utilizadora (RODRIGUES E SILVA. et al. 2023)

Benefícios e Desafios das Contratações Temporárias

Dando seguimento à linha de raciocínio, o trabalhador temporário é contratado para atender necessidades pontuais ou substituir a equipe permanente por um período definido, como durante férias ou para suprir demandas sazonais, como o aumento das vendas em datas comemorativas. Este tipo de contratação tem início e fim certos, permitindo que as empresas avaliem novos colaboradores e decidam sobre contratações permanentes. No entanto, surge a dúvidas sobre os benefícios e os desafios dessa forma de contratação (GUIMARÃES JÚNIOR et al. 2022).

A partir disso, de acordo com Linea (2022), o trabalho temporário apresenta tanto vantagens quanto desvantagens para empregadores e empregados. Para os funcionários, a maior vantagem está na possibilidade de contratação rápida sem a necessidade de compromisso de longo prazo. Essa característica é especialmente vantajosa para aqueles que procuram flexibilidade em sua vida profissional, permitindo-lhes equilibrar o trabalho com outras responsabilidades ou interesses pessoais. A precariedade do contrato de trabalho temporário, embora em alguns casos se torne uma desvantagem devido à falta de estabilidade e benefícios a longo prazo, em outros acaba se tornando uma possibilidade interessante.

Para companhias com demandas de pessoal que oscilam ao longo do ano, a admissão de funcionários sazonais pode apresentar vantagens e obstáculos. Este modelo de emprego temporário não é adequado para todas as organizações. Assim, ao elaborar uma estratégia de contratação, é crucial considerar como as vantagens e desvantagens dos funcionários sazonais podem impactar suas operações a longo prazo (RANDSTAD, 2023).

Além disso, existem profissionais que preferem não estabelecer vínculo empregatício por tempo indeterminado, optando por projetos temporários que lhes oferecem a oportunidade de ganhar experiência em diversas áreas e empresas. Contudo, é importante destacar que, mesmo sendo temporários, esses trabalhadores não perdem seus direitos trabalhistas pelo período que estiveram empregados. (LINEA, 2022).

No artigo do site da Randstad (2023), fica evidente que a contratação de funcionários sazonais representa uma oportunidade valiosa para ampliar a adaptabilidade da sua força de trabalho. Esta maior adaptabilidade torna o processo de ampliação ou diminuição da equipe mais simples, o que é particularmente vital em períodos de incerteza. Ademais, quando existe um período específico em que se faz necessário o acréscimo de colaboradores, a contratação de funcionários em regime integral se torna inviável. Escolher funcionários temporários pode reduzir consideravelmente as despesas desnecessárias resultantes da contratação e manutenção de colaboradores em regime integral além da época de maior movimento.

A admissão de funcionários temporários costuma ser mais ágil e econômica em comparação à contratação convencional. Devido à curta duração dos seus contratos, pode-se utilizar um processo de avaliação menos rigoroso. Se um funcionário não se adequa, basta evitar sua contratação futura. Ademais, devido à presença de muitos colaboradores sazonais em posições de nível básico, o processo de treinamento e integração é mais rápido. Os governos muitas vezes disponibilizam programas de vistos especiais para auxiliar as empresas a suprir as demandas de contratação sazonal, com o objetivo de ampliar o acesso a trabalhadores estrangeiros (RANDSTAD, 2023).

Acerca das vantagens de contratações temporárias, Rodrigues e Silva et al. demonstram

Outra grande vantagem do trabalho temporário é a flexibilidade que este regime de trabalho garante às empresas utilizadoras, por meio do qual elas podem utilizar este reforço ou auxílio na sua força de trabalho, na estrita medida da sua necessidade transitória, e da sua duração, sem a obrigatoriedade de cumprimento de prazo e de acordo com os limites estabelecidos em lei.

Em outras palavras, significa dizer que o contrato de trabalho temporário durará enquanto existir a necessidade transitória da empresa utilizadora, desde que respeitado o prazo máximo definido por Lei.

Isto é, a necessidade transitória, uma das duas previstas em lei, pode durar de um até cento e oitenta dias, e, caso ela perdure após esse prazo, o contrato poderá ser prorrogado, uma única vez, por mais até noventa dias. Acabando a necessidade transitória, encerra-se o contrato.

Este regime de trabalho, além de estender direitos trabalhistas, proteção aos trabalhadores e propiciar segurança jurídica a todas as partes, contribui de forma significativa no equilíbrio do desempenho produtivo e econômico das empresas utilizadoras, justamente por lhes garantir flexibilidade e segurança na otimização da sua força de trabalho (RODRIGUES E SILVA. et al. 2023, p. 22).

No entanto, há também os desafios nessa forma de contratação, no site Randstad (2023), fica evidenciado que, ao contratar um funcionário sazonal para sua empresa, ele

tem consciência de que o trabalho é temporário. Portanto, pode existir uma diminuição na motivação para alcançar altos níveis de desempenho ou para se engajar com o restante do time. Isso também pode impactar a sua equipe durante o ano, comprometendo o ânimo e corroendo a cultura organizacional. Adicionalmente, a duração breve dos contratos pode restringir a lealdade dos empregados sazonais, diminuindo seu comprometimento com a organização. Se obtiverem uma proposta mais tentadora ou não estiverem contentes com a posição, podem deixar o cargo de forma mais facilitada.

Outro obstáculo é a redução do treinamento. Ao contratar funcionários por um período de seis meses ou menos, não é viável dedicar várias semanas para treinamento. O calendário apertado pode possibilitar apenas alguns dias para treinamento, limitando os tipos de posições que podem ser preenchidas com funcionários temporários. Além disso, na maioria das nações, o caráter do trabalho sazonal difere do emprego contínuo e por isso, é essencial ter um entendimento claro das normas para prevenir possíveis complicações jurídicas (RANDSTAD, 2023).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela 1: Comparação das Vantagens e Desvantagens das Contratações Temporárias

Aspecto	Vantagens	Desvantagens
Flexibilidade	Ajuste da força de trabalho conforme necessário (Linea, 2022)	Falta de estabilidade para os trabalhadores (Randstad, 2023)
Eficiência de custos	Redução dos custos associados a contratos permanentes (Linea, 2022)	Menor motivação dos trabalhadores temporários (Randstad, 2023)
Aquisição de experiência	Experiência diversificada para trabalhadores (Linea, 2022)	Limitação do tempo para treinamento (Randstad, 2023)
Resposta rápida à demanda	Adaptação rápida às flutuações do mercado (Rodrigues e Silva et al., 2022)	Impacto no desempenho e na coesão da equipe (Randstad, 2023)
Avaliação de colaboradores	Possibilidade de avaliar novos colaboradores antes da contratação (Linea, 2022)	Dificuldade em manter a motivação e lealdade dos temporários (Randstad, 2023)

A análise dos dados coletados revela que as contratações temporárias têm raízes históricas complexas. Castro (2016), por exemplo, menciona que o conceito de trabalho temporário teve origem de forma incerta, mas ganhou força no início do século XX, impulsionado pela industrialização crescente e a necessidade de mão de obra flexível. No Brasil, a regulamentação pela Lei nº 6.019/1974 e o Decreto nº 10.854/2021 garantem que as contratações temporárias sejam legalmente reconhecidas e protegidas.

A coleta de dados também demonstrou que os benefícios das contratações temporárias são evidentes tanto para os empregadores quanto para os empregados. Segundo Linea (2022), as empresas usufruem de uma flexibilidade significativa, podendo ajustar a força de trabalho conforme necessário, sem os custos associados aos contratos permanentes. Além disso, a possibilidade de avaliar novos colaboradores antes de uma contratação permanente é uma vantagem estratégica importante. Para os trabalhadores, essa forma de contrato permite adquirir experiência em diversas áreas e empresas, enriquecendo seu currículo e ampliando suas habilidades.

No entanto, os desafios das contratações temporárias não podem ser ignorados. O site Randstad (2023), ressalta que a ausência de estabilidade pode afetar a motivação dos empregados temporários, prejudicando seu rendimento e o ambiente de trabalho. Além do mais, a limitação do tempo para treinamento pode limitar as tarefas que esses profissionais podem executar, o que pode representar um grande obstáculo em campos que demandam elevada competência.

A pesquisa explorou a origem e evolução histórica das contratações temporárias, respondendo ao objetivo específico de identificar suas raízes e desenvolvimento ao longo do tempo. Descobriu-se que, apesar da origem incerta, o crescimento das contratações temporárias está fortemente ligado à industrialização e à necessidade de flexibilidade no mercado de trabalho.

Estudando a dinâmica das contratações temporárias, verificou-se que este tipo de contrato oferece uma resposta rápida e eficiente às necessidades transitórias das empresas. A análise dos benefícios para empregadores e empregados mostrou que as contratações temporárias proporcionam flexibilidade, redução de custos e aquisição de experiência diversificada, confirmando os objetivos específicos estabelecidos na pesquisa.

No entanto, a investigação dos desafios enfrentados revelou problemas como a falta de estabilidade e a motivação reduzida dos trabalhadores temporários, que podem

impactar negativamente o desempenho e a coesão da equipe. Esses achados corroboram a importância de se compreender e aplicar corretamente as regulamentações, garantindo a proteção dos trabalhadores e empregadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contratações temporárias têm mostrado ser uma ferramenta essencial para a adaptabilidade e eficiência das empresas no mercado de trabalho atual. A flexibilidade que oferecem permite que as empresas respondam rapidamente a flutuações de demanda, mantendo a competitividade e a produtividade. Além disso, proporcionam aos trabalhadores uma oportunidade valiosa de adquirir experiência diversificada e desenvolver suas habilidades em diferentes ambientes de trabalho, o que pode ser um diferencial importante em suas carreiras.

No entanto, é crucial que as empresas e os trabalhadores estejam cientes dos desafios inerentes a essa modalidade de emprego. A falta de estabilidade e a motivação dos trabalhadores temporários podem impactar negativamente tanto o desempenho individual quanto o clima organizacional. É fundamental que as empresas implementem estratégias eficazes de integração e motivação para esses trabalhadores, garantindo que se sintam valorizados e engajados, mesmo em contratos de curto prazo.

A correta aplicação das normas e regulamentações que regem as contratações temporárias é vital para assegurar um ambiente de trabalho justo e equilibrado. As empresas devem estar atentas às leis vigentes, garantindo a proteção dos direitos dos trabalhadores temporários e evitando a precarização do trabalho. Com uma gestão adequada, as contratações temporárias podem continuar a ser uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios do mercado de trabalho contemporâneo, beneficiando tanto empregadores quanto empregados.

A partir de uma análise crítica, este estudo revela que, embora as contratações temporárias sejam essenciais para a flexibilidade e eficiência das empresas, elas trazem consigo desafios significativos que precisam ser gerenciados com cuidado. A aplicação correta das regulamentações é fundamental para garantir a proteção dos trabalhadores e manter um equilíbrio justo nas relações laborais. Ao responder ao tema, fica evidente que as contratações temporárias são uma estratégia indispensável, mas que requer uma abordagem equilibrada para maximizar seus benefícios e minimizar seus desafios.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 10.854, de 10 de novembro de 2021.

BRASIL. Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974.

CASTRO, R. D. de. **A origem do trabalho temporário: uma análise histórica.** *Revista de História do Trabalho*, v. 12, n. 3, p. 45-63, 2016.

FERREIRA, A. da S. **O Trabalho Temporário: desvio ao modelo típico.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2014.

GUIMARÃES JUNIOR, J. C. et al. **Trabalho temporário como uma alternativa na prestação de serviços.** *Research, Society and Development*, v. 11, n. 3, e5811326361, 2022.

JUSBRASIL. **A importância e as diferenças do contrato de trabalho temporário.** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-importancia-e-as-diferencas-do-contrato-de-trabalho-temporario/2582142556>>. Acesso em: 30 out. 2024.

LINEA, M. **Principais vantagens e desvantagens do contrato de trabalho temporário.** *RH People*, 2024. Disponível em: <<https://rhpeople.com.br/principais-vantagens-e-desvantagens-do-contrato-de-trabalho-temporario/>>. Acesso em: 30 out. 2024.

NAKAHASHI, R. **Contrato de trabalho temporário.** Migalhas, 2023. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/396939/contrato-de-trabalho-temporario>>. Acesso em: 09 out. 2024.

RANDSTAD. **Vantagens e Desvantagens das Contratações Temporárias.** Disponível em: <<https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/aquisicao-de-talentos/vantagens-e-desvantagens-das-contratacoes-temporarias/>>. Acesso em: 26 out. 2024.

RODRIGUES E SILVA, M. A. de A. et al. **Manual de Normas Técnicas do Trabalho Temporário para Empresas Utilizadoras.** 1. ed. São Paulo: Lex Editora, 2023.

Capítulo 6

ESTRÁTEGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA RECUPERAÇÃO DE CREDITOS EM SITUAÇÕES INADIMPLÊNCIA

Jeniffer Ribeiro Gomes dos Santos

Jeniffer ribeiro gomes dos santos, graduando no curso de Administração das Faculdade

Integradas IESGO, Formosa-GO, jhennysantos0066@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo explorar as estratégias de gestão financeira aplicadas à recuperação de créditos em situações de inadimplência. A análise foca na importância de políticas de crédito bem estruturadas, na utilização de tecnologias de monitoramento e na personalização das estratégias de cobrança para maximizar a eficiência do processo de recuperação. A metodologia adotada inclui pesquisa documental e quantitativa, com base em autores como Assaf Neto (2012), Cardoso Júnior e Klefens (2015), e Kotler e Keller (2012). Os resultados mostram que a adoção de práticas específicas, como a renegociação de dívidas e o uso de sistemas automatizados para monitorar o comportamento dos devedores, pode reduzir significativamente os níveis de inadimplência. Conclui-se que uma abordagem integrada, que combine análise rigorosa de crédito, monitoramento contínuo e estratégias personalizadas de cobrança, é essencial para o sucesso na recuperação de créditos, contribuindo para a sustentabilidade financeira das empresas e para a manutenção de um relacionamento positivo com os clientes.

Palavras-chave: Gestão financeira, Recuperação de créditos, Inadimplência, Estratégias de cobrança, Análise de risco.

ABSTRACT

This article aims to explore financial management strategies applied to credit recovery in situations of default. The analysis focuses on the importance of well-structured credit policies, the use of monitoring technologies and the customization of collection strategies to maximize the efficiency of the recovery process. The methodology adopted includes bibliographic and documentary research, based on authors such as Assaf Neto (2012), Cardoso Júnior and Klefens (2015), and Kotler and Keller (2012). The results show that the adoption of specific practices, such as debt renegotiation and the use of automated systems to monitor

debtors' behavior, can significantly reduce default levels. It is concluded that an integrated approach, which combines rigorous credit analysis, continuous monitoring and personalized collection strategies, is essential for successful credit recovery, contributing to the financial sustainability of companies and maintaining a positive relationship with customers. customers.

Keywords: Financial management, Credit recovery, Default, Collection strategies, Risk analysis.

1 Introdução

A recuperação de créditos em situações de inadimplência é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas, independentemente do setor de atuação. A inadimplência não apenas compromete o fluxo de caixa e a liquidez das organizações, mas também representa um obstáculo significativo para a sustentabilidade financeira e o relacionamento com os clientes. Neste contexto, a implementação de estratégias de gestão financeira eficazes se torna essencial para mitigar os impactos negativos causados pelo não pagamento das obrigações, ao mesmo tempo em que se busca a recuperação eficiente dos créditos devidos.

O desenvolvimento de políticas de crédito bem estruturadas e a análise criteriosa do perfil dos clientes são fundamentais para a mitigação dos riscos financeiros associados à concessão de crédito. Segundo Assaf Neto (2012), uma avaliação eficiente deve considerar o histórico de crédito, a capacidade de gerar fluxo de caixa e o nível de endividamento do cliente, permitindo prever o comportamento futuro do devedor e, conseqüentemente, ajustar as políticas de cobrança de acordo com as necessidades de cada perfil. Nesse sentido, a classificação dos clientes de acordo com sua capacidade de pagamento e histórico de inadimplência possibilita a adoção de estratégias de cobrança mais adequadas e eficazes (Assaf Neto, 2012).

A utilização de estratégias personalizadas de cobrança é outro fator crucial na recuperação de créditos. Abordagens padronizadas não são eficazes para todos os tipos de devedores, sendo necessário ajustar as táticas conforme o perfil do inadimplente. As técnicas de negociação, como parcelamento da dívida, redução de juros ou extensão de prazos, devem ser empregadas de forma a incentivar o pagamento e, ao mesmo tempo, preservar o relacionamento com o cliente. Além disso, a incorporação de tecnologias como sistemas automatizados de cobrança e inteligência artificial pode tornar esse

processo mais dinâmico e menos oneroso para as empresas (Cardoso Júnior; Klefens, 2015).

O monitoramento contínuo do risco de crédito é essencial para prevenir situações de inadimplência e possibilitar ações corretivas em tempo hábil. A adoção de ferramentas de monitoramento, como indicadores de performance financeira e sistemas de alerta para atrasos e comportamento de pagamento, permite que as empresas identifiquem rapidamente os sinais de aumento do risco de inadimplência. Com isso, é possível aplicar medidas preventivas, como a revisão dos limites de crédito ou a intensificação das estratégias de cobrança, antes que o cliente entre em um ciclo de inadimplência (Assaf Neto, 2012).

Outro ponto relevante é a renegociação de dívidas e a reestruturação de contratos, estratégias que evitam a judicialização e promovem a recuperação de créditos. Assaf Neto (2012) sugere que a reestruturação de contratos deve considerar tanto os interesses do credor quanto a capacidade de pagamento do devedor, criando condições que viabilizem o cumprimento das obrigações financeiras. Isso pode incluir o reescalonamento de parcelas, a concessão de períodos de carência e a revisão de taxas de juros, sempre com o objetivo de manter a dívida sustentável para ambas as partes.

As práticas de recuperação de crédito também estão sujeitas a um conjunto de normas legais e regulamentares que visam proteger tanto o credor quanto o devedor. A Lei nº 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) são exemplos de regulamentações que impõem limites à atuação das empresas de cobrança, especialmente em relação ao uso e proteção dos dados pessoais dos clientes. O não cumprimento dessas normas pode resultar em sanções legais e prejuízos à imagem das empresas, tornando essencial o conhecimento detalhado do arcabouço jurídico aplicável às atividades de recuperação de crédito (Brasil, 1990).

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo explorar as principais estratégias de gestão financeira para a recuperação de créditos em situações de inadimplência. A abordagem será baseada na análise de diferentes práticas, desde a avaliação e classificação do perfil do devedor até a utilização de tecnologias avançadas de monitoramento e as implicações legais associadas ao processo de recuperação de créditos. A partir de uma revisão bibliográfica aprofundada e da análise de estudos de caso, busca-se fornecer uma visão abrangente das melhores práticas para a recuperação

de créditos, contribuindo para a construção de um ambiente financeiro mais seguro e eficiente para as empresas brasileiras.

Por fim, destaca-se que a adoção de uma abordagem integrada, que combine análise rigorosa de crédito, monitoramento contínuo e estratégias personalizadas de cobrança, é fundamental para a recuperação eficiente de créditos em situações de inadimplência. Empresas que investem nessas práticas conseguem não apenas recuperar seus créditos, mas também fortalecer sua posição no mercado e construir relacionamentos mais sólidos com seus clientes (Assaf Neto, 2012; Cardoso Júnior; Klefens, 2015).

Objetivo geral

Desenvolver estratégias inovadoras de gestão financeira que ampliem a análise e recuperação de créditos inadimplentes, promovendo melhorias significativas no desempenho do departamento financeiro.

Objetivos específicos

- Identificar perfis de clientes inadimplentes para personalizar estratégias de recuperação de crédito.
- Implementar um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar e ajustar as estratégias de cobrança conforme necessário.
- Avaliar os limites de créditos oferecidos aos clientes, com base em análise de risco.
- Revisar prazos de pagamento para facilitar a quitação de débitos.

2 Referencial Teórico

2.1 Importância da Avaliação do Perfil do Devedor para a Mitigação de Riscos Financeiros

O conceito de riscos financeiros refere-se à probabilidade de perdas econômicas que podem ocorrer devido à exposição de uma empresa, investimentos a variáveis financeiras, econômicas, políticas ou de mercado. Esses riscos impactam diretamente a rentabilidade, e a estabilidade financeira de uma organização ou investimento. A gestão

de riscos financeiros envolve identificação, avaliação e implementação de estratégias para mitigar esses riscos, com o objetivo de proteger os ativos.

Riscos financeiros são elementos que podem comprometer a saúde financeira das empresas, pois representam a possibilidade de perdas econômicas devido a fatores internos e externos, como inadimplência, oscilações de mercado e mudanças nas condições econômicas. Segundo Assaf Neto (2012), compreender e gerenciar esses riscos é fundamental para garantir a estabilidade financeira, especialmente em contextos onde a concessão de crédito é essencial para o fluxo de caixa das organizações. Dessa forma, a avaliação criteriosa do perfil dos devedores contribui para a mitigação desses riscos, permitindo ajustes nas políticas de crédito e estratégias de cobrança, o que auxilia na redução da inadimplência e na preservação dos recursos financeiros da empresa.

A avaliação do perfil do devedor é uma prática essencial para a mitigação de riscos financeiros nas empresas, principalmente em contextos de concessão de crédito. Segundo Assaf Neto (2014), a análise criteriosa do perfil financeiro de um cliente permite prever o comportamento de pagamento futuro e ajustar as políticas de crédito de acordo com suas características específicas. Essa análise deve considerar diversos fatores, como o histórico de crédito do cliente, sua capacidade de geração de caixa e o nível de endividamento, todos essenciais para compreender a viabilidade de concessão de crédito. Além disso, a definição de limites de crédito adequados e a exigência de garantias são ferramentas que podem ser utilizadas para minimizar o risco de inadimplência.

Cardoso Júnior e Klefens (2015) reforçam que, ao se realizar uma análise de crédito, é necessário considerar não apenas os indicadores financeiros objetivos, como balanços patrimoniais e demonstrações de fluxo de caixa, mas também aspectos subjetivos, como o histórico de relacionamento com o cliente, que podem oferecer insights valiosos sobre a probabilidade de inadimplência. Para eles, a combinação dessas duas vertentes – objetiva e subjetiva – permite que a empresa crie um perfil mais robusto do devedor e tome decisões mais seguras na concessão de crédito. A análise objetiva refere-se ao uso de dados quantitativos, como demonstrações financeiras, balanços patrimoniais e fluxos de caixa, que oferecem uma visão concreta e mensurável da situação econômica do cliente. Por outro lado, a análise subjetiva abrange aspectos qualitativos, como o histórico de relacionamento com o cliente e sua reputação de pagamento, fatores que, embora menos mensuráveis, são cruciais para prever comportamentos futuros. Cardoso Júnior e Klefens (2015) defendem que a integração dessas duas vertentes

permite decisões de crédito mais seguras e adaptadas à realidade de cada cliente, contribuindo para uma estratégia de mitigação de riscos financeiros mais eficaz. Além disso, a análise subjetiva é especialmente relevante em contextos onde os dados financeiros não são completamente acessíveis ou não refletem toda a capacidade de pagamento do cliente.

Assaf Neto (2014) também destaca a importância da flexibilidade nas políticas de crédito, que devem ser ajustadas às condições econômicas do mercado. A economia globalizada e as frequentes variações nos cenários macroeconômicos impõem desafios constantes às empresas, que precisam adaptar suas políticas de crédito para evitar perdas excessivas. Empresas que mantêm suas políticas de crédito estáticas, sem revisar os limites de concessão ou as condições oferecidas, correm maior risco de enfrentar altos índices de inadimplência, especialmente em períodos de crise econômica. Portanto, é fundamental que as políticas de crédito sejam revisadas regularmente, incorporando as condições do mercado, e que a empresa invista em tecnologias que facilitem o monitoramento contínuo do perfil de crédito de seus clientes. Isso não apenas ajuda a evitar inadimplência, mas também garante uma operação financeira mais estável e segura.

A adoção de estratégias personalizadas de cobrança é um fator decisivo no processo de recuperação de créditos em situações de inadimplência. De acordo com Kotler e Keller (2012), é essencial que as empresas desenvolvam abordagens diferenciadas para lidar com devedores, já que cada cliente possui particularidades financeiras que exigem soluções adaptadas. A utilização de um sistema padronizado de cobrança, embora seja mais simples, frequentemente se mostra ineficaz, pois não leva em consideração as nuances do comportamento financeiro de cada inadimplente. Por isso, as empresas devem buscar estratégias de cobrança que variem conforme o perfil do cliente, garantindo maior eficiência na recuperação de créditos.

2.2 Integração da Análise Objetiva e Subjetiva no Perfil do Devedor

A análise objetiva e a análise subjetiva são abordagens distintas utilizadas na avaliação de dados da empresa, situações ou decisões, baseadas em diversas formas de interpretação e julgamento.

Cardoso Júnior e Klefens (2015) explicam que uma estratégia eficaz de cobrança deve incluir a personalização das táticas de renegociação de dívida, como a possibilidade de parcelamento, redução de juros ou prorrogação dos prazos de pagamento. Tais abordagens, além de aumentarem as chances de recuperação do crédito, também são fundamentais para a preservação do relacionamento com o cliente. Abordagens mais agressivas, como protesto de títulos ou judicialização da dívida, devem ser utilizadas como último recurso, já que podem gerar consequências negativas tanto para a empresa quanto para o devedor, incluindo a perda do cliente e a deterioração da imagem da empresa no mercado.

Além das táticas de cobrança tradicionais, a incorporação de tecnologias ao processo de recuperação de créditos tem se mostrado uma ferramenta poderosa. Sistemas automatizados de cobrança, aliados a técnicas de inteligência artificial, podem otimizar o processo de negociação, tornando-o mais eficiente e menos custoso para as empresas. Esses sistemas podem monitorar continuamente o comportamento de pagamento dos clientes, identificando aqueles que estão em risco de inadimplência e acionando táticas de cobrança adequadas de forma automatizada. Segundo Kotler e Keller (2012), o uso de tecnologia não apenas reduz os custos operacionais, como também melhora a experiência do cliente, ao oferecer soluções mais rápidas e eficazes.

Além disso, é importante que a empresa mantenha uma abordagem ética e respeitosa em todo o processo de cobrança. A comunicação com o devedor deve ser clara e objetiva, mas sempre buscando o entendimento mútuo e a solução amigável da dívida. A combinação de personalização, uso de tecnologia e respeito ao cliente cria um ambiente mais favorável para a recuperação de créditos e fortalece o relacionamento entre a empresa e o cliente, algo que pode ser crucial para a manutenção de negócios futuros, mesmo após o pagamento da dívida.

O monitoramento contínuo do risco de crédito é uma prática indispensável para evitar o agravamento das situações de inadimplência e garantir uma gestão financeira mais eficiente. Assaf Neto (2014) argumenta que o monitoramento de crédito, quando bem estruturado, possibilita que as empresas tomem medidas preventivas antes que a inadimplência se torne uma realidade. Esse tipo de monitoramento é realizado por meio de ferramentas tecnológicas que acompanham o comportamento financeiro dos clientes, alertando as empresas sobre potenciais problemas, como atrasos no pagamento ou o aumento do nível de endividamento.

2.3 Flexibilidade nas Políticas de Crédito e Monitoramento Contínuo

A flexibilidade nas políticas de crédito refere-se à capacidade de uma instituição financeira ou empresa de adaptar suas condições de autorização de crédito em condições específicas de cada cliente ou situação econômica. Em vez de adotar uma abordagem rígida e regular, as políticas de crédito variáveis permitem ajustes nos termos, prazos, taxas de juros e outras condições de financiamento, com a finalidade de equilibrar o risco e a oportunidade de negócios.

Cardoso Júnior e Klefens (2015) defendem que, ao realizar o monitoramento contínuo, a empresa pode aplicar medidas corretivas de forma proativa, como a revisão dos limites de crédito ou a intensificação das estratégias de cobrança, antes que o cliente entre em um ciclo de inadimplência. Esse processo também permite a identificação precoce de clientes em risco, o que facilita a aplicação de estratégias específicas, como a renegociação de prazos e taxas de pagamento, aumentando as chances de recuperação do crédito. Para ser eficiente, esse monitoramento deve estar integrado a um sistema robusto de análise de crédito, que combine dados históricos com indicadores econômicos e financeiros atuais.

Além do uso de tecnologia, o monitoramento contínuo requer que as empresas implementem uma política dinâmica de gestão de riscos. Assaf Neto (2014) destaca que as condições de crédito e as políticas de risco precisam ser constantemente revisadas para refletir as mudanças nas condições econômicas e no comportamento dos clientes. Em mercados voláteis, a revisão periódica dos limites de crédito e a adaptação das estratégias de cobrança podem fazer a diferença entre a solvência e a falência de uma empresa. Empresas que negligenciam esse monitoramento tendem a acumular clientes inadimplentes, o que pode comprometer sua saúde financeira no longo prazo.

No contexto de estratégias financeiras voltadas para a recuperação de créditos, a flexibilidade nas políticas de crédito desempenha um papel fundamental ao permitir que as empresas adaptem suas abordagens conforme as mudanças no mercado e o perfil dos clientes. Segundo Assaf Neto (2014), as políticas de crédito devem ser ajustadas periodicamente para refletir as condições econômicas e as particularidades dos devedores, evitando que práticas rígidas impeçam uma recuperação efetiva. Esta flexibilidade possibilita a adaptação dos limites de crédito e das condições oferecidas, permitindo que as empresas implementem abordagens mais adequadas aos cenários de

inadimplência, promovendo tanto a sustentabilidade financeira quanto a manutenção de relações saudáveis com os clientes.

Finalmente, a gestão eficaz de riscos também contribui para a sustentabilidade financeira das empresas. Kotler e Keller (2012) ressaltam que a implementação de um sistema de gestão de riscos que monitore continuamente os devedores e ajuste as estratégias de crédito permite que a empresa não apenas reduza os níveis de inadimplência, mas também fortaleça seu relacionamento com os clientes. Clientes que se sentem compreendidos e recebem suporte adequado durante períodos de dificuldades financeiras têm mais chances de continuar a fazer negócios com a empresa no futuro, o que representa um benefício estratégico a longo prazo.

Essa abordagem integrada e contínua do monitoramento e gestão de riscos garante que as empresas possam operar de forma mais segura, evitando perdas financeiras significativas e preservando a relação com os clientes, mesmo em momentos de crise.

3 Metodologia

A metodologia aplicada neste estudo foi desenvolvida com base em uma pesquisa exploratória e descritiva, fundamentada na análise qualitativa dos dados disponíveis nos documentos consultados. O objetivo central foi identificar e analisar as estratégias de gestão financeira voltadas para a recuperação de créditos em situações de inadimplência. A seguir, detalha-se o processo metodológico adotado:

Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, tendo como principal objetivo tornar o problema mais explícito. Neste contexto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como técnica principal, que consistiu na análise de livros, artigos e documentos acadêmicos relacionados ao tema da inadimplência e gestão de crédito. Já a pesquisa descritiva permitiu a coleta de informações detalhadas sobre os métodos e práticas utilizados na recuperação de crédito, proporcionando uma visão mais ampla e organizada dos conceitos discutidos (GIL, 2002).

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e bibliográfica, como "Finanças Corporativas e Valor" de Alexandre Assaf Neto, e "Análise de Crédito, Cobrança e Risco", entre outros documentos relevantes. Foram selecionados trechos que abordam estratégias de recuperação de crédito, políticas de concessão de crédito e

gerenciamento de riscos financeiros. A metodologia adotada seguiu as etapas de coleta, análise e síntese das informações, organizando-as de forma coerente para atender aos objetivos do estudo (Assaf Neto, 2012; Cardoso Júnior; Klefens, 2015).

Os dados coletados foram submetidos a uma análise qualitativa, que envolveu a identificação e interpretação das principais estratégias de recuperação de crédito. A análise foi orientada pelos tópicos definidos no referencial teórico, como a análise do perfil do devedor, estratégias personalizadas de cobrança, renegociação de dívidas, gestão de riscos e aspectos legais. A comparação dos dados obtidos permitiu identificar padrões e práticas recomendadas, bem como possíveis lacunas na literatura existente (Gil, 2002).

A pesquisa utilizou como instrumentos principais a análise documental e a leitura crítica dos textos. A pesquisa documental envolveu a revisão dos documentos fornecidos, nos quais foram identificadas as principais abordagens sobre a gestão de inadimplência e recuperação de créditos. A leitura crítica permitiu extrair as informações mais relevantes para a construção do referencial teórico e para a definição das diretrizes metodológicas do estudo (Lakatos; Marconi, 2003).

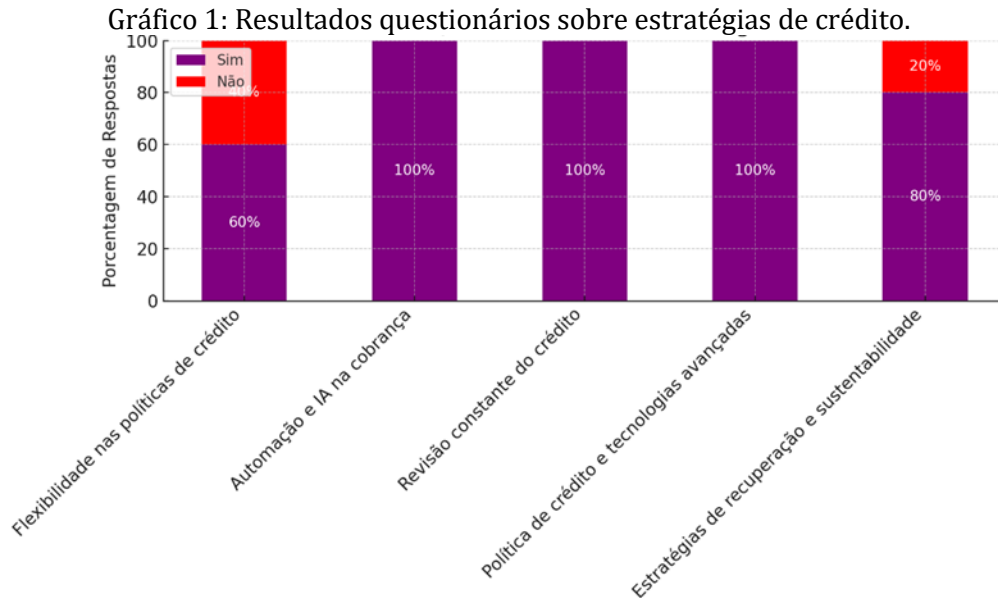
A pesquisa foi limitada aos documentos disponibilizados, não incluindo entrevistas ou coleta de dados primários em campo. Essa limitação pode ter restringido o acesso a informações atualizadas e a percepções diretas dos gestores financeiros sobre práticas de recuperação de crédito (Gil, 2002).

Com base nessa metodologia, o estudo buscou estruturar um referencial teórico robusto que possa servir de base para o desenvolvimento de estratégias eficazes na gestão financeira de créditos em situações de inadimplência, abordando os principais desafios e soluções aplicáveis no contexto empresarial brasileiro. As bases teóricas e metodológicas deste estudo estão respaldadas pelos conceitos apresentados por Kotler e Keller (2012) na análise de estratégias financeiras e operacionais para a gestão de inadimplência e recuperação de créditos (Kotler; Keller, 2012).

Resultados e Discussão

Os resultados apresentados revelam a percepção dos respondentes sobre a eficácia e relevância de diversas estratégias de gestão de crédito em empresas. A maioria concorda que práticas como a flexibilidade nas políticas de crédito, a implementação de tecnologias de automação e inteligência artificial, e a revisão constante dos processos de crédito são

elementos essenciais para melhorar a recuperação de créditos e manter a saúde financeira das empresas. A adesão expressiva a essas práticas sugere um reconhecimento da importância de uma abordagem dinâmica e tecnologicamente adaptada no combate à inadimplência e na preservação dos relacionamentos com os clientes.



Fonte: Próprio autor, 2024.

Na análise dos dados, observa-se que 100% dos respondentes consideram que a automação e o uso de inteligência artificial no processo de cobrança são eficazes para identificar sinais de inadimplência de forma antecipada. Este dado ressalta a confiança dos participantes nas tecnologias avançadas como ferramentas indispensáveis para a gestão de crédito. A implementação dessas tecnologias permite um monitoramento constante do comportamento financeiro dos clientes, possibilitando ações proativas para prevenir situações de inadimplência. Além disso, a automação tende a reduzir os custos operacionais e melhorar a experiência dos clientes ao tornar o processo de cobrança mais ágil e assertivo.

Outro ponto de destaque é a alta concordância sobre a importância de manter uma política de revisão constante de crédito, onde 100% dos participantes também manifestaram uma visão positiva. Esse dado sugere que as empresas precisam de flexibilidade para ajustar seus limites de crédito e abordagens de cobrança conforme as mudanças nas condições econômicas e financeiras. Essa adaptação não só permite lidar com flutuações econômicas, mas também promove uma gestão de crédito mais segura e estratégica. Ao manter políticas de crédito atualizadas e revisadas de acordo com o

cenário econômico, as empresas podem mitigar riscos e fortalecer sua sustentabilidade financeira a longo prazo.

Por fim, o dado que aponta 80% de concordância com a afirmação de que estratégias de recuperação de crédito, quando bem implementadas, contribuem para a sustentabilidade financeira e para relações comerciais mais sólidas com os clientes, sugere uma visão positiva sobre abordagens personalizadas de cobrança. Esse ponto destaca a importância de estratégias que não apenas busquem recuperar os valores devidos, mas também mantenham um relacionamento de respeito e confiança com os devedores. A flexibilidade nas negociações, como prorrogação de prazos e redução de juros, é vista como práticas que beneficiam ambas as partes, garantindo que o cliente se sinta apoiado e incentivando a fidelidade a longo prazo.

Conclusão

Os principais pontos discutidos e ressaltar a importância das estratégias de gestão financeira para a recuperação de créditos em situações de inadimplência. A partir da análise realizada, conclui-se que a gestão eficiente de crédito é um processo multifacetado, que envolve a combinação de diversas práticas, desde a avaliação criteriosa do perfil dos devedores até o monitoramento contínuo de seus comportamentos financeiros.

Inicialmente, a avaliação do perfil do devedor se mostra fundamental para a mitigação de riscos e para a personalização das condições de crédito oferecidas. Conforme discutido ao longo do estudo, a análise deve ser baseada tanto em dados quantitativos, como demonstrações contábeis e índices financeiros, quanto em aspectos qualitativos, como o histórico de relacionamento com o cliente. Esta avaliação detalhada permite que as empresas ajustem suas políticas de crédito de forma mais eficaz, reduzindo o risco de inadimplência e garantindo que o crédito seja concedido de maneira responsável e sustentável.

Além disso, a personalização das estratégias de cobrança é uma prática que se destaca como essencial para maximizar a recuperação de créditos. As empresas que adotam abordagens padronizadas tendem a enfrentar mais dificuldades na recuperação, uma vez que cada devedor possui uma situação financeira distinta, exigindo táticas específicas de negociação. Neste sentido, as estratégias personalizadas, que incluem

desde o parcelamento de dívidas até a redução de juros ou prorrogação de prazos, são mais eficazes e permitem não apenas a recuperação do crédito, mas também a preservação do relacionamento com o cliente, um fator crucial para a continuidade dos negócios.

O uso de tecnologias de automação, como sistemas de inteligência artificial, também foi identificado como um recurso valioso, capaz de otimizar tanto o processo de monitoramento quanto o de cobrança. Ferramentas que monitoram continuamente o comportamento dos clientes e identificam sinais de inadimplência de forma precoce são indispensáveis em um cenário econômico cada vez mais dinâmico e complexo. A implementação dessas tecnologias não só melhora a eficiência operacional das empresas, como também reduz custos, acelerando o processo de recuperação de créditos e permitindo uma abordagem mais ágil e eficaz.

Outro ponto de destaque nas considerações finais é a relevância do monitoramento contínuo e da gestão de riscos. A prevenção é sempre mais eficaz do que a correção, e o monitoramento contínuo permite que as empresas identifiquem problemas de inadimplência antes que eles se agravem. Esta prática, aliada a uma política dinâmica e flexível de crédito, torna-se essencial para manter a estabilidade financeira das organizações. Empresas que revisam constantemente seus processos de concessão de crédito e ajustam suas estratégias de cobrança conforme as mudanças do ambiente econômico estão mais preparadas para enfrentar crises e evitar perdas financeiras significativas.

Por fim, a pesquisa realizada reforça a ideia de que a gestão financeira voltada para a recuperação de créditos não deve ser vista apenas como uma questão operacional, mas como uma estratégia de longo prazo. A eficiência na recuperação de créditos é fundamental para a saúde financeira das empresas e para a construção de um ambiente de negócios sustentável. Empresas que investem em políticas de crédito estruturadas, que utilizam tecnologias avançadas de monitoramento e que adotam uma abordagem respeitosa e personalizada na cobrança de dívidas são capazes de não apenas recuperar seus créditos, mas também fortalecer sua posição no mercado, construindo relacionamentos duradouros com seus clientes.

Assim, conclui-se que a adoção de uma abordagem integrada, que combine análise rigorosa de crédito, monitoramento contínuo e estratégias personalizadas de cobrança, é fundamental para o sucesso na recuperação de créditos em situações de inadimplência.

Empresas que implementam essas práticas apresentam uma redução significativa nos níveis de inadimplência, ao mesmo tempo em que garantem sua sustentabilidade financeira e promovem a fidelização de seus clientes. Dessa forma, a gestão eficiente de crédito torna-se não apenas um diferencial competitivo, mas também uma prática essencial para a manutenção da saúde financeira e a prosperidade a longo prazo das empresas.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARDOSO JÚNIOR, Joaquim; KLEFENS, Rafael. **Análise de crédito, cobrança e risco**. São Paulo: Atlas, 2015.

FERNANDES, Alexandre Machado; STEFANELLO, Paulinho Rene. **Contabilidade empresarial**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books,1993.

SEBBEN, R. J. **Análise de Crédito E Cobrança**. 1. ed. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2020.

JUNIOR, Leuter; KLEFENS, Paula. **Análise de Crédito, Cobrança e Risco**. 1 ed. Londrina, PR. Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2015.

Capítulo 7

LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: POLÍTICAS QUE INSPIRAM, PRÁTICAS QUE TRANSFORMAM

Vinícius Alves Durães

Estudante do curso de Administração

alvesduraesvinicius@gmail.com

RESUMO

Este artigo explora o papel da liderança na implementação de políticas voltadas para a criação de um clima organizacional positivo. A partir de uma abordagem qualitativa e uma revisão integrativa da literatura, o estudo analisa como diferentes estilos de liderança impactam o ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores. Líderes transformacionais, autocráticos e democráticos foram examinados em relação ao seu potencial de influência sobre o clima organizacional. Os resultados apontam que, embora o estilo de liderança transformacional seja amplamente eficaz na promoção de ambientes saudáveis e motivadores, sua aplicabilidade varia conforme o contexto organizacional e a pressão por resultados. Além disso, destaca-se a importância das políticas institucionais para complementar e sustentar as práticas de liderança, assegurando um ambiente de trabalho positivo e alinhado às metas da organização. Além disso, a pesquisa enfatiza a relevância do desenvolvimento contínuo de competências de liderança para que os líderes possam se adaptar às mudanças nas demandas organizacionais e nas expectativas dos colaboradores. A capacidade dos líderes de manter uma comunicação aberta, promover a colaboração e valorizar a diversidade são aspectos essenciais que reforçam um clima organizacional positivo. O estudo conclui que, ao alinhar práticas de liderança com políticas que incentivam o bem-estar e a motivação, as organizações conseguem fortalecer a coesão e o engajamento da equipe, resultando em maior produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Liderança, Clima Organizacional, Políticas Institucionais, Gestão de Pessoas, Ambiente de Trabalho

ABSTRACT

This article explores the role of leadership in implementing policies aimed at fostering a positive organizational climate. Using a qualitative approach and an integrative literature review, the study analyzes how different leadership styles impact the work environment and employee well-being. Transformational, autocratic, and democratic leaders were examined regarding their influence on organizational climate. The results indicate that, while transformational leadership is widely effective in promoting healthy and motivating environments, its applicability varies according to organizational context and pressure for results. Furthermore, the importance of institutional policies is highlighted as essential to complement and support leadership practices, ensuring a positive work environment aligned with organizational goals. **Keywords:** Leadership, Organizational Climate, Institutional Policies, Human Resource Management, Work Environment

1 INTRODUÇÃO

No âmbito das discussões sobre gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, o papel da liderança surge como um dos temas mais instigantes e, ao mesmo tempo, desafiadores. Não é de hoje que se reconhece o impacto que líderes têm sobre o clima organizacional; contudo, a forma como esses impactos são orquestrados, para além de meras diretrizes de manuais corporativos, adentra um território sinuoso onde personalidades, políticas e práticas se entrelaçam de modo singular. Em um cenário no qual a produtividade e o bem-estar dos colaboradores são objetivos amplamente defendidos nas diretrizes de qualquer organização, cabe perguntar: até que ponto as lideranças estão, de fato, preparadas para fomentar um ambiente positivo? É possível que a simples presença de políticas de incentivo ao clima organizacional, sem a devida personificação dessas políticas pela liderança, tenha pouco efeito além do burocrático.

Observa-se, então, uma dissonância entre a teoria e a prática, enquanto as políticas organizacionais defendem um ambiente inclusivo, inovador e motivador, o distanciamento das lideranças quanto ao seu papel nessas implementações muitas vezes resulta em climas organizacionais tensos, desmotivadores e, em última análise, improdutivos. Estudos na área de comportamento organizacional sugerem que a liderança é um fator preponderante para moldar o clima organizacional, sendo sua presença sentida não apenas nas decisões estratégicas, mas, sobretudo, no cotidiano dos colaboradores (Chiavenato, 2014; Robbins, 2016). A questão central, portanto, é entender

como esses líderes — figuras investidas de autoridade e carisma, porém muitas vezes despreparadas para a dimensão humana da gestão — podem realmente contribuir para um clima organizacional positivo. Esse artigo busca investigar justamente essa interface, questionando as práticas e políticas em jogo.

A relevância desse estudo repousa no fato de que o clima organizacional, embora muitas vezes relegado a segundo plano frente a métricas financeiras, constitui-se como um alicerce para qualquer organização que almeje mais do que lucros imediatos. Uma empresa com um clima organizacional positivo é uma organização onde a produtividade e a criatividade florescem, onde a retenção de talentos deixa de ser uma preocupação constante e onde o engajamento é mais que uma meta em um plano estratégico — é uma realidade vivenciada e propagada diariamente. Com base nisso, a importância de se compreender como a liderança pode promover tal clima é evidente, já que líderes detêm, muitas vezes, o poder de incentivar comportamentos saudáveis e criar um ambiente que encoraje o crescimento coletivo (SCHEIN, 2017; YUKL, 2018).

A justificativa para o presente estudo reside na carência de abordagens críticas que confrontem o papel da liderança não apenas como um “fator de influência”, mas como um ator consciente, cujo impacto extrapola o discurso motivacional para se tornar algo concreto e palpável. Em um mundo corporativo repleto de manuais e políticas pré-fabricadas, questiona-se até que ponto líderes estão prontos para lidar com as nuances da gestão de clima organizacional. Pesquisas revelam que muitos gestores acabam se conformando em meros “executores” de políticas, sem o devido envolvimento na cultura organizacional (Mintzberg, 2015; Bass e Riggio, 2006). O que se espera deste artigo é, portanto, um olhar afiado, uma análise que não se contenta com respostas fáceis, mas que procura iluminar o verdadeiro potencial transformador da liderança.

O **objetivo geral** deste trabalho é explorar como a liderança contribui para a implementação de políticas que favoreçam um clima organizacional positivo, examinando a interdependência entre liderança, clima e práticas organizacionais. **Especificamente**, pretende-se identificar as práticas de liderança mais eficazes na promoção de um ambiente de trabalho saudável, investigando, também, as limitações enfrentadas por líderes ao buscarem implementar tais práticas em cenários onde a cultura organizacional talvez não seja tão receptiva a mudanças. Desta forma, buscamos não apenas apontar quais práticas podem promover melhorias, mas também compreender os desafios intrínsecos ao papel do líder como agente de transformação.

Para que o escopo do estudo se mantenha focado e direcionado, a análise limita-se ao impacto da liderança no clima organizacional a partir de uma revisão integrativa da literatura. A **metodologia** adotada permite uma síntese crítica das principais contribuições de autores que exploraram esta temática, evitando-se, assim, a dispersão e a superficialidade que o tema, tão vasto, poderia suscitar. Ao invés de uma abordagem quantitativa, que exigiria uma coleta exaustiva de dados primários, opta-se por um estudo **qualitativo**, o que possibilita uma compreensão mais profunda dos elementos que realmente definem o papel da liderança no contexto organizacional.

Estruturalmente, este artigo encontra-se dividido em seções que facilitam uma leitura coesa e organizada. Após esta introdução, que estabelece o terreno conceitual e as questões-chave, passamos a uma revisão da literatura que contextualiza e explora os conceitos fundamentais de clima organizacional e liderança. Em seguida, discorreremos sobre a metodologia, onde se explicita a abordagem qualitativa e os critérios de seleção dos estudos que compõem nossa revisão integrativa. No que concerne à análise dos resultados, a discussão se concentra nas práticas de liderança mais eficazes para criar um ambiente de trabalho positivo e nas limitações frequentemente enfrentadas por líderes em organizações de culturas conservadoras ou resistentes à mudança. Por fim, nas considerações finais, sintetizamos os principais achados e propomos sugestões para futuras pesquisas e para a aplicação prática das conclusões.

Assim, com uma estrutura pensada para guiar o leitor por entre as nuances e as sutilezas do tema, espera-se que este artigo forneça não apenas uma visão clara, mas também instigante sobre o papel essencial da liderança em um dos aspectos mais sutis e, paradoxalmente, fundamentais da organização: o clima organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança, um dos temas mais antigos e fascinantes da administração, emerge como uma habilidade rara e, paradoxalmente, amplamente discutida. Desde os tempos de Max Weber, que delineou os primeiros traços da liderança carismática e da autoridade racional-legal, até os modernos teóricos da administração, a liderança segue desafiando gestores e estudiosos. Liderar, afinal, não é apenas comandar; é conquistar o espírito

humano no ambiente de trabalho e transformar diretrizes corporativas em algo que ressoe nas ações e atitudes diárias dos colaboradores.

Para entender a relevância dos diferentes estilos de liderança, é preciso revisitar as contribuições dos clássicos. Peter Drucker, sempre prático e incisivo, afirmava que a eficácia de um líder reside na capacidade de fazer a coisa certa, ao invés de apenas fazer as coisas bem (Drucker, 2008). Esta distinção entre “eficiência” e “eficácia” marca a essência da liderança como algo que ultrapassa o simples gerenciamento de tarefas e se alinha a uma visão organizacional. Se, para Taylor, o pai da administração científica, a liderança era um mecanismo quase matemático de controle e produtividade, o desenvolvimento da teoria transformacional trouxe um novo paradigma, onde o líder não apenas dirige, mas inspira e transforma.

O estilo de liderança transformacional, em particular, é amplamente explorado por Bernard Bass e Ronald Riggio, que descrevem o líder transformacional como aquele que eleva os níveis de motivação e moral entre os seguidores, promovendo o compromisso e a criatividade (Bass e Riggio, 2006). Esse líder vai além dos interesses individuais para alinhar os objetivos pessoais com os da organização, criando um ambiente onde o colaborador se sente não apenas útil, mas indispensável. Bass e Riggio ressaltam que, nesse modelo, o líder exerce um tipo de fascínio quase magnético, fazendo com que os seguidores não apenas o respeitem, mas queiram genuinamente segui-lo. Contudo, em tempos de pressões por resultados rápidos e métricas incansáveis de produtividade, cabe perguntar: não seria o transformacionalismo também uma utopia nas organizações modernas?

A liderança transacional, em contrapartida, é pragmática e realista. Na visão de James MacGregor Burns, que introduziu a distinção entre liderança transacional e transformacional, o líder transacional é aquele que age em função de recompensas e punições, gerenciando o desempenho dos colaboradores por meio de uma espécie de “contrato psicológico” (Burns, 1978). Esse estilo de liderança valoriza a eficiência e o controle, sustentando-se na lógica do “dar e receber”: o colaborador cumpre suas funções e, em troca, recebe uma compensação justa. Para muitos, isso pode soar burocrático, mas é inegável que a liderança transacional tem um apelo em ambientes onde a previsibilidade e a estabilidade são indispensáveis.

Além disso, o estilo democrático, popularizado nos estudos sobre comportamento organizacional, propõe que o líder atue como um facilitador, promovendo a participação

ativa dos colaboradores nos processos decisórios. Em sua obra sobre comportamento organizacional, Stephen Robbins destaca que o líder democrático consegue equilibrar o poder dentro da equipe, promovendo um ambiente de confiança e inovação (Robbins, 2016). Nesse modelo, o líder não é o detentor exclusivo das decisões, mas um guia que possibilita o desenvolvimento das habilidades individuais e o florescimento das ideias coletivas. Esse estilo, no entanto, é ideal em ambientes onde o tempo é um recurso mais abundante, pois a tomada de decisões participativa exige paciência e uma disposição para o diálogo que nem sempre é prática em contextos corporativos altamente competitivos.

Por outro lado, o estilo autocrático, tão criticado por teóricos modernos, encontra suas raízes em princípios clássicos de controle e centralização. Esse tipo de liderança, que remonta ao ideal de eficiência de Frederick Taylor e sua “administração científica”, se sustenta em um modelo hierárquico, onde o líder é o único detentor do poder decisório. Em ambientes de crise ou setores que demandam alto grau de controle e segurança, o estilo autocrático pode revelar-se eficaz. No entanto, como destaca Mintzberg, em sua crítica ácida à burocracia, esse tipo de liderança frequentemente resulta em um ambiente de trabalho engessado e desmotivador (Mintzberg, 2015).

Mais recentemente, surgiram discussões sobre a liderança *laissez-faire*, na qual o líder adota uma postura quase invisível, permitindo que os colaboradores tomem suas próprias decisões e ajam com alto grau de autonomia. Yukl (2018), um dos autores contemporâneos mais influentes na área de liderança, observa que o estilo *laissez-faire* é particularmente comum em empresas de tecnologia e inovação, onde o talento e a criatividade são mais valorizados do que a conformidade a normas estritas. Contudo, o *laissez-faire* também tem seus limites, e muitas vezes é interpretado pelos colaboradores como um sinal de indiferença ou falta de direcionamento, o que pode minar a confiança na liderança.

Assim, o campo da liderança é permeado por um mosaico de estilos, cada um com sua própria lógica e aplicação prática. Para além de uma escolha entre certo e errado, o verdadeiro desafio da liderança está em adaptar o estilo ao contexto e ao grupo. Como sugerem os autores modernos, não basta ser um bom líder; é preciso ser um líder que compreenda as particularidades de cada momento e de cada equipe, moldando sua abordagem com a habilidade de um artesão que ajusta seu toque conforme o material em suas mãos. E, nesse processo, talvez resida a verdadeira arte da liderança: uma dança

constante entre comando e adaptação, entre inspiração e pragmatismo, em um ambiente onde a única certeza é a de que não há fórmulas prontas.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A importância do clima organizacional para o desempenho e o bem-estar dos colaboradores é amplamente discutida na literatura acadêmica e prática de gestão. Ao se debruçar sobre o conceito de clima organizacional, percebe-se que ele extrapola a ideia de “ambiente de trabalho” como uma mera questão de decoração de escritório ou benefícios adicionais. Clima organizacional refere-se, antes, ao conjunto de percepções, valores e sentimentos compartilhados pelos membros de uma organização, moldados em grande medida pela liderança (SCHEIN, 2017; CHIAVENATO, 2014). É nesse cenário que o papel da liderança se torna não apenas relevante, mas determinante: líderes não só ditam as regras formais, mas personificam as normas, os valores e a cultura do ambiente de trabalho. Em suma, eles são, em muitos casos, o clima organizacional em sua expressão mais visível e tangível.

Estudos indicam que o clima organizacional é sensível ao estilo de liderança adotado. Lideranças autocráticas, por exemplo, tendem a gerar ambientes de trabalho menos flexíveis e com pouca abertura para o diálogo e a inovação, promovendo um clima de receio e submissão. Em contrapartida, lideranças transformacionais, como defendido por BASS e RIGGIO (2006), são associadas a climas organizacionais que incentivam o envolvimento e a criatividade. Essa diferenciação de estilos é essencial para compreender como determinados perfis de liderança podem tanto elevar o ânimo e o comprometimento dos colaboradores quanto afundá-los em um estado de apatia e insatisfação.

A literatura também enfatiza que o clima organizacional não é uma entidade estática; ele evolui com as interações diárias, o contexto externo e as práticas internas, sendo modelado de forma dinâmica e contínua. Em organizações onde a cultura é marcada pela valorização e pelo reconhecimento do indivíduo, observa-se que os colaboradores se sentem mais motivados e envolvidos. Robbins (2016) destaca que esse tipo de ambiente de trabalho é propício para o surgimento de ideias inovadoras e para a redução de conflitos, aspectos frequentemente negligenciados em climas organizacionais orientados exclusivamente por objetivos de produtividade e lucro.

Por outro lado, MINTZBERG (2015) nos alerta sobre os perigos de uma liderança puramente instrumental e mecânica, onde o líder se vê como um executor de tarefas e não como um formador de valores e comportamentos. Em tais contextos, o clima organizacional tende a refletir uma “atmosfera operacional” sem alma, onde o foco exclusivo na eficiência pode sacrificar o potencial criativo e humano dos colaboradores. Assim, fica evidente que o estilo de liderança adotado exerce impacto direto na maneira como as políticas organizacionais são recebidas e aplicadas.

Uma análise das práticas de políticas institucionais voltadas ao clima organizacional revela que a liderança tem um papel não apenas de implementação, mas também de adaptação dessas políticas. A mera existência de regras e incentivos pode ser insuficiente quando o líder não personifica esses valores ou falha em comunicá-los de forma clara e envolvente. YUKL (2018) aponta que, sem um líder que inspire confiança e engajamento, mesmo as políticas mais bem-intencionadas se tornam frágeis e ineficazes, perdendo-se nos corredores e nos e-mails nunca lidos.

Outro aspecto relevante trazido pela literatura diz respeito à necessidade de políticas consistentes que promovam um ambiente organizacional estável e previsível. Iniciativas esporádicas, por melhores que sejam, podem ser insuficientes se não houver uma integração dessas políticas ao cotidiano da organização, o que só é possível mediante uma liderança comprometida e sensível ao que ocorre no “chão de fábrica” (SCHEIN, 2017). Aqui, o líder atua como um elo entre a alta administração e os colaboradores, traduzindo metas organizacionais em ações práticas e humanizadas.

Adicionalmente, a literatura destaca que, para que políticas de clima organizacional positivo tenham um impacto real, é fundamental que líderes não apenas implementem essas políticas, mas também incorporem uma postura de transparência e integridade em suas ações. A cultura organizacional, nesse sentido, torna-se um reflexo das atitudes e valores dos líderes, que devem agir como exemplos, e não apenas como gestores de processos.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

No âmago das organizações, a cultura emerge como uma força invisível e poderosa, que molda comportamentos, normas e, de maneira surpreendente, até mesmo as emoções dos colaboradores. Se liderança e clima organizacional operam em níveis visíveis, a

cultura é o substrato, o pano de fundo sutil e onipresente que dá coerência ou, por vezes, caos ao ambiente de trabalho. Ela não surge espontaneamente; é cultivada, lapidada e, muitas vezes, incutida pela liderança, em uma simbiose onde líderes não apenas são modeladores da cultura, mas também seus produtos.

Edgar Schein, em seu clássico *Organizational Culture and Leadership*, argumenta que a cultura organizacional representa um conjunto de suposições fundamentais compartilhadas, que determina “a maneira como as coisas são feitas por aqui” (Schein, 2017). Para ele, a cultura é uma construção coletiva e historicamente situada, resultante de crenças que evoluem em resposta aos desafios enfrentados pela organização. Segundo Schein, a liderança tem um papel central na criação, manutenção e, quando necessário, na transformação da cultura organizacional. Ele observa que líderes que compreendem e manipulam os símbolos e os valores da organização conseguem moldar a cultura de forma intencional, criando um ambiente que reflete suas visões e prioridades.

Se Schein vê a cultura como o alicerce invisível, Peter Drucker, sempre provocador, sugere que “a cultura come a estratégia no café da manhã” (Drucker, 2008). Essa observação incisiva destaca o fato de que, independentemente das estratégias traçadas pela liderança, uma cultura resistente ou incoerente pode minar qualquer plano bem-intencionado. Para Drucker, a cultura é uma espécie de “tecido conectivo” que sustenta e define as possibilidades de sucesso da organização. Sem uma cultura que esteja em harmonia com os objetivos estratégicos, até as ideias mais inovadoras estão condenadas ao fracasso.

Henry Mintzberg, outro ícone da administração, analisa a cultura sob uma perspectiva crítica. Ele afirma que, quando mal administrada, a cultura organizacional pode se tornar uma “prisão ideológica” que sufoca a inovação e reforça comportamentos que nem sempre são produtivos (Mintzberg, 2015). Mintzberg nos alerta para os perigos de uma cultura que, ao invés de encorajar a colaboração e a criatividade, cria barreiras que restringem a diversidade de pensamentos e inibem qualquer tentativa de mudança. Em empresas onde a cultura assume um caráter quase dogmático, o resultado é um ambiente estático, onde o novo é visto com desconfiança e o status quo reina absoluto.

Autores contemporâneos também oferecem visões refinadas sobre o papel da cultura nas organizações. Stephen Robbins, em *Organizational Behavior*, argumenta que uma cultura forte, embora frequentemente celebrada como uma virtude, pode representar um obstáculo à inovação (Robbins, 2016). Em um ambiente de rápida

mudança, ele ressalta que culturas extremamente consolidadas têm dificuldade de adaptação, tornando-se rígidas e intolerantes a práticas que desafiam as normas estabelecidas. Para Robbins, uma cultura organizacional deve ser suficientemente flexível para permitir a inovação, enquanto ainda oferece um sentido de identidade e coesão.

A cultura organizacional não é apenas o resultado da história e dos valores passados; ela é também um projeto contínuo, influenciado pela comunicação e pelas políticas implementadas diariamente. O estilo de liderança transformacional, como descrevem Bass e Riggio (2006), pode influenciar profundamente a cultura, inspirando comportamentos que transcendem interesses individuais. Líderes transformacionais são particularmente adeptos a moldar culturas de aprendizado e inovação, onde o erro é visto como parte do crescimento e o sucesso é celebrado de forma coletiva. Contudo, eles também se deparam com o desafio de transformar culturas que resistem ao aprendizado, onde o medo e o conformismo prevalecem.

A cultura organizacional, além de ser uma força agregadora, pode atuar como um agente de exclusão, criando divisões entre “insiders” e “outsiders”. Yukl (2018) observa que em muitas organizações, os recém-chegados enfrentam um processo de “assimilação cultural”, no qual precisam adaptar suas práticas e valores para serem aceitos. Essa pressão para se adequar à cultura pode ser uma fonte de estresse e alienação para muitos, revelando um lado sombrio da cultura organizacional. Em ambientes onde a cultura é tão rígida que permite pouca diversidade de pensamento, o efeito pode ser um grupo homogêneo e autocongratatório, que pouco incentiva a inovação.

Portanto, a cultura organizacional é um fenômeno dinâmico e multifacetado, capaz de inspirar e sufocar na mesma medida. É onde o poder simbólico dos líderes se manifesta de forma mais sutil, mas com um impacto duradouro e profundo. Em um cenário onde a mudança é a única constante, uma cultura que seja simultaneamente coesa e adaptável talvez seja o ideal buscado por todas as organizações. Afinal, uma cultura organizacional flexível e robusta – mas nunca estática ou desprovida de autocrítica – pode não apenas sobreviver, mas prosperar em meio às incertezas e aos desafios contemporâneos.

2.4 POLÍTICAS DE GESTÃO E VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES

As políticas de gestão de pessoas representam a face visível do compromisso de uma organização com o bem-estar e o desenvolvimento de seus colaboradores. Em um

mundo corporativo marcado pela constante busca por resultados, as políticas de valorização atuam como âncoras que asseguram um ambiente mais humano e engajado. Quando bem estruturadas, elas transformam a organização em um espaço onde o trabalho é visto não apenas como uma obrigação, mas como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Entretanto, ao contrário do que pode parecer, a efetividade dessas políticas não está em sua mera existência, mas na forma como são vivenciadas, promovidas e defendidas pela liderança.

Para Idalberto Chiavenato, um dos mais respeitados autores na área de gestão de pessoas, a valorização dos colaboradores transcende a simples remuneração, abarcando o desenvolvimento das potencialidades humanas e o reconhecimento do esforço individual e coletivo (Chiavenato, 2014). Em sua obra *Gestão de Pessoas*, Chiavenato sublinha que políticas como programas de desenvolvimento de carreira, capacitação e feedback são ferramentas indispensáveis para manter o engajamento e a motivação dos colaboradores. A liderança, nesse contexto, desempenha um papel crucial: cabe aos líderes a missão de incorporar e exemplificar esses valores no cotidiano organizacional, atuando como modelos para a implementação dessas políticas.

Peter Drucker, com seu olhar sempre pragmático, argumentava que a gestão de pessoas deveria ser centrada em resultados, mas sem perder de vista o fator humano. Drucker acreditava que políticas de valorização só têm efeito real quando vinculadas ao desempenho e ao desenvolvimento individual, e não como medidas padronizadas aplicadas indistintamente (Drucker, 2008). Segundo ele, a individualização das políticas de gestão permite que cada colaborador se sinta respeitado em suas particularidades, reforçando a percepção de que suas contribuições são valorizadas pela organização. Essa visão pragmática de Drucker, embora direta, desafia os líderes a considerar a valorização não como uma fórmula única, mas como um compromisso personalizado com cada membro da equipe.

As políticas de valorização dos colaboradores se desdobram em múltiplas frentes. Programas de reconhecimento, por exemplo, são ferramentas poderosas para fortalecer o engajamento, pois reforçam a importância do trabalho de cada colaborador. Stephen Robbins observa que o reconhecimento atua como um reforço positivo, estimulando o comportamento desejado e criando um ambiente onde os colaboradores se sentem recompensados e motivados (Robbins, 2016). No entanto, Robbins alerta para o risco de políticas de reconhecimento genéricas e esvaziadas de significado. Quando aplicadas de

forma automática, sem uma conexão genuína com o desempenho e a personalidade de cada colaborador, tais políticas podem acabar sendo vistas como meras formalidades, perdendo o poder de mobilização que deveriam ter.

Outro aspecto essencial das políticas de gestão é o desenvolvimento profissional. Organizações que investem na formação e qualificação de seus colaboradores demonstram, na prática, seu compromisso com o crescimento mútuo. Henry Mintzberg, crítico da padronização e da burocratização excessiva, afirma que o verdadeiro desenvolvimento profissional deve ocorrer em contextos que respeitem a autonomia e a criatividade dos indivíduos, oferecendo um ambiente onde se possam experimentar e aprender com os erros (Mintzberg, 2015). Para Mintzberg, as políticas de desenvolvimento que fomentam o aprendizado prático e colaborativo são as que realmente transformam a organização em um espaço de crescimento contínuo.

Além disso, as políticas de apoio ao bem-estar psicológico e físico dos colaboradores ganham destaque como um diferencial nas práticas de gestão de pessoas. Em um mundo onde o estresse e o esgotamento profissional são cada vez mais comuns, políticas de suporte emocional, como aconselhamento e programas de bem-estar, representam não apenas um compromisso ético da organização, mas uma estratégia de retenção e aumento de produtividade. Yukl (2018) observa que os líderes que promovem ativamente o bem-estar de seus colaboradores conseguem reduzir taxas de turnover e criar um clima de confiança e segurança, onde os membros da equipe se sentem valorizados em sua totalidade, e não apenas como “recursos” a serem geridos.

Contudo, há que se considerar que as políticas de valorização, por melhores que sejam, podem se tornar inúteis se não houver um engajamento genuíno da liderança em 114romove-las. A literatura sugere que políticas isoladas ou aplicadas de maneira superficial não são suficientes para criar uma cultura de valorização. Como bem observou Chiavenato (2014), a valorização só ocorre quando há uma liderança que realmente acredita no potencial de cada colaborador e que se empenha em estabelecer uma conexão autêntica com a equipe. Em outras palavras, a valorização depende menos dos programas formais e mais da capacidade da liderança de comunicar o valor que cada colaborador representa para a organização.

Em suma, políticas de valorização dos colaboradores constituem um pilar fundamental para organizações que almejam não apenas resultados, mas um ambiente de trabalho saudável e motivador. Quando bem implementadas, essas políticas vão além dos

benefícios imediatos e se refletem em uma organização onde o desenvolvimento individual e o coletivo caminham juntos, apoiados por uma liderança que não se contenta em aplicar fórmulas, mas que busca verdadeiramente transformar o ambiente de trabalho em um espaço de realização e pertencimento.

2.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CONFLITOS

A comunicação organizacional é o sistema nervoso da empresa, o meio pelo qual informações, valores e diretrizes percorrem os níveis hierárquicos e os setores, transformando-se em ações coordenadas e objetivos comuns. Sem uma comunicação eficaz, mesmo a liderança mais inspiradora e as políticas mais bem intencionadas estão destinadas a esbarrar em obstáculos e ruídos que comprometem a coesão organizacional. E, como qualquer sistema nervoso, quando a comunicação falha, surgem conflitos que, se não forem bem geridos, podem se espalhar e corroer o clima organizacional.

Stephen Robbins, em *Organizational Behavior*, define a comunicação organizacional como o processo pelo qual as atividades organizacionais são direcionadas e coordenadas (Robbins, 2016). Para Robbins, a comunicação não é uma via de mão única, mas um canal que exige feedback constante para ser eficaz. O autor observa que líderes que promovem uma comunicação aberta e transparente conseguem manter suas equipes informadas e engajadas, reduzindo a sensação de incerteza e o desgaste emocional que a falta de informação pode provocar. Nesse sentido, a comunicação é, ao mesmo tempo, um veículo de informação e uma ferramenta de motivação.

Contudo, nem todos os líderes compreendem a importância da comunicação de forma plena. Muitas organizações ainda se sustentam em estruturas comunicacionais verticais, onde a informação desce dos altos escalões sem espaço para que as vozes dos colaboradores sejam ouvidas. Esse modelo hierárquico de comunicação, embora eficiente para o controle, limita a autonomia e o desenvolvimento da equipe, criando um ambiente onde as dúvidas e os mal-entendidos florescem. Henry Mintzberg critica duramente esse modelo, argumentando que ele transforma a comunicação em uma “arma de autoridade” e coloca os colaboradores em uma posição passiva, incapazes de influenciar diretamente as decisões que impactam seu cotidiano (Mintzberg, 2015).

Em oposição a essa estrutura verticalizada, a comunicação horizontal, onde os colaboradores têm liberdade para interagir entre si e com a liderança, ganha destaque

como um meio eficaz de criar um clima organizacional positivo. Quando bem implementada, a comunicação horizontal fomenta a colaboração, a troca de ideias e o aprendizado mútuo. Idalberto Chiavenato observa que uma comunicação aberta e colaborativa favorece a formação de vínculos de confiança, essencial para o sucesso de equipes que precisam trabalhar em sinergia (Chiavenato, 2014). Esse tipo de comunicação não apenas reduz a rigidez hierárquica, mas também encoraja a proatividade e a inovação.

E, onde há comunicação, há também a possibilidade de conflito. A gestão de conflitos, portanto, surge como uma habilidade indispensável para a liderança, especialmente em organizações que valorizam a diversidade de ideias e a interação constante entre seus membros. Robbins (2016) argumenta que o conflito em si não é um problema; o problema é a incapacidade de resolvê-lo de maneira construtiva. Ele destaca que, em muitos casos, os conflitos podem ser catalisadores de inovação, desde que a liderança tenha habilidade para mediar as discussões e transformar divergências em oportunidades de crescimento.

Na visão de Yukl (2018), os líderes que sabem lidar com conflitos promovem uma cultura de respeito e tolerância, onde as diferenças são vistas como parte natural do processo criativo. Esses líderes não reprimem os conflitos, mas os abordam de forma aberta e estratégica, reconhecendo que, ao contrário do que sugere o senso comum, o conflito bem gerido pode fortalecer a coesão da equipe e aprimorar o desempenho organizacional. Em empresas onde o confronto é evitado ou tratado como tabu, cria-se uma atmosfera de “paz artificial”, que apenas encobre tensões subjacentes. Quando esses conflitos reprimidos finalmente emergem, o impacto pode ser muito mais destrutivo.

As políticas de comunicação e a gestão de conflitos estão, portanto, intrinsecamente ligadas. Uma comunicação clara e transparente reduz o potencial para conflitos desnecessários, mas, inevitavelmente, haverá momentos em que as diferenças surgirão e precisarão ser tratadas. Em contextos onde a comunicação é fraca ou limitada, os conflitos tendem a se agravar e a serem interpretados de forma negativa pelos colaboradores. Em contrapartida, uma comunicação saudável não apenas informa, mas também oferece um espaço seguro para que as divergências possam ser resolvidas com respeito e objetividade.

Para Peter Drucker, um dos pioneiros em discutir a importância da comunicação nas organizações, a chave para a gestão de conflitos está na capacidade de ouvir

ativamente. Ele defendia que a escuta é uma das habilidades mais subestimadas na liderança, mas é a que proporciona uma compreensão profunda das necessidades e aspirações dos colaboradores (Drucker, 2008). Assim, Drucker sugere que líderes que praticam a escuta ativa e incentivam a expressão sincera das preocupações conseguem antecipar e resolver conflitos antes que eles se tornem problemas mais sérios.

A comunicação organizacional, então, não é apenas o que mantém a organização em funcionamento; é o que une as pessoas, facilita o diálogo e constrói pontes em momentos de tensão. Quando apoiada por uma liderança que valoriza a transparência e a escuta, a comunicação se torna o terreno fértil onde as políticas de valorização dos colaboradores, as práticas de gestão de conflitos e o clima organizacional positivo podem florescer. Em última análise, o sucesso das políticas de comunicação e gestão de conflitos reside na compreensão de que cada palavra, cada gesto e cada espaço de diálogo tem o potencial de fortalecer ou minar a cultura organizacional.

METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste estudo é qualitativa, com uma revisão integrativa da literatura como principal instrumento de análise. Optou-se por essa abordagem considerando-se o objetivo de explorar e sintetizar o papel da liderança na implementação de políticas que fomentam um clima organizacional positivo, a partir de uma perspectiva ampla, mas detalhada, que abarque diversas visões e contribuições já existentes na literatura acadêmica. A revisão integrativa permite uma análise aprofundada de diferentes pesquisas, permitindo a identificação de padrões, lacunas e tendências, sem o compromisso de se basear em um único estudo empírico. Essa escolha é particularmente relevante em um contexto onde a complexidade dos relacionamentos organizacionais e o impacto multifatorial da liderança exigem um panorama abrangente, com diferentes enfoques e interpretações.

A revisão bibliográfica foi conduzida por meio de uma seleção criteriosa de artigos científicos, livros e dissertações publicadas nos últimos cinco anos, com foco em fontes que abordam a relação entre liderança, clima organizacional e políticas institucionais. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico em bases de dados renomadas, como *Scielo*, *Google Scholar* e *JSTOR*, utilizando palavras-chave como “liderança transformacional”, “clima organizacional”, “políticas organizacionais” e “gestão de

pessoas”. A seleção de estudos priorizou trabalhos que apresentavam análises teóricas e empíricas sobre o tema, com ênfase em estudos que trouxessem uma contribuição crítica, apontando os desafios e paradoxos envolvidos na prática de liderança.

Para garantir a validade da revisão, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Estudos que tratassem exclusivamente de liderança ou clima organizacional de forma isolada foram descartados, uma vez que o foco do estudo reside justamente na intersecção desses dois elementos com a implementação de políticas organizacionais. Da mesma forma, artigos de caráter opinativo ou sem revisão por pares foram excluídos, buscando-se assegurar uma base sólida de dados empíricos e teorias bem fundamentadas.

Os artigos selecionados foram organizados em categorias temáticas, possibilitando uma análise comparativa e crítica dos estilos de liderança e suas correlações com o clima organizacional. A análise desses dados foi realizada por meio de um processo de síntese e interpretação das principais contribuições, identificando-se padrões de liderança que favorecem a construção de um clima organizacional positivo. Especial atenção foi dada à questão da adaptabilidade e flexibilidade das políticas institucionais, e como essas políticas podem ser implementadas de maneira a atender as necessidades dinâmicas dos colaboradores e da própria estrutura organizacional.

Um aspecto relevante dessa metodologia é a capacidade de identificar não apenas as práticas de liderança que são amplamente recomendadas, mas também aquelas que encontram barreiras e limitações na prática organizacional. Esse enfoque crítico permite que o estudo vá além da mera descrição de estilos de liderança, proporcionando uma reflexão sobre os reais desafios que líderes enfrentam na promoção de um ambiente positivo.

Espera-se, com isso, que a revisão integrativa forneça uma visão robusta e coerente do papel da liderança na criação de um clima organizacional positivo, com considerações que podem ser aplicáveis tanto em ambientes corporativos quanto em instituições de natureza diversa. A partir dessa síntese de conhecimentos, o estudo pretende oferecer diretrizes para futuras investigações e intervenções práticas, com o potencial de aprimorar tanto o campo de estudos da liderança quanto as políticas organizacionais.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da revisão bibliográfica conduzida, emergiram diversas perspectivas sobre o papel da liderança na criação e manutenção de um clima organizacional positivo,

cada uma revelando facetas que nem sempre recebem o devido destaque em práticas organizacionais. Os resultados encontrados reiteram que, embora existam diretrizes bem estabelecidas sobre práticas de liderança, a efetividade dessas práticas está longe de ser homogênea e varia conforme o contexto e a capacidade de adaptação dos líderes. Esse fato nos leva a questionar a universalidade dos estilos de liderança amplamente promovidos e a refletir sobre como certos traços específicos dos líderes e suas abordagens podem moldar o ambiente de trabalho de maneiras singulares.

O estilo de liderança transformacional, por exemplo, é amplamente reconhecido como um dos mais eficazes para a criação de um clima organizacional positivo. Líderes transformacionais tendem a focar no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, promovendo uma cultura de apoio mútuo e confiança. Eles se destacam por sua habilidade de inspirar e motivar as equipes a atingirem não apenas os objetivos institucionais, mas também metas que contribuem para o crescimento pessoal de cada colaborador (BASS e RIGGIO, 2006). Nesse tipo de liderança, a política organizacional deixa de ser uma mera formalidade e passa a ser vivenciada e incorporada no cotidiano, com a criação de um ambiente de trabalho marcado por um forte senso de propósito e de engajamento coletivo.

Entretanto, a análise também revela que essa perspectiva de liderança é, muitas vezes, idealizada e encontra dificuldades na sua implementação prática. Em contextos corporativos onde a pressão por resultados é intensa e os prazos são apertados, líderes transformacionais podem encontrar barreiras significativas, sendo forçados a adotar práticas mais autoritárias para atender demandas imediatas. Yukl (2018) pontua que, embora o estilo transformacional seja eficaz em contextos de inovação e desenvolvimento a longo prazo, ele nem sempre responde bem a cenários de urgência e pressão por resultados financeiros, uma realidade comum em muitas organizações. Isso coloca em evidência uma das limitações mais significativas desse estilo de liderança: sua dependência de um ambiente corporativo relativamente estável e aberto a mudanças culturais.

Os líderes autocráticos, por outro lado, apresentam um impacto consideravelmente distinto no clima organizacional. Enquanto o estilo autocrático pode ser eficaz em situações que exigem respostas rápidas e decisivas, ele tende a gerar um ambiente de trabalho menos propício à colaboração e ao bem-estar (MINTZBERG, 2015). Colaboradores sob esse tipo de liderança frequentemente se sentem menos valorizados e

mais distantes das metas organizacionais, o que, em longo prazo, resulta em um ambiente organizacional tenso e muitas vezes hostil. Contudo, observa-se que, em cenários onde a estrutura hierárquica é mais rígida e o controle das operações é uma prioridade, o estilo autocrático pode fornecer a disciplina necessária para o funcionamento adequado. Assim, a escolha do estilo de liderança deve considerar as particularidades do contexto organizacional, bem como a natureza das metas institucionais.

Um terceiro estilo, menos comum, mas extremamente relevante, é o estilo de liderança democrática, que, segundo Robbins (2016), pode fomentar um clima de maior inclusão e participação entre os colaboradores. Esse estilo é particularmente eficaz na criação de ambientes que valorizam a opinião e o engajamento de todos os membros da equipe, promovendo a diversidade de ideias e incentivando uma cultura de feedback. Entretanto, a liderança democrática exige habilidades refinadas de comunicação e mediação por parte dos líderes, pois a necessidade de conciliar opiniões divergentes podem levar a impasses e comprometer a agilidade nas decisões. Em situações em que a rapidez e a assertividade são essenciais, o estilo democrático pode se revelar inadequado, mas em ambientes onde a inovação e a construção de consensos são valorizadas, ele contribui significativamente para um clima organizacional positivo.

Outro ponto de destaque nos resultados diz respeito ao papel das políticas organizacionais como facilitadoras do clima organizacional positivo. A literatura revela que, por mais comprometidos que líderes estejam com a criação de um ambiente saudável, o suporte institucional é fundamental para a efetividade dessas práticas. Políticas de valorização do colaborador, como programas de reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento profissional, contribuem diretamente para um clima organizacional favorável, pois sinalizam o comprometimento da organização com o bem-estar dos seus membros. Schein (2017) argumenta que, sem uma base de políticas bem estabelecida e consistente, o esforço do líder em promover um ambiente positivo pode se mostrar limitado e eventualmente insustentável, resultando em uma espécie de ilusão de clima organizacional, onde as práticas parecem inclusivas, mas carecem de sustentação prática.

Por fim, um aspecto crítico, muitas vezes negligenciado nas abordagens convencionais, é a capacidade de adaptação dos líderes às mudanças culturais e institucionais. O estudo identificou que a eficácia das práticas de liderança para a promoção de um clima organizacional positivo não depende apenas do estilo adotado, mas também da habilidade do líder em ajustar suas abordagens conforme o contexto

evolui. Essa capacidade de adaptação é essencial em cenários corporativos onde as demandas e expectativas dos colaboradores mudam rapidamente e onde a diversidade cultural e étnica é cada vez mais presente. Nesse sentido, o desenvolvimento de líderes flexíveis e com competências interculturais aparece como uma necessidade premente, indicando uma possível direção para futuras pesquisas e programas de desenvolvimento de lideranças.

Esses resultados permitem concluir que o papel da liderança na promoção de um clima organizacional positivo é multifacetado e influenciado por uma série de fatores contextuais e institucionais. A análise sugere que, embora certos estilos de liderança sejam amplamente recomendados pela literatura, sua eficácia depende do contexto específico em que são aplicados. Assim, a capacidade de adaptação e o suporte institucional são aspectos essenciais para que políticas de clima organizacional positivo sejam, de fato, eficazes e duradouras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da liderança na implementação de políticas que fomentam um clima organizacional positivo é, sem dúvida, um dos elementos mais complexos e paradoxais da gestão contemporânea. A análise conduzida permite afirmar que não existe um estilo de liderança universalmente aplicável para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador. Ao contrário, o impacto da liderança sobre o clima organizacional depende fortemente do contexto e da capacidade de adaptação dos líderes às necessidades e particularidades de cada organização. Essa constatação desafia a visão simplista que muitas vezes permeia o discurso corporativo, onde a adoção de um determinado estilo de liderança é vista como a solução definitiva para os problemas de clima organizacional.

Líderes transformacionais, por exemplo, têm se mostrado particularmente eficazes na criação de ambientes de trabalho inspiradores, onde o bem-estar e o crescimento dos colaboradores são valorizados. No entanto, como evidenciado nos estudos revisados, sua efetividade é limitada em cenários onde a pressão por resultados e a urgência das demandas exigem uma postura mais autoritária e menos participativa. Dessa forma, a idealização do líder transformacional, muitas vezes promovida nos manuais de gestão, precisa ser reavaliada e adaptada conforme a realidade e os desafios específicos de cada organização (Bass e Riggio, 2006; Yukl, 2018).

Já o estilo autocrático, frequentemente criticado por criar climas organizacionais hostis e pouco colaborativos, tem sua aplicabilidade em contextos que demandam controle rígido e disciplina. Embora não seja o estilo mais favorável ao bem-estar dos colaboradores, ele pode fornecer a estabilidade necessária para organizações em setores altamente regulados ou que lidam com operações complexas e de alto risco (Mintzberg, 2015). Esses achados indicam que a escolha do estilo de liderança deve ser mais estratégica e menos dogmática, considerando não apenas os objetivos de longo prazo, mas também as exigências momentâneas e a cultura organizacional preexistente.

Por outro lado, o estilo democrático destaca-se como um promotor de ambientes participativos e inclusivos, onde a diversidade de ideias é valorizada e a coesão é construída a partir da escuta ativa e do diálogo. No entanto, como apontado por Robbins (2016), esse estilo enfrenta desafios significativos em contextos que exigem decisões rápidas e respostas assertivas. A liderança democrática, embora ideal para cenários de inovação e desenvolvimento coletivo, requer um nível elevado de competência na gestão de conflitos e na mediação de opiniões, o que pode não estar ao alcance de todos os líderes, especialmente em organizações onde as pressões por resultados imediatos são constantes.

Além dos estilos de liderança, a análise deixa claro que a implementação de um clima organizacional positivo depende também do suporte institucional. Políticas organizacionais voltadas para a valorização dos colaboradores, o reconhecimento de conquistas e o desenvolvimento profissional são essenciais para que o esforço dos líderes seja efetivo. Sem uma base institucional sólida, os esforços de liderança podem se tornar insuficientes, criando uma percepção de inconsistência entre o discurso e a prática organizacional (Schein, 2017). Nesse sentido, é fundamental que as lideranças atuem em consonância com as políticas da organização, garantindo que as iniciativas de promoção do clima organizacional não sejam vistas como ações isoladas ou efêmeras.

Em síntese, o estudo realizado aponta para a necessidade de uma liderança flexível e adaptável, capaz de transitar entre diferentes estilos conforme as exigências do ambiente de trabalho. A capacidade de adaptação, aliada a uma visão crítica e realista sobre as demandas e expectativas dos colaboradores, surge como uma competência essencial para líderes que almejam criar um clima organizacional positivo. Além disso, destaca-se a importância do desenvolvimento de políticas institucionais que apoiem e

complementem as ações da liderança, estabelecendo um ambiente onde o bem-estar e a produtividade possam coexistir de forma harmoniosa.

Este trabalho não pretende esgotar a discussão sobre o papel da liderança no clima organizacional, mas sim oferecer uma análise que sirva de ponto de partida para futuras pesquisas e práticas organizacionais. Recomenda-se que estudos futuros investiguem a aplicabilidade desses estilos de liderança em setores específicos, bem como a eficácia de programas de desenvolvimento de lideranças que priorizem a flexibilidade e a adaptação cultural. Em última instância, o que se espera é que o debate sobre liderança e clima organizacional evolua para uma visão mais crítica e nuançada, onde líderes sejam vistos não apenas como figuras de autoridade, mas como agentes de mudança capazes de moldar, com sensibilidade e discernimento, o ambiente de trabalho em todas as suas dimensões.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. L.; CASTRO, J. R. **A liderança democrática e a promoção de ambientes colaborativos nas organizações.** *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 24, n. 5, p. 210-225, 2020.

BARBOSA, R. F.; NASCIMENTO, V. P. **A relação entre políticas de valorização e o clima organizacional: um estudo empírico.** *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 32, n. 4, p. 419-436, 2019.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Liderança transformacional.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BURNS, J. M. **Liderança.** São Paulo: Martins Fontes, 2008.

CARVALHO, M. B.; SOUZA, D. R. **Estilos de liderança e suas implicações no clima organizacional.** *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 22, n. 4, p. 455-472, 2020.

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

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem.** São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, C. A.; COSTA, M. S. **Impacto do estilo de liderança autocrático no bem-estar dos colaboradores.** *Revista de Administração e Empreendedorismo*, v. 15, n. 2, p. 300-315, 2021.

GUIMARÃES, T. A.; BORTOLLOTO, J. R.; OLIVEIRA, J. A. **A influência da liderança no clima organizacional: uma análise das práticas de liderança em organizações brasileiras.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 1, p. 21-38, 2019.

LIMA, H. R.; FERREIRA, A. P. **Liderança e clima organizacional: uma revisão integrativa.** *Revista de Estudos Organizacionais*, v. 30, n. 1, p. 105-122, 2021.

MINTZBERG, H. **Managing.** (Sem edição em português encontrada). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2015.

PEREIRA, A. P.; MENDES, L. G. **Políticas organizacionais e o papel da liderança na criação de um ambiente de trabalho positivo.** *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, n. 3, p. 178-192, 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional.** 17. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, R. J.; OLIVEIRA, T. S. **Liderança transformacional e o desenvolvimento do clima organizacional positivo.** *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 19, n. 2, p. 128-140, 2019.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** 4. ed. Brasília: Editora UnB, 2004.

YUKL, G. **Liderança nas organizações.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

Capítulo 8

GESTÃO DE RISCO NA CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA PRODUTORES RURAIS EM REVENDAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS

Maria Eduarda Leônidas Ataíde

Maria Eduarda Leônidas Ataíde, estuda na Faculdade Integradas IESGO, na qual está

cursando o 8º semestre de Administração

mariaeduardaleonidasataide@gmail.com

RESUMO

A gestão de risco na concessão de crédito rural é um tema de crescente importância, especialmente para as revendas de insumos agrícolas, que buscam soluções para mitigar os riscos financeiros associados ao crédito oferecido aos produtores rurais. O aprimoramento dessa gestão é fundamental em um cenário econômico instável e diante de incertezas climáticas, que impactam diretamente a capacidade de pagamento dos produtores e, conseqüentemente, a saúde financeira das revendas. Este trabalho tem como objetivo analisar como a gestão de risco pode ser uma ferramenta essencial para o fortalecimento das revendas de insumos agrícolas, ao melhorar a avaliação e o controle sobre os empréstimos concedidos aos produtores. A pesquisa adota uma metodologia quantitativa e descritiva, utilizando questionários desenvolvidos por um analista de crédito e aplicados a outros analistas das revendas, com o intuito de coletar dados sobre práticas de gestão de risco no contexto rural. A coleta de dados permite mensurar variáveis como taxas de inadimplência, volumes de crédito concedido e o perfil dos produtores, facilitando a identificação de padrões e tendências relevantes. Os resultados indicam que uma gestão de risco eficaz não só contribui para a segurança financeira das revendas, mas também fortalece a relação comercial com os produtores, incentivando investimentos em práticas agrícolas mais eficientes. A integração de tecnologias avançadas na gestão de crédito surge como uma estratégia chave, pois facilita a tomada de decisões mais precisas, resultando em parcerias mais sustentáveis e produtivas no setor agrícola. Este estudo, portanto, oferece contribuições valiosas para aprimorar a gestão de crédito rural, com implicações significativas para as revendas de insumos agrícolas, promovendo tanto sua estabilidade financeira quanto o desenvolvimento do setor.

Palavras-chave: Gestão de risco. Crédito rural. Análise de crédito.

ABSTRACT

Risk management in rural credit is a topic of increasing importance, especially for agricultural input resellers, who are seeking solutions to mitigate the financial risks associated with credit offered to rural producers. Improving this management is essential in an unstable economic scenario and in the face of climate uncertainties, which directly impact producers' ability to pay and, consequently, the financial health of resellers. This study aims to analyze how risk management can be an essential tool for strengthening agricultural input resellers by improving the assessment and control of loans granted to producers. The research adopts a quantitative and descriptive methodology, using questionnaires developed by a credit analyst and administered to other analysts at resellers, with the aim of collecting data on risk management practices in the rural context. Data collection allows measuring variables such as default rates, volumes of credit granted and the profile of producers, facilitating the identification of relevant patterns and trends. The results indicate that effective risk management not only contributes to the financial security of resellers, but also strengthens the commercial relationship with producers, encouraging investments in more efficient agricultural practices. The integration of advanced technologies in credit management emerges as a key strategy, as it facilitates more accurate decision-making, resulting in more sustainable and productive partnerships in the agricultural sector. This study, therefore, offers valuable contributions to improving rural credit management, with significant implications for resellers of agricultural inputs, promoting both their financial stability and the development of the sector.

Keywords: Risk management. Rural credit. Credit analysis.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de risco na concessão de crédito rural é uma prática essencial para garantir a saúde financeira das revendas de insumos agrícolas e a continuidade das atividades produtivas dos produtores rurais. O crédito rural desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico, especialmente em países como o Brasil, onde a agricultura representa uma parte significativa do PIB e do emprego. Segundo dados do Banco Central (2023), o crédito rural no Brasil teve um crescimento expressivo nos últimos anos, atingindo R\$ 246 bilhões em 2022, com destaque para a agricultura familiar e os produtores de pequeno e médio porte. No entanto, a concessão desse crédito envolve riscos significativos, especialmente em relação à inadimplência, devido às

variáveis sazonais, climáticas e de mercado que afetam a capacidade de pagamento dos produtores (Mincato; Nascimento, 2016).

A gestão de risco, como apontado por Hubbard (2009), deve ser um processo contínuo e adaptativo, que permita ajustes nas estratégias de crédito conforme novas informações e circunstâncias emergem. Nesse contexto, a identificação de vulnerabilidades e a análise das fontes de risco, conforme Canuto (2001), são imperativas para mitigar possíveis perdas financeiras. O processo de concessão de crédito, que inclui etapas como a coleta de documentação e análise da capacidade produtiva, é fundamental para garantir que os recursos sejam alocados de forma eficiente. As garantias, como a Cédula de Produto Rural (CPR) e a hipoteca de bens, desempenham um papel essencial na redução dos riscos envolvidos Silva Ribeiro (2013).

Diante disso, o presente trabalho busca explorar como a gestão de risco pode ser aprimorada nas concessões de crédito rural, oferecendo uma análise detalhada das etapas envolvidas e das garantias utilizadas, com o objetivo de proporcionar um entendimento mais profundo das práticas que podem beneficiar tanto os produtores quanto as revendas de insumos agrícolas. A pesquisa também examina o impacto dessas práticas na sustentabilidade financeira das revendas, que desempenham um papel crucial na cadeia produtiva agrícola.

Com o objetivo geral de explorar como as revendas podem aperfeiçoar a concessão de crédito para produtores rurais através de técnicas e procedimentos eficazes de gestão de risco, visando melhorias para conceder o crédito necessário que o produtor rural necessita. E os objetivos específicos, sendo a descrição e importância da gestão de risco, mostrar as modalidades de crédito concedidas pelas revendas para os produtores rurais, demonstrar os procedimentos necessários para a obtenção do crédito, avaliar como a adoção dessas práticas de gestão de risco pode fortalecer a segurança da concessão de crédito para os produtos rurais.

A gestão de risco para o crédito rural pode ser uma ferramenta essencial para o aprimoramento das revendas de insumos agrícolas?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordar de maneira abrangente os aspectos que este estudo se propõe a investigar, é imprescindível realizar uma pesquisa detalhada sobre gestão de risco,

crédito rural e as etapas envolvidas nesse processo. A gestão de risco, como um conjunto de práticas e técnicas que visam identificar, avaliar e mitigar incertezas, desempenha um papel crucial na sustentabilidade das operações de crédito, especialmente em um setor tão vulnerável quanto o agrícola. Compreender as especificidades do crédito rural, que inclui as particularidades das atividades agropecuárias e os desafios enfrentados pelos produtores, é fundamental para elaborar estratégias eficazes de concessão. Além disso, a análise das etapas que compõem o processo de concessão de crédito permitirá identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria, contribuindo para a segurança financeira tanto das vendas de insumos agrícolas quanto dos próprios produtores

2.1 GESTÃO DE RISCOS

A gestão de risco consiste em um conjunto de práticas e técnicas que visam identificar, avaliar e mitigar as incertezas associadas às atividades de uma organização. No contexto das vendas de insumos agrícolas, ela desempenha um papel crucial na sustentabilidade das operações de crédito, especialmente no setor agrícola, que é altamente vulnerável a variáveis externas, como condições climáticas e flutuações no mercado. Segundo Hubbard (2009), a gestão de risco deve ser um processo contínuo e adaptativo, permitindo que as organizações ajustem suas estratégias conforme novas informações e circunstâncias emergem.

De acordo com Mincato e Nascimento (2016), o risco de crédito refere-se à possibilidade de perdas financeiras devido à inadimplência de um devedor, especialmente nas atividades rurais, que são afetadas pela sazonalidade e pela vulnerabilidade dos produtores. A segurança que a concessão de crédito oferece, portanto, é relativa, pois depende diretamente das condições climáticas que podem impactar a produção e, conseqüentemente, a capacidade de pagamento do produtor.

Canuto (2001) enfatiza a importância de identificar vulnerabilidades e fontes de risco sistêmico, tanto em economias nacionais quanto no sistema financeiro internacional, assegurando que as regras e padrões adotados sejam consistentes. Portanto, a gestão de risco é fundamental para minimizar os danos financeiros às vendas de insumos, que precisam se proteger caso o produtor não consiga cumprir com suas obrigações financeiras.

Brasiliano (2016) destaca que a gestão de risco deve ser um processo sistemático e contínuo, abrangendo identificação, medição, análise, controle, prevenção e redução de riscos. No entanto, ele observa que não existe uma fórmula universal para classificar riscos corporativos, sendo necessário que cada revenda desenvolva uma abordagem contextualizada, levando em conta suas características específicas e os fatores econômicos que afetam seu negócio.

Portanto, a gestão de risco no setor agrícola envolve processos que ajudam a identificar e analisar os riscos que podem afetar as revendas, como as variações climáticas e os imprevistos que podem ocorrer durante as negociações com os produtores.

Segundo Jarrow e Turnbull (2000), a teoria do default e suas implicações para o valor dos ativos oferecem uma base teórica robusta, permitindo que investidores e gestores de risco integrem a inadimplência nas suas decisões de investimento.

Os desafios que muitas revendas enfrentam são essas seis questões que impactam diretamente na concessão, uma das mais predominantes é a falta de documentação necessária para a obtenção de informações do produtor para a análise. E a falta de garantia que eles estão dispostos a conceder para as revendas que passam segurança de que a revenda está utilizando a gestão de risco para resguardar a revenda.

Pérez et al. (2015) argumentam que a escassez de dados financeiros e históricos de produção dos agricultores dificulta a avaliação precisa do risco de crédito. Sem informações confiáveis, os credores enfrentam dificuldades para fazer análises adequadas.

Segundo Gonçalves e Lima (2016), uma gestão de crédito eficaz pode aumentar a confiança dos produtores nas revendas, levando a uma fidelização maior. Quando os produtores sentem que têm acesso a crédito de forma justa e transparente, eles tendem a estabelecer relações de longo prazo com as revendas.

2.2 PRODUTOR RURAL

O produtor rural pode ser uma pessoa física ou jurídica, que explora a terra com o objetivo de produzir bens agrícolas ou pecuários, bem como realizar a industrialização de produtos primários. Marion (2010) define o produtor rural como aquele que utiliza a capacidade produtiva do solo e a criação de animais. A definição abrange tanto indivíduos

quanto empresas e cooperativas, ampliando a compreensão do papel do produtor no contexto econômico.

De acordo com a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, a pessoa física possui direitos e deveres na ordem civil desde o nascimento com vida, enquanto a pessoa jurídica refere-se a entidades como associações, sociedades e fundações (BRASIL, 2002).

2.3 CRÉDITO RURAL

O crédito rural é fundamental para o desenvolvimento econômico do país, pois possibilita que os produtores rurais adquiram os meios necessários para expandir suas atividades produtivas. Lopes (2019) afirma que o desenvolvimento é impossível sem o crédito, pois ele é essencial para financiar a produção, especialmente em um setor tão sujeito a variáveis sazonais e climáticas.

O crédito de custeio é um dos tipos mais comuns, destinado a financiar os custos diretos da produção, como a compra de sementes, fertilizantes, defensivos, vacinas, ração, entre outros itens essenciais. Segundo o Banco do Brasil (2018), essa modalidade permite que os agricultores realizem as atividades diárias de produção, o que é imprescindível para a continuidade da operação.

2.4 ETAPAS DA ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise de crédito é um processo fundamental para garantir que o crédito seja concedido de forma responsável e segura, tanto para a revenda quanto para o produtor rural. Segundo J.J. de Oliveira (2003), a análise de crédito deve ser estruturada e detalhada, separando funções operacionais e de crédito, com a elaboração de normas e critérios específicos para a concessão de crédito agrícola. A seguir, as principais etapas desse processo:

2.5 COLETA DE DOCUMENTAÇÃO

A primeira etapa envolve a coleta de informações detalhadas sobre o produtor, como ficha cadastral, dados sobre a produção, documentos pessoais, comprovante de

endereço e contratos de arrendamento, caso haja. Essas informações são essenciais para iniciar uma análise de crédito precisa.

2.6 AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Esta etapa consiste na avaliação da saúde financeira do produtor. Inclui a análise do histórico de crédito, receitas, despesas e a capacidade de pagamento, levando em consideração fatores sazonais e riscos climáticos, como secas ou inundações, que podem afetar a produção.

2.7 ANÁLISE DE PRODUÇÃO

Aqui, a revenda avalia o histórico de produção do produtor, levando em conta o volume e a qualidade das safras anteriores, além da análise de riscos climáticos e biológicos, como pragas e doenças, que podem comprometer a produção e afetar a capacidade de pagamento.

2.8 ANÁLISE DE GARANTIAS

As garantias são essenciais para proteger a revenda no caso de inadimplência. As principais garantias são a hipoteca de imóveis rurais, o penhor de bens móveis e a Cédula de Produto Rural (CPR). Essas garantias oferecem segurança adicional à revenda, garantindo que, caso o produtor não consiga cumprir com sua obrigação, o empréstimo possa ser pago por meio dos bens ou produtos.

2.9 DECISÃO DE CRÉDITO

Após a análise detalhada, a revenda decide se concede o crédito ou não, estabelecendo limites, prazos e condições. A decisão também leva em consideração a viabilidade do projeto do produtor, a capacidade de geração de renda e o impacto das condições econômicas.

2.10 ACOMPANHAMENTO

Após a concessão do crédito, o acompanhamento é crucial para garantir que os recursos sejam usados de forma eficaz e para monitorar a capacidade de pagamento do produtor. A revenda deve avaliar a performance do produtor e estar pronta para oferecer suporte técnico ou financeiro, quando necessário.

2.11 GARANTIAS

As garantias são essenciais na concessão de crédito rural, pois minimizam os riscos envolvidos tanto para a revenda quanto para o produtor. Silva (2013) destaca que a Cédula de Produto Rural (CPR) é uma das principais garantias utilizadas, representando a promessa de entrega futura de produtos agrícolas. Além disso, outras garantias, como a hipoteca de imóveis rurais e o penhor de bens móveis, também são amplamente utilizadas. Para os clientes, a concessão de crédito surte efeito de estimular, ou mesmo possibilitar, a compra do bem, pois passa a contar com tempo para gerar os recursos necessários para o pagamento. Também afeta diretamente o preço do bem, dado que distribui os pagamentos no tempo (Sanvicente, 1987).

2.12 PENHOR

O penhor é uma das formas de garantia que envolve bens móveis, como maquinários, veículos, estoques de produtos agrícolas e até equipamentos utilizados nas atividades produtivas. Nesse caso, o produtor oferece esses bens como garantia para o empréstimo concedido pela revenda. Caso o produtor não cumpra com suas obrigações financeiras, a revenda pode tomar posse desses bens, a fim de saldar a dívida. O penhor é uma garantia importante, especialmente em um cenário onde o produtor possui bens móveis de valor significativo, mas não possui propriedades suficientes para oferecer como hipoteca.

2.13 HIPOTECA

A hipoteca é uma garantia robusta que envolve a utilização de imóveis rurais como forma de assegurar o cumprimento do contrato de crédito. Nesse tipo de garantia, o

produtor oferece sua propriedade rural como garantia para o crédito obtido junto à revenda. Caso o produtor não consiga honrar a dívida, a revenda tem o direito de executar a hipoteca, o que significa que poderá tomar posse do imóvel, podendo vendê-lo para recuperar o valor emprestado. A hipoteca é uma garantia de grande valor, visto que os imóveis rurais geralmente representam um ativo de alta liquidez, sendo a principal opção de garantia para produtores que não possuem bens móveis suficientes.

2.14 CARTA DE FIANÇA

A carta de fiança é uma garantia que envolve um terceiro, que se compromete a pagar a dívida caso o produtor não consiga cumprir com as obrigações financeiras estabelecidas no contrato de crédito. Esse terceiro, geralmente uma pessoa ou uma empresa com maior capacidade financeira, assume a responsabilidade de saldar o débito caso o devedor original não o faça. A carta de fiança oferece um nível adicional de segurança para as vendas, pois garante que o crédito será pago, mesmo que o produtor enfrente dificuldades financeiras imprevistas. No entanto, essa garantia depende da solidez financeira do fiador, o que pode limitar sua aceitação em alguns casos.

2.15 CÉDULA DE PRODUTOR RURAL (CPR)

A Cédula de Produto Rural (CPR) é uma das garantias mais utilizadas no crédito rural e funciona como um título de crédito emitido pelo produtor, no qual ele se compromete a entregar um produto agrícola, como soja, milho, ou café, em uma data futura. Essa garantia é especialmente importante em mercados agrícolas, onde a revenda precisa garantir que o produto acordado será entregue em troca do financiamento concedido. Caso o produtor não cumpra com a entrega acordada, a revenda tem o direito de exigir o pagamento correspondente em dinheiro ou outras compensações, conforme o estipulado no contrato. A CPR proporciona flexibilidade tanto para o produtor quanto para a revenda, pois, além de ser uma garantia física (o produto), ela permite ao produtor se financiar sem precisar liquidar um bem de imediato.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi quantitativo, descritivo, através de um questionário desenvolvido por uma analista de crédito para aplicação para outros analistas de crédito das revendas, tendo em vista que ele permite a coleta de dados. Em contexto da gestão de risco, isso é fundamental, pois pode-se mensurar variáveis como taxas de inadimplência, volumes de crédito concedido e perfil dos produtores, facilitando a identificação de padrões e tendências.

Tendo em vista, que a revenda se resguarda de qualquer imprevisto que possa ocorrer com o produtor para que ele consiga arcar com as dependências financeiras com a empresa.

Para a coleta de dados, foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, um instrumento digital que permite a criação e aplicação de questionários de forma prática e eficiente. Esta plataforma se destaca pela sua interface intuitiva, que facilita a elaboração de formulários personalizados, permitindo a inclusão de diferentes tipos de perguntas, como múltipla escolha, escalas de *Likert* e perguntas abertas. O *Google Forms* também possibilita a coleta de respostas em tempo real, o que agiliza a análise dos dados.

As perguntas foram formuladas em diferentes formatos, incluindo questões de múltipla escolha e abertas, visando obter informações abrangentes sobre o tema:

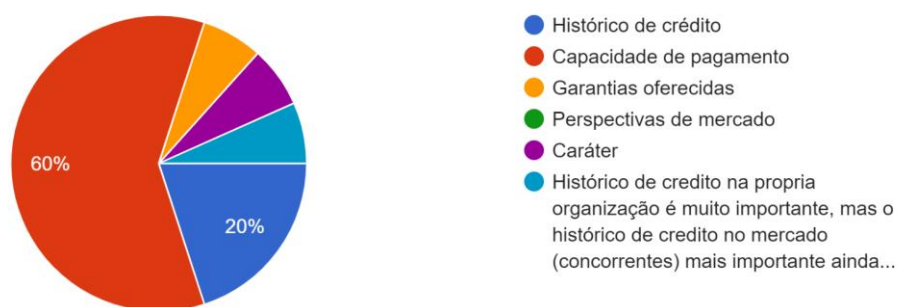
Esse questionário foi aplicado para os analistas de crédito das revendas de insumos agrícolas com objetivo de compreender quais desses fatores são mais importantes para a liberação de crédito, podemos analisar que o histórico de crédito, a capacidade de pagamento e garantias oferecidas tem 10% de importância para os analistas de crédito conceder para os produtores rurais, tendo em vista que, todos os fatores são extremamente importantes para a concessão de crédito.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Gráfico 1 - A importância da concessão de crédito

Quais fatores você considera mais importantes na concessão de crédito?

15 respostas



Fonte: a autora

Pode-se observar que a capacidade de pagamento do produtor rural tem 60% de importância no processo de análise de crédito. Esse indicador, embora essencial, deve ser considerado juntamente com outros fatores, como o volume de crédito ao qual o produtor estará sujeito, a fim de garantir uma concessão responsável e sustentável. A análise do crédito rural não se limita apenas à capacidade de pagamento do produtor, mas também leva em conta a avaliação dos bens e patrimônios que ele possui, os quais funcionam como garantias adicionais em caso de imprevistos, como uma safra abaixo do esperado.

Os bens e patrimônios, como terras, maquinários e estoques de produção, proporcionam uma segurança adicional para a instituição financeira, pois, caso o produtor tenha dificuldades temporárias em honrar com suas obrigações, esses ativos podem ser utilizados como garantia de pagamento, conforme estipulado nos contratos de financiamento. Além disso, um dos principais procedimentos para a obtenção de crédito envolve a análise detalhada da documentação do produtor rural, que inclui, entre outros, comprovantes de sua atividade agrícola, declaração de imposto de renda, certidões negativas de débito e balanços financeiros. Essa documentação é fundamental para que a instituição financeira possa avaliar, com maior precisão, a capacidade de pagamento do produtor e os riscos envolvidos na concessão do crédito.

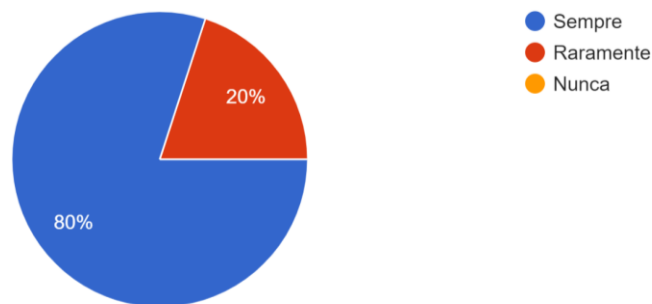
Com a documentação completa, a instituição tem uma visão clara da capacidade financeira do produtor para realizar o pagamento conforme acordado, levando em consideração a sua renda proveniente da venda da safra ou de outras fontes de receita.

Assim, é possível determinar o volume de crédito adequado, evitando o superendividamento do produtor e garantindo que ele possa honrar suas dívidas sem comprometer sua sustentabilidade financeira a longo prazo.

Gráfico 2 - Problemas na gestão de crédito

Com que frequência você observa problemas de gestão de crédito nas revendas de insumos agrícolas?

15 respostas



Fonte: a autora

Conforme os resultados da pesquisa, observamos que 80% das revendas enfrentam dificuldades significativas na gestão de crédito, com destaque para a prática de conceder exceções nos limites de crédito aos produtores rurais antes de concluir uma análise detalhada sobre a capacidade de pagamento dos clientes. Esse procedimento arriscado ocorre principalmente quando a gestão de risco é negligenciada, o que pode comprometer tanto a saúde financeira das revendas quanto a capacidade de pagamento dos produtores.

A teoria de Knight (1921) sobre risco e incerteza ajuda a contextualizar esses desafios. Knight distingue risco, que é mensurável e pode ser gerido, de incerteza, que é imprevisível e difícil de controlar. No caso das revendas, os riscos relacionados à concessão de crédito, como inadimplência ou a incapacidade do produtor em honrar seus compromissos, podem ser antecipados e mitigados por meio de uma análise de crédito rigorosa e uma gestão de risco mais robusta. Isso inclui a implementação de controles financeiros adequados, verificação da documentação completa dos produtores, análise da capacidade de pagamento e a definição clara dos limites de crédito, evitando a concessão sem uma avaliação adequada.

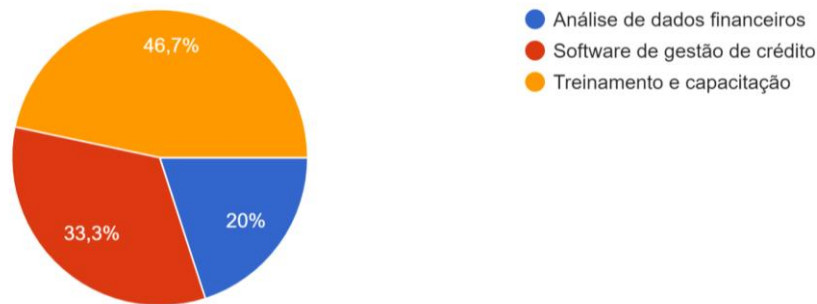
A adoção de práticas eficazes de gestão de risco, portanto, pode não apenas proteger as revendas contra perdas financeiras, mas também fortalecer a segurança da

concessão de crédito para os produtores rurais, garantindo que o financiamento seja sustentável para ambas as partes.

Gráfico 3 - Estratégias na gestão de crédito

Quais ferramentas ou estratégias você considera mais eficazes para a gestão de crédito nas revendas de produtos agrícolas?

15 respostas



Fonte: a autora

Outro fator crucial para a concessão de crédito pelas revendas é a estratégia adotada na análise de crédito, onde o treinamento e a capacitação dos analistas desempenham um papel fundamental. De acordo com os resultados da pesquisa, 46,7% das revendas destacaram que o conhecimento técnico dos analistas é um dos fatores mais importantes para avaliar adequadamente a capacidade de pagamento dos produtores rurais. A utilização de softwares especializados pode, ainda, ser um grande aliado, fornecendo uma análise mais precisa do histórico financeiro do cliente e permitindo uma avaliação detalhada sobre sua capacidade de honrar os compromissos futuros.

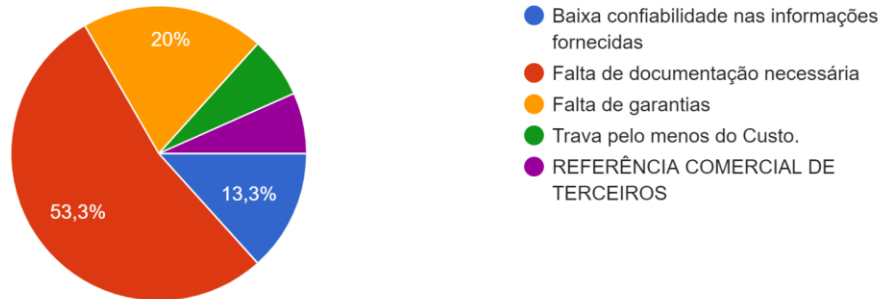
A teoria do default, conforme proposta por Jarrow e Turnbull (2000), também pode ser aplicada nesse contexto. A teoria sugere que a inadimplência e as implicações do risco de crédito devem ser incorporadas nas decisões de investimento e financiamento. Para as revendas, entender as probabilidades de inadimplência dos produtores rurais e calcular o risco envolvido na concessão de crédito é essencial para uma gestão de risco eficiente. O uso de ferramentas como softwares de análise de crédito pode contribuir para uma avaliação mais acurada do risco de inadimplência, melhorando a segurança nas decisões de crédito e minimizando os impactos negativos para a revenda.

Assim, o treinamento contínuo dos analistas e o apoio de tecnologias adequadas são estratégias que podem aumentar significativamente a precisão das análises de crédito, diminuindo os riscos tanto para as revendas quanto para os produtores.

Gráfico 4 - Desafios enfrentados na análise de crédito

Quais são os principais desafios que você enfrenta na análise de crédito para produtores rurais?

15 respostas



Fonte: a autora

Um dos maiores desafios enfrentados pelas revendas na concessão de crédito é a falta de documentação adequada dos produtores rurais, o que compromete a capacidade de realizar uma análise de crédito precisa. Muitos produtores não apresentam os documentos necessários, como comprovantes financeiros e históricos de produção, dificultando a avaliação da capacidade de pagamento e aumentando o risco de inadimplência. Além disso, a ausência de garantias robustas também é uma questão crítica. As revendas precisam de garantias que proporcionem segurança, caso o produtor não consiga cumprir com suas obrigações financeiras. A falta dessas garantias enfraquece a aplicação de uma gestão de risco eficaz, tornando a concessão de crédito mais arriscada tanto para a revenda quanto para o produtor.

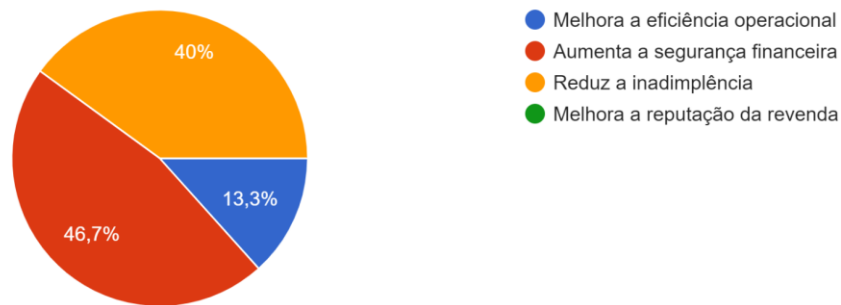
Pérez et al. (2015) destacam que a escassez de dados financeiros e históricos de produção dificulta significativamente a avaliação precisa do risco de crédito. Quando os credores não possuem informações confiáveis sobre a situação financeira e o desempenho passado do produtor, eles enfrentam grandes dificuldades para realizar uma análise adequada do risco. A ausência de uma visão clara da capacidade do produtor de honrar seus compromissos financeiros torna a concessão de crédito mais arriscada e vulnerável à inadimplência.

Portanto, a disponibilização de documentação completa e garantias adequadas são elementos fundamentais para que a gestão de risco nas revendas seja eficaz, permitindo que as instituições realizem concessões de crédito mais seguras e sustentáveis.

Gráfico 6 - Impacto na gestão de riscos

Na sua opinião, como a gestão de riscos pode impactar a operação das revendas de insumos agrícolas?

15 respostas



Fonte: a autora

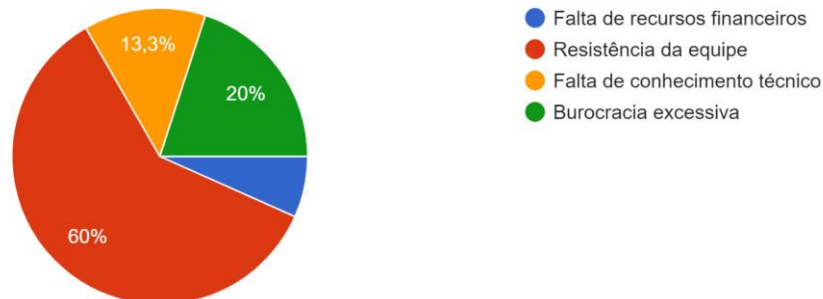
Silva e Oliveira (2020) afirmam que a utilização de tecnologias na gestão de crédito pode facilitar a análise do perfil dos produtores rurais, permitindo que as revendas ofereçam condições de crédito personalizadas. Esse processo não só resulta em uma concessão mais assertiva e segura, mas também fortalece a relação entre as partes, tornando-a mais colaborativa e menos transacional. Ao adaptar as condições de crédito às necessidades e capacidades financeiras do produtor, as revendas criam um ambiente de maior confiança, o que pode reduzir significativamente os riscos envolvidos na operação.

Conforme os resultados da pesquisa, fica claro que a gestão de risco é fundamental para garantir a segurança financeira das revendas, promovendo sua estabilidade. A aplicação de tecnologias no processo de análise de crédito contribui diretamente para essa segurança, tornando a avaliação mais eficiente e precisa. Além disso, essa abordagem pode gerar benefícios para os produtores, que, ao receberem crédito ajustado às suas realidades financeiras, têm mais incentivos para investir em práticas agrícolas mais eficientes e sustentáveis, o que pode levar a uma melhora no desempenho da safra e, conseqüentemente, na sua capacidade de pagamento. Portanto, a integração de tecnologias na gestão de crédito não apenas aumenta a segurança das revendas, mas também fortalece as parcerias comerciais com os produtores, promovendo um ciclo de colaboração que beneficia ambas as partes. Essa estratégia se mostra essencial para fomentar relações mais produtivas e sustentáveis no setor rural, contribuindo para a continuidade e o crescimento do negócio agrícola.

Gráfico 7 - Desafios da implementação da gestão de riscos

Quais desafios você enfrenta na implementação de uma gestão de riscos eficaz nas revendas?

15 respostas



Fonte: a autora

Os desafios enfrentados pelas revendas, como a falta de documentação e garantias adequadas, corroboram as preocupações levantadas por Pérez et al. (2015), que destacam a escassez de dados financeiros como um fator crítico na avaliação de risco. Essa limitação não só dificulta a análise de crédito, mas também afeta a confiança que os produtores depositam nas revendas, dificultando o estabelecimento de uma relação comercial sólida e de longo prazo. Para superar essas dificuldades, uma gestão de crédito eficaz, como sugerido por Gonçalves e Lima (2016), pode aumentar a confiança mútua, tornando o processo mais transparente, justo e seguro, o que favorece o fortalecimento das relações comerciais entre revendas e produtores.

A adoção de tecnologias, conforme mencionado por Silva e Oliveira (2020), emerge como uma estratégia crucial para transformar a análise de crédito. Ferramentas tecnológicas avançadas permitem uma análise mais precisa do perfil dos produtores, ajustando as condições de crédito às suas realidades financeiras. Isso resulta em uma abordagem mais personalizada, que não apenas facilita a concessão de crédito, mas também fortalece a relação entre revenda e produtor, promovendo um ambiente de maior colaboração. Com condições de crédito mais adaptadas, os produtores se sentem mais seguros para investir em suas atividades, o que, por sua vez, pode gerar um ciclo de crescimento e sustentabilidade para ambas as partes.

Os resultados da pesquisa reforçam essa perspectiva, indicando que a gestão de risco, quando bem aplicada, não só aumenta a segurança financeira das revendas, mas também fortalece as relações comerciais com os produtores. Além disso, ao promover a sustentabilidade financeira dos produtores, incentiva investimentos em práticas agrícolas

mais eficientes e eficazes. Nesse contexto, a integração de tecnologias na gestão de crédito se torna uma estratégia essencial para criar parcerias mais robustas e produtivas no setor rural, gerando benefícios a longo prazo para todos os envolvidos.

5 CONCLUSÃO

Além dos benefícios diretos para a saúde financeira das revendas, a gestão de risco na concessão de crédito também desempenha um papel vital no fortalecimento das relações comerciais entre revendas e produtores. A confiança mútua, essencial para qualquer parceria de longo prazo, é significativamente aumentada quando as revendas implementam práticas de gestão de risco eficazes e transparentes. O estudo demonstrou que uma avaliação criteriosa e detalhada do perfil financeiro do produtor, complementada pela utilização de garantias adequadas, pode reduzir os riscos envolvidos tanto para a revenda quanto para o produtor. No entanto, a implementação de uma gestão de risco eficaz exige mais do que apenas medidas de precaução; ela deve ser vista como uma estratégia que busca o equilíbrio entre a segurança financeira e a promoção do crescimento sustentável.

Em relação ao uso de tecnologias emergentes, como os softwares de análise de crédito, foi observado que essas ferramentas desempenham um papel fundamental na melhoria da precisão e na personalização da análise de crédito. A capacidade de coletar, processar e analisar grandes volumes de dados financeiros e de produção permite que as revendas avaliem os produtores de maneira mais precisa, considerando suas particularidades e necessidades específicas. Isso resulta em uma concessão de crédito mais justa e adaptada, que, por sua vez, fortalece a confiança dos produtores nas revendas. Com condições de crédito mais adaptadas à sua realidade, os produtores se sentem mais seguros para realizar investimentos em práticas agrícolas mais eficientes, como o uso de tecnologias de cultivo mais avançadas ou a adoção de práticas sustentáveis que visam a melhoria da produtividade e da rentabilidade.

É importante destacar que a implementação de uma gestão de risco eficaz não se limita ao uso de tecnologias ou à análise financeira dos produtores. Ela também envolve a capacitação contínua dos analistas de crédito, que são a linha de frente na avaliação do risco. Os resultados da pesquisa indicam que 80% das revendas enfrentam dificuldades na gestão de crédito, em grande parte devido à falta de treinamento adequado dos

analistas. Sem um entendimento profundo dos riscos envolvidos e das melhores práticas para mitigá-los, os analistas podem não ser capazes de tomar decisões bem-informadas, o que pode resultar em concessões de crédito inadequadas e em uma exposição maior ao risco de inadimplência. Portanto, investir em programas de capacitação e no desenvolvimento de habilidades técnicas é crucial para que as revendas possam não apenas reduzir os riscos financeiros, mas também fortalecer sua posição no mercado, tornando-se mais competitivas e resilientes diante de desafios econômicos e climáticos.

Outro ponto relevante é que a gestão de risco nas revendas não deve ser vista apenas como uma ferramenta de mitigação de riscos, mas como um componente estratégico que pode promover o desenvolvimento sustentável do setor agrícola. Através da análise cuidadosa do perfil dos produtores e da adoção de práticas de crédito responsáveis, as revendas têm o potencial de fomentar uma agricultura mais eficiente, sustentável e rentável. Isso, por sua vez, contribui para a sustentabilidade financeira dos próprios produtores, permitindo que invistam em inovações, como a adoção de novas tecnologias, a diversificação de culturas ou a modernização de suas operações. Ao garantir que o crédito seja concedido com base em uma avaliação justa e bem-informada, as revendas não só protegem seus ativos financeiros, mas também incentivam os produtores a crescer de maneira mais sustentável e resiliente.

Portanto, a implementação de uma gestão de risco contínua e adaptativa, que considere as mudanças no ambiente econômico, climático e social, é essencial para que as revendas se mantenham competitivas e capazes de fornecer crédito de forma segura e eficiente. A estratégia de adaptação das revendas às necessidades dos produtores e às flutuações do mercado irá, a longo prazo, promover parcerias mais fortes, que beneficiam ambas as partes. As revendas se tornam mais resilientes às crises, e os produtores, por sua vez, ganham acesso a recursos financeiros que são fundamentais para o crescimento de suas atividades e para a prosperidade do setor rural como um todo.

REFERÊNCIAS

HUBBARD, D. W. *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*. 1. ed. Hoboken: Wiley, 2009.

MINCATO, M.; NASCIMENTO, R. **O risco de crédito na agricultura: desafios e oportunidades**. *Revista de Administração e Negócios*, v. 8, n. 2, p. 102-118, 2016.

CANUTO, O. **Vulnerabilidades e risco sistêmico.** *Economia e Política*, v. 19, n. 4, p. 35-52, 2001.

MARION, J. C. **Produção e gestão no agronegócio.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LOPES, R. **Crédito e desenvolvimento: uma análise do setor rural.** *Revista Brasileira de Economia e Administração*, v. 12, p. 56-75, 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diretrizes para o Crédito Rural.** Brasília: Banco Central, 2015.

OLIVEIRA, J. J. **Análise de crédito: estruturas e etapas.** *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento*, v. 6, n. 3, p. 142-160, 2003.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos.** 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2016.

Capítulo 9

IMPACTO DO ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO SOBRE O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Jamile Cristinne Santos da Silva

Graduando no curso de administração na

Faculdades Integradas Iesgo, Formosa-GO.

Jamilecristinnesantosdasilva3@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto do estresse no ambiente de trabalho sobre o desempenho dos funcionários e o desenvolvimento organizacional. O estresse é uma condição comum presente e quase todas as organizações, porém em excesso pode tornar-se prejudicial em diversos âmbitos por isso é necessário compreender suas consequências é fundamental para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ao tratar deste tema, é necessário identificar estratégias e práticas que possam auxiliar na prevenção e a intervenção das causas do estresse no ambiente de trabalho, a fim de promover um melhor desenvolvimento organizacional. Além disso a pesquisa também explora como o estresse influencia a alta rotatividade de funcionários, a eficiência operacional e a capacidade de inovação da organização. E em termos de desenvolvimento organizacional empresas que falham em identificar esses sintomas e gerenciar eficientemente os fatores de estresse acabam enfrentando altos índices de ausências e rotatividade, o que resulta em um aumento significativo nos custos associados aos processos de seleção, recrutamento e treinamento de novos colaboradores. Uma cultura organizacional impregnada pelo estresse prejudica a dedicação dos colaboradores e influencia negativamente o clima organizacional, desestimulando a cooperação e fomentando um ambiente de trabalho hostil prejudicando a imagem da empresa e a satisfação do funcionário.

Palavras chaves: Estresse no trabalho, desempenho organizacional, desenvolvimento organizacional, produtividade, liderança, motivação

ABSTRACT

This research aims to analyze the impact of stress in the workplace on employee performance and organizational development. Stress is a common condition present in almost all organizations, however in excess it can become harmful in different areas, which is why it is necessary to understand its consequences and it is essential to provide a healthy and productive work environment. When dealing with this topic, it is necessary to identify strategies and practices that can help in preventing and intervening the causes of stress in the workplace, in order to promote better organizational development. In addition, the research also explores how stress influences high employee turnover, operational efficiency and the organization's capacity for innovation. And in terms of organizational development, companies that fail to identify these symptoms and efficiently manage stress factors end up facing high rates of absence and turnover, which results in a significant increase in costs associated with the selection, recruitment and training processes of new employees. An organizational culture permeated by stress undermines employee dedication and negatively influences the organizational climate, discouraging cooperation and fostering a hostile work environment, damaging the company's image and employee satisfaction. **Keywords:** Work stress, organizational performance, organizational development, proctivity, learship, motivation.

1.Introdução

De que maneira o estresse no ambiente de trabalho influencia o desempenho dos funcionários e o desenvolvimento organizacional, e quais estratégias podem ser implementadas para mitigar esses efeitos?

Este problema de pesquisa busca investigar a relação entre níveis elevados de estresse no ambiente de trabalho e seus efeitos sobre a produtividade dos funcionários, a qualidade do trabalho e o crescimento da empresa. A pesquisa explorar como o estresse influencia a rotatividade de funcionários, a eficiência operacional e a capacidade de inovação da organização, fornecendo insights sobre estratégias para mitigar o estresse e melhorar o desempenho dos funcionários e o desenvolvimento organizacional.

Além de Investigar a correlação entre os altos níveis de estresse no ambiente organizacional e a diminuição da produtividade dos funcionários, investigar o impacto do estresse na qualidade do trabalho e na eficiência operacional da organização, sugerir estratégias de gestão para reduzir este problema no ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar dos funcionários e o desenvolvimento organizacional.

Diante a alta de demanda do mercado de trabalho devido aos novos avanços da tecnologia, muitos foram obrigados a se adaptar ao novo. É muitos funcionários de diversas áreas tem enfrentado muitos desafios para se adaptar a essas evoluções que na maioria das vezes não recebem um suporte técnico preparado para auxiliar nessas mudanças, um treinamento adequado para cada cargo e função exercida, a carga horária excessiva, além da falta de segregação de funções, e por consequência o estresse no ambiente de trabalho vem crescendo de forma exorbitante, causando inúmeras doenças e problemas na saúde mental dos colaboradores.

Dor nas costas e a nas articulações, fadiga, insônia, ansiedade, angustia, síndrome de Burnout, irritabilidade, isolamento social, mudanças de humor repentinas, dificuldade de concentração, se sentir incapacitado de tomar decisões e iniciativas, esses apenas alguns dos vários transtornos físicos, mentais e comportamentais causados pelo o estresse gerados no ambiente de trabalho.

Um gerenciamento ineficiente, ou uma liderança despreparada e autoritária, que possui uma influência direta na disposição do funcionário e em suas tarefas e responsabilidades com a organização, podem prejudicar sua motivação em executar tais tarefas, incluindo a falta de comprometimento em projetos coletivos, diminuindo a produtividade e afetando diretamente no desempenho organizacional de forma negativa.

2.Referencial teórico:

O estresse no ambiente de trabalho e um dos principais fatores que afetam o desempenho dos funcionários e, por consequência , o desenvolvimento das organizações. Segundo Karasek e Theorell(1990) ,o estresse pode ser compreendido a partir do “Modelo Demanda-Controle” ,que sugere que o nível de controle que os trabalhadores possuem sobre suas tarefas, combinado com suas demandas impostas pelo trabalho , influenciam diretamente no seu nível de estresse .Quando os funcionários enfrentam altas demandas, mas tem pouco controle sobre como executar suas tarefas, o estresse tende a aumentar, afetando diretamente e negativamente no seu desempenho. Nesse contexto e fundamental que as organizações compreendam a importância de proporcionar maior autonomia aos trabalhadores, a fim de reduzir os níveis de estresse e melhorar a produtividade.

Além disso, o esgotamento emocional, também conhecido como Burnout, é uma das consequências mais graves do estresse provocado pelo ambiente organizacional ruim. De acordo com Maslach e Leiter (1997), o Burnout se manifesta quando o funcionário se sente sobrecarregado, emocionalmente exausto e desmotivado em relação ao seu trabalho. Esse estado de esgotamento não apenas compromete a saúde do trabalhador, mas também diminui a qualidade do trabalho e pode aumentar a rotatividade de funcionários. Quando Burnout se instala, esse prejudica a capacidade de inovação e colaboração da organização, resultando em perdas na empresa como um todo.

Lazarus e Folkman (1984) oferecem uma perspectiva complementar ao abordar o estresse sob o ponto de vista do coping, ou seja, como os indivíduos lidam com as pressões e exigências do trabalho. Segundo os autores, a forma como o funcionário percebe o estresse e as estratégias que ele utiliza para enfrentá-lo são fatores decisivos para determinar o impacto do estresse em seu desempenho. Quando a organização não oferece suporte adequado para a gestão do estresse, como treinamento em inteligência emocional e sistemas de apoio, os funcionários podem ter mais dificuldades em lidar com as demandas, resultando em um impacto negativo tanto no nível individual quanto organizacional.

O exorbitante nível de estresse no trabalho não afeta apenas o bem-estar individual, mas também tem implicações diretas no desenvolvimento organizacional. Segundo Pfeffer (2018), práticas de gestão que negligenciam a saúde mental dos trabalhadores podem levar a altos custos para as empresas incluindo as altas taxas de rotatividade e queda na eficiência operacional. O autor argumenta que ambientes de trabalho altamente estressantes não só prejudica a saúde dos funcionários, mas também limitam o potencial de crescimento da organização, uma vez que inibem a criatividade e a inovação.

A gestão adequada do estresse no ambiente de trabalho, portanto, é um fator essencial para o desenvolvimento organizacional. As organizações que adotam estratégias para reduzir boa parte do estresse, como a promoção de uma cultura organizacional mais saudável e a implementação de políticas de flexibilidade, conseguem criar um ambiente mais favorável ao desenvolvimento contínuo dos seus funcionários e ao crescimento sustentável da organização (Goleman, 1995). Isso demonstra que o estresse no trabalho é uma questão tanto de saúde pública quanto de eficiência empresarial, e sua gestão eficaz é fundamental para o sucesso a longo prazo.

3. Estresse no ambiente de trabalho

Chiavenato (2004) descreve que o estresse no ambiente de trabalho é frequentemente causado por demandas excessivas, prazos apertados e falta de controle sobre as tarefas. Ele destaca que altos níveis de estresse podem prejudicar a saúde mental e física dos colaboradores, reduzindo a produtividade e aumentando o absenteísmo. Além disso de acordo com Robbins (2002), o estresse no trabalho é uma resposta comum a fatores como conflito de papéis, carga excessiva e falta de suporte organizacional. Ele ressalta que o estresse prolongado pode resultar em desgaste físico e emocional, impactando diretamente o desempenho e o envolvimento do colaborador com a organização

3.1. Conceito e tipos de estresse

Basicamente pode-se dizer que o conceito do estresse é um conjunto de reações fisiológicas ou psicológicas que alteram o corpo buscando se adaptar as mudanças e transformações cotidianas, que podem ser prejudiciais ou benéficos dependendo da situação e interpretação individual. Se essas reações acontecerem a curto prazo, não haverá prejuízos. No entanto, se isso se torna algo contínuo, diversas vezes de forma repetidamente, o indivíduo precisará de tratamentos para controlá-los, ou evita-los antes que surjam transtornos e danos até mesmo permanentes ao indivíduo.

Existem diversos casos em que um estresse aparentemente inofensivo pode evoluiu para alguns transtornos como pôr exemplo:

Estresse agudo (TEA): O transtorno de estresse agudo acontece após o indivíduo passar por situações traumáticas, agressivas, ou até mesmo por momentos muito estressantes, até mesmo ameaçadoras, o transtorno tem reações que duram de no mínimo três dias a um mês e alguns do provocando reações físicas, mentais e emocionais e algumas das mais prejudiciais e onde a pessoa se encontra em um estado de desrealização, onde o indivíduo estranha o ambiente ao redor, e pensar em um sonho e tudo o que está acontecendo naquele momento em diante não é real, e a Despersonalização onde se sente estranho com o próprio corpo, desconhece a si próprio.

Estresse agudo episódico: Acontece quando já existe uma ocorrência frequente do estresse agudo, além dos sintomas anteriores a pessoa não consegue manter a calma e a

tranquilidade, geralmente este transtorno costuma surgir devidos a prazos de trabalhos atrasados, em cargas horárias excessivas, ou seja, situações de estresse intenso sofrida por trabalhadores.

Estresse ocupacional ou estresse crônico: O estresse ocupacional pode ser entendido como um conjunto de problemas físicos e emocionais causadas no local de trabalho. Em outras palavras, quando os funcionários enfrentam condições de trabalho insalubres, isso pode resultar em consequências para a sua saúde.

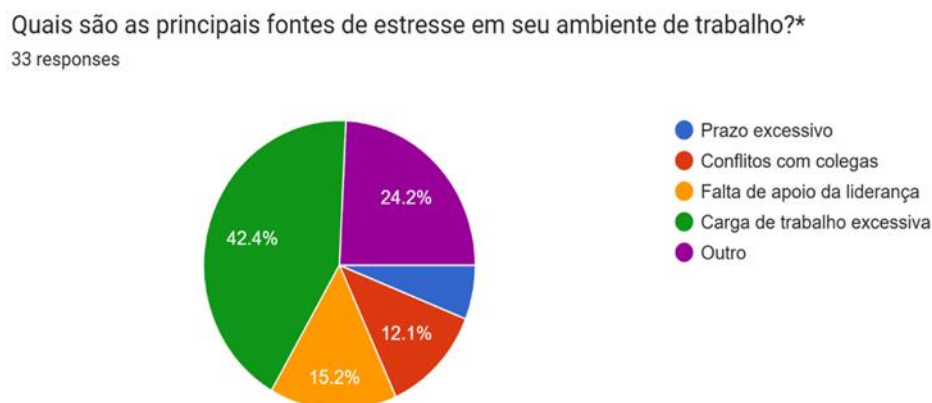
4. Metodologia

A metodologia escolhida para esta pesquisa foi por meio do método quantitativa, explorativa e descritiva porque buscará identificar as principais causas do estresse no ambiente de trabalho e os impactos associados que ainda não estão claramente definidos na organização estudada onde uma coleta de dados que foi feita através da plataforma google forms, através de um questionário que foi desenvolvido pela a autora para sanar as dúvidas e questionamentos a respeito do impacto do estresse no ambiente de trabalho sobre o desempenho dos funcionários e o desempenho organizacional que busca soluções ou a diminuição desses impactos na pesquisa mostrando os percentuais gerados para o desenvolvimento em geral.

5. Discussões e resultados

5.1. Causas e fatores desencadeante

Gráfico 1. fontes do estresse



Fonte: Autor

Após uma pesquisa realizada com vários trabalhadores de diversas áreas de trabalho, concluiu-se que uma das principais causas do estresse no ambiente de trabalho, onde mais de 42% das pessoas que responderam ao questionário e a carga de trabalho excessiva, quando o a demanda e alta e os prazos apertados, falta de tempo e recursos adequados e uma pressão desnecessária em cima dos funcionários. O funcionário trabalha diversas horas seguidas com poucos intervalos, que frequentemente são reduzidos ou até mesmo extintos.

De acordo com a constituição da república no artigo 7, inciso XIII, diz que” a duração do trabalho normalmente não superior a oito horas diária e quarenta quatro horas semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho” ,e a lei 13.467/ 2017 que foi criada para uma maior segurança para o trabalhador que fala sobre a escala 12x36 ou seja uma jornada de doze horas de trabalho seguida de trinta e seis horas de descanso ininterruptas .

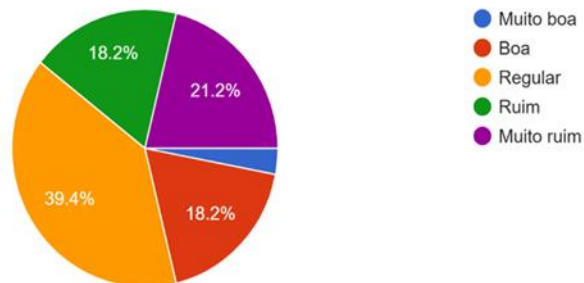
O ambiente negativo está diretamente relacionado ao clima organizacional da empresa, e ele caracterizado pela falta de comunicação, conflito frequente entre os trabalhadores, pela falta de motivação e todos esses problemas são gerados na empresa, por tratamento desumanizado dos colaboradores, por gestões sem treinamento para uma boa liderança, ausência de políticas de feedbacks, plano de carreira, promoções remunerações, políticas de bem estar, isto aumenta a rotatividade, diminui a produtividade, traz uma imagem ruim para empresa automaticamente aumenta o custo com rescisões e novas contratações levando uma queda geral no desenvolvimento da empresa .

Além de todos esses temos a competitividade exagerada, quando a competitividade e incentiva no ambiente de trabalho por meio de metas a serem cumpridas e recompensadas por meio de prêmios os colaboradores e a empresa, tem que entender que o funcionário que está ali com ele e um colega que na maioria das vezes um serviço, projeto ou até mesmo um simples relatório um depende do outro então e bom sempre lembrar que este e um processo individual e coletivo ao mesmo tempo, e para que isso aconteça e necessário promover o trabalho em equipe , e mostrar que os colaboradores terão o apoio necessário caso haja algum conflito , o que na verdade foi constatado através da pesquisa realizada que na maioria das vezes não e isso o que acontece , onde menos de 19% dos entrevistados alegam que recebem algum tipo de apoio emocional da empresa

5.2. O papel da liderança

Gráfico 2. liderança

Como você avalia a capacidade da liderança em lidar com o estresse da equipe?
33 responses



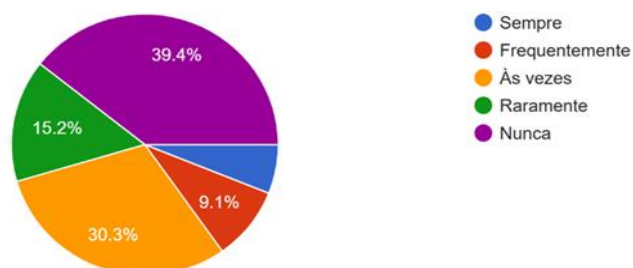
Fonte: Autor

Segundo Chiavenato (2014), líderes que mantêm uma postura positiva e incentivam a comunicação aberta contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Por outro lado, a falta de preparo e o uso de práticas autoritárias podem resultar em um clima organizacional negativo, intensificando o estresse e minando a confiança dos colaboradores. Ainda, como destaca Robbins (2017), a definição de metas claras e realistas é crucial para evitar frustrações e desmotivação, garantindo que os objetivos impulsionem o desempenho em vez de prejudicá-lo.

Isso mostra que a liderança tem um papel crucial na redução e no controle do estresse no clima organizacional, ele é responsável por manter e criar um ambiente saudável que preze pelo o bem-estar dos funcionários, isso constrói um elo de segurança onde situações de crises o colaborador se sinta seguro em expressar suas preocupações e buscar ajuda se necessário.

Gráfico 3. comunicação no ambiente de trabalho.

A liderança incentiva a comunicação aberta sobre estresse?
33 responses



Fonte: Autor

Durante a pesquisa foi perguntado, se as lideranças incentivam seus colaboradores a passar feedbacks a respeito do que acontece no ambiente organizacional e mais de 39% afirmam que nunca receberam tal incentivo, confiança, para isso. Uma liderança despreparada para lidar com sua equipe pode até mesmo piorar os problemas e prejudicar a própria equipe, liderança inadequada pode também resultar em um ambiente de trabalho negativo. Se um líder que falha na sua função que utiliza a intimidação, atribui a culpa a terceiros ou não sabe administrar conflitos, isso pode resultar em um ambiente de trabalho hostil.

Metas inalcançáveis e também um do fator que afeta não somente os funcionários, mas também a empresa, é fundamental traçar metas alcançáveis e distribuí-las de forma igualitária de acordo com cada função exercida entre os colaboradores para promover o crescimento. Metas inatingíveis podem causar frustrações, ansiedade entre outros, e essencial definir objetivos realistas que estimulem o desempenho e evitar efeitos contrários.

6. Impactos físicos e mentais do estresse nos funcionários

6.1. Consequências físicas:

O estresse no ambiente de trabalho pode gerar diversas consequências físicas dentre elas são, cansaço excessivo, dor de cabeça frequente, alterações no apetite, insônia, dificuldades de concentração, problemas de coração (arritmia cardíaca ,avc ..).

6.2. Consequências mentais e comportamentais:

Algumas das consequências mentais geradas, que podem variar de acordo com cada organismo são elas a ansiedade, transtorno de estresse agudo (TEA), depressão, esquecimentos frequentes, sensação de sobrecarga, pessimismo. Já as comportamentais são o transtorno de personalidade, aumento do consumo de álcool ou drogas, queda na produtividade, mal humor repentino, irritabilidade.

7. Impacto do estresse no desenvolvimento organizacional

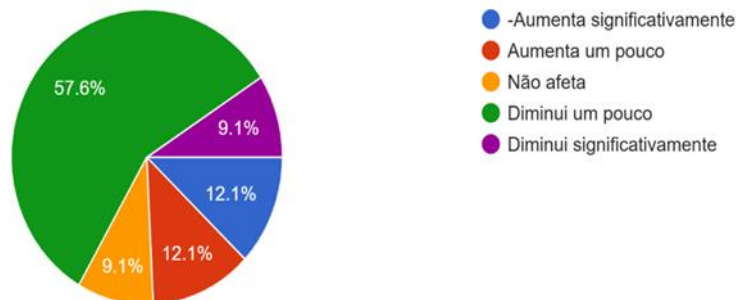
7.1. Produtividade e eficiência

Drucker (1993) vê a produtividade como uma medida de como os recursos são utilizados para gerar o maior valor possível. Ele destaca que a produtividade está conectada fundamentalmente equilibrar os fatores de produção a fim de alcançar resultados com o menor custo possível, o que requer uma utilização estratégica e eficiente dos recursos

A produtividade organizacional diz respeito a eficiência com que uma organização aloca seus recursos para atingir metas ela avalia a relação entre geração de bens e serviços e os recursos empregados, incluindo o tempo, capital e a mão de obra para determinar a eficiência operacional da organização. E ao avaliar o desempenho do colaborador, avaliação que é feita no individual e coletivo, ela também observa as habilidades para concluir tarefas.

Gráfico 4. efeitos do estresse.

Como o estresse afeta sua produtividade?
33 responses



Fonte: Autor

Quando o estresse começa a afetar o desempenho dos funcionários de forma negativa, ele se torna um problema pois a baixa produtividade é um problema para todos, mas quando essa baixa que vem dos colaboradores é ela é gerada no ambiente de trabalho, ela se torna algo muito mais complexo, os padrões anteriores começam a baixar de forma significativa, a produção seja de produtos ou serviços começa a desejar na qualidade e vai se tornando uma gigantesca bola de neve, onde tudo começa a mudar, rotatividade

aumenta, os custos de desligamento e contratação também , e a empresa tem a obrigação começa a procurar meios para mitigar isso ,gastando ainda mais recursos.

7.2. Conceito e objetivos do desenvolvimento organizacional

De acordo com Chiavenato (2003) o desenvolvimento organizacional fomenta uma cultura voltada para a mudança e a inovação, por meio de intervenções e implementações estratégicas que visam resolver questões e aprimorar adaptação da organização ao seu ambiente.

Deste modo a pratica do desenvolvimento organizacional transcende a mera pontualidade configurando-se como um processo contínuo, no qual se implementam técnicas e métodos de gestão que se adaptam continuamente no ambiente. Está método dinâmico e essencial para a evolução sustentável da organização.

Além disso Cummings e Worley (2005) ressaltam que os objetivos do desenvolvimento organizacional, englobam aumentar a eficácia organizacional e o bem-estar dos colaboradores, bem como fortalecer a capacidade de se adaptar e renovar a um ambiente que estar em mudanças constantes.

7.3 Clima organizacional positivo e negativo

De acordo com Robbins (2002), um clima organizacional positivo promove um ambiente em que os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos, o que fortalece o compromisso e a lealdade. Já um clima organizacional negativo gera desmotivação e ressentimento, afetando a saúde mental dos colaboradores e prejudicando o desempenho da equipe.

O clima organizacional refere-se à percepção cotidiana dos trabalhadores dentro da organização que abrange aspectos como, relacionamentos, motivação, reconhecimento, satisfação e desempenho. O ambiente organizacional positivo e definido como um lugar com uma cultura de suporte e relacionamentos construtivos, de confiança, respeito, abertos para inovações, colaboração e reconhecimento pelo trabalho realizado com excelência.

Enquanto isso ainda no clima organizacional negativo ele também e caracterizado pela desconfiança, conflitos de comunicação, falta de clareza nas expectativas e a escassez

ou nula de suporte aos colaboradores, líderes autoritários que não aceitam e nem incentivam a opinião de seus colaboradores, abusivos injustos.

8. Estratégias da gestão de pessoas

Spector (2002) sugere que, ao promover práticas de bem-estar, como flexibilidade de horário, apoio psicológico e ambientes saudáveis, as organizações ajudam a reduzir o estresse ocupacional. Isso impacta positivamente a qualidade de vida dos trabalhadores e contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais saudável.

Gráfico 5. suportes no ambiente de trabalho.



Fonte: Autor

Existem diversas formas para tratar ou reduzir o estresse dentro das organizações que também são voltadas para qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores. Os impactos do esgotamento físico e mental dos colaboradores são inegavelmente claros, as empresas reduzem suas produções, a qualidade conseqüentemente também diminui resultando uma incapacidade de produzir produtos e serviços com excelência para seus compradores. E isso acaba sobrando para o funcionário, porém todos esses acontecimentos podem ser evitados, quando a empresa oferece o suporte adequado.

Para promover o bem-estar para os colaboradores e preciso oferecer uma estrutura física de qualidade que conforto, estabilidade para exercer suas atividades com excelência e para prevenir futuras lesões e doenças físicas e mentais, também conhecido como ergonomia, que tem como características certificar que os funcionários estão com a postura correta ao executar e manejar os apetrechos da forma correta , cadeiras

confortáveis, barulhos ,ruídos , se o computador está na altura correta pra cada colaborador , temperatura do ambiente ,entre outras observações.

De acordo com o tribunal superior do trabalho (TST), os intervalos, também conhecidos com pausas, e designado para o descanso e alimentação. No artigo 71 da consolidação das leis do trabalho (CLT) diz que:

Art. 71 - Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas.

§ 1º - Não excedendo de 6 (seis) horas o trabalho, será, entretanto, obrigatório um intervalo de 15 (quinze) minutos quando a duração ultrapassar 4 (quatro) horas.

§ 2º - Os intervalos de descanso não serão computados na duração do trabalho.

§ 3º O limite mínimo de uma hora para repouso ou refeição poderá ser reduzido por ato do Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, quando ouvido o Serviço de Alimentação de Previdência Social, se verificar que o estabelecimento atende integralmente às exigências concernentes à organização dos refeitórios, e quando os respectivos empregados não estiverem sob regime de trabalho prorrogado a horas suplementares.

(Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017) (Vigência)

Em outros termos, isso significa toda a pausa feita pelos funcionários e estabelecida e garantida por lei, para um melhor desenvolvimento de tarefas, serviços, planos de negócios, estratégias simples e complexas os funcionários da empresa precisam estar em ótimas condições físicas e mentais, mas além das pausas regulares também e necessário uma boa segregação de funções adequada para que não haja um esgotamento geral e que por consequência prejudique a organização.

Qual a importância da segregação de funções? A divisão de funções dentro da empresa e essencial em todos os setores, pois além de promover uma maior segurança ela também evita que diversas áreas da empresa, que vai desde a administração em geral até as manutenções de limpeza, fiquem no controle de apenas uma pessoa, evitando possíveis fraudes, corrupções, e o esgotamento dos funcionários criando um fluxo saudável a ser seguido. O reconhecimento também e um desse pontos, pois a motivação impulsiona o trabalhador a se empenhar mais em suas atribuições, além de mostrar a ele que seu trabalho e importante na organização melhorando assim, o clima organizacional, o trabalho e a convivência em equipe.

A saúde mental é outro fator extremamente importante dentro de uma organização, e oferecer apoio para funcionários através de acompanhamentos de psicólogas frequentes, principalmente se a organização tiver um histórico negativo, palestras, projetos de concretização para o bem estar, políticas de feedbacks que incentivem os colaboradores a falar a verdade sobre os acontecimentos ocorridos dentro e fora relacionado a empresa, espaços pensados para um maior acolhimento e descanso dos funcionários.

A liderança que cuida e prioriza a saúde de seu colaborador afim de que isso impacte de forma positiva na organização, onde não há repressão desnecessária e públicas, e evita humilhações descabíveis, assédios, canais abertos para uma comunicação segura, medidas de segurança que vão garantir os direitos de todos, um bom treinamento adequado, planos de carreira que buscam oportunidades de um crescimento satisfatório.

9. Conclusão

De acordo com Greenberg & Baron, (2008) e amplamente aceito entre os pesquisadores que ambientes de trabalho altamente estressantes geram custos para as organizações, não só em termos de produtividade, mas também na retenção de talentos uma vez que o estresse contribui para o aumento da produtividade.

E durante toda a pesquisa realizada foi possível perceber que a responsabilidade de estabelecer um ambiente de trabalho sem estresse excessivo não é apenas um dever ético das organizações, mas também uma estratégia perspicaz para aumentar a produtividade e a manutenção de recursos humanos. Empresas que adotam políticas de saúde mental e apoio emocional notam melhoras no rendimento de seus colaboradores, fomentando desta forma a expansão e a evolução da organização.

Referencias

Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). Organization development and change (8ª ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: HarperBusiness

Spector, P. E. (2002). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6ª ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (8ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It*. Harper Business.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Brasil. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1 de maio de 1943. Atualizada pela Lei n.º 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível em: Portal da Legislação.

Capítulo 10

ANÁLISE DE PERFIS COMPORTAMENTAIS E SEU IMPACTO NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO EM FORMOSA - GOIÁS

Rayssane Neves de Oliveira

Rayssane Neves de Oliveira, graduanda no curso de Administração das Faculdades Integradas IESGO, Formosa-GO, rayssaneoliveira@gmail.com

RESUMO

Esse estudo explorou a influência dos perfis comportamentais de líderes e colaboradores na performance organizacional de uma empresa do agronegócio em Formosa, Goiás. Utilizando a metodologia DISC, a pesquisa identificou os perfis predominantes entre os participantes e analisou como essas diferenças impactaram a comunicação, a produtividade e a eficiência no ambiente de trabalho. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a líderes e colaboradores, revelando uma predominância dos perfis de influência e estabilidade, considerados essenciais para a criação de um ambiente cooperativo e motivador. A diversidade de perfis comportamentais foi reconhecida como um fator que poderia tanto contribuir para a resolução de problemas quanto gerar conflitos, evidenciando a importância de estratégias de alinhamento comportamental. A análise confirmou que a predominância de perfis de influência e estabilidade facilita a comunicação e o clima organizacional positivo, enquanto a diversidade de perfis, embora essencial para a resolução de problemas, requer estratégias de gestão para diminuir os conflitos. Conclui-se que o uso da metodologia DISC é essencial para melhorar o desempenho organizacional, promovendo um ambiente colaborativo e adaptável às demandas do setor de agronegócio. Os resultados reforçaram a relevância da análise de perfis na gestão de equipes e no alcance de uma performance organizacional otimizada no setor do agronegócio.

Palavras-chave: Perfis comportamentais. Performance organizacional. Metodologia DISC.

ABSTRACT

This study explored the influence of the behavioral profiles of leaders and employees on the organizational performance of an agribusiness

company in Formosa, Goiás. Using the DISC methodology, the research identified the predominant profiles among participants and analyzed how these differences impacted communication, productivity and efficiency in the work environment. Data was collected through questionnaires applied to leaders and employees, revealing a predominance of influence and stability profiles, considered essential for creating a cooperative and motivating environment. The diversity of behavioral profiles was recognized as a factor that can both contribute to problem solving and generate conflicts, highlighting the importance of behavioral alignment strategies. The analysis confirmed that the predominance of profiles of influence and stability facilitates communication and a positive organizational climate, while the diversity of profiles, although essential for problem solving, requires management strategies to reduce conflicts. It is concluded that the use of the DISC methodology is essential to improve organizational performance, promoting a collaborative and adaptable environment to the demands of the agribusiness sector. The results reinforced the relevance of profile analysis in team management and in achieving optimized organizational performance in the agribusiness sector.

Keywords: Behavioral profiles. Organizational performance. DISC Methodology.

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial atual, caracterizado por um ambiente competitivo e com mudanças constantes, a busca por métodos eficientes para melhorar a performance organizacional tornou-se uma prioridade. Um estudo da Deloitte mostrou que 86% dos líderes empresariais consideravam a cultura e o engajamento de suas equipes questões críticas para o sucesso, com 79% reconhecendo a necessidade de ferramentas que facilitassem a análise de comportamento no ambiente de trabalho (DELOITTE, 2017). Esse dado evidenciou a relevância crescente da análise de perfis comportamentais de líderes e colaboradores, destacando-se como uma prática essencial para o desenvolvimento organizacional. Diferenças comportamentais impactam diretamente a comunicação, a produtividade e a qualidade do trabalho em equipe, tornando a análise desses perfis um recurso estratégico para as empresas.

Para o setor do agronegócio, especialmente em regiões como Formosa-GO, onde a produtividade depende fortemente do trabalho em equipe e da capacidade de adaptação às demandas de mercado, compreender e alinhar os perfis comportamentais dos colaboradores oferece uma vantagem competitiva. Empresas desse setor enfrentam

desafios específicos, como a sazonalidade, a dependência de condições climáticas e a necessidade de colaboração entre equipes multifuncionais, fatores que tornam o entendimento e a gestão dos perfis comportamentais ainda mais relevantes. Essa prática possibilita aos líderes alocarem talentos de maneira estratégica e gerenciar equipes com foco em aumentar a produtividade e o engajamento.

O presente estudo teve como objetivo geral identificar os perfis comportamentais predominantes entre líderes e colaboradores, analisando como esses perfis influenciavam a performance organizacional e propondo práticas de gestão que pudessem aumentar os resultados. Para tanto, esse trabalho foi estruturado com os seguintes objetivos específicos: analisar os perfis comportamentais predominantes entre líderes e colaboradores da empresa, investigar como as diferenças de perfis impactavam a comunicação e a produtividade no ambiente de trabalho e propor estratégias de alinhamento comportamental que visassem aumentar a performance organizacional.

A questão norteadora desta pesquisa pode ser resumida da seguinte forma: Como a análise dos perfis comportamentais de líderes e colaboradores poderia influenciar e elevar a performance organizacional em uma empresa do agronegócio em Formosa, Goiás?

Por fim, este trabalho buscou contribuir para o entendimento do papel dos perfis comportamentais na gestão e na performance organizacional, ressaltando a importância de uma abordagem gerencial que valorizasse o conhecimento e o alinhamento desses perfis para promover o sucesso empresarial.

O estudo foi dividido em capítulos que abordaram, de forma organizada, os principais tópicos de análise. Inicialmente, uma revisão teórica apresentou o embasamento da análise comportamental e sua relevância para a gestão organizacional. Em seguida, detalhou-se o método utilizado para a coleta e análise dos dados, seguido pela apresentação dos resultados da pesquisa de campo, com discussão dos achados relacionados ao contexto do agronegócio. O trabalho se encerrou com a proposta de estratégias de alinhamento comportamental e as considerações finais, onde se destacaram as principais contribuições do estudo para a prática organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No ambiente corporativo atual, o entendimento dos perfis comportamentais tornou-se um recurso fundamental para aprimorar a performance organizacional e

fortalecer a eficácia da gestão. Segundo autores como Robbins (2002) e Bergamini (1997), reconhecer e valorizar as características individuais dos colaboradores e líderes permite que as empresas promovam uma alocação mais estratégica dos profissionais em funções que aumentem o seu potencial, além de facilitar a comunicação e reduzir a incidência de conflitos.

Uma ferramenta amplamente utilizada para essa análise é a metodologia DISC, desenvolvida por William Marston. O DISC categoriza o comportamento humano em quatro perfis principais: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C). Oferecendo uma estrutura clara para identificar e entender as motivações e preferências comportamentais dos indivíduos. Cada perfil DISC traz à tona aspectos distintos que podem impactar a performance organizacional.

Pessoas com perfil de dominância são orientadas para resultados, assertivas e preferem assumir o controle em situações desafiadoras. Esse perfil é frequentemente associado a um comportamento proativo e focado em metas, o que pode impulsionar a produtividade em tarefas que exigem liderança direta e rápida tomada de decisão. No entanto, esse estilo pode necessitar de ajustes quando a tarefa exige uma abordagem mais colaborativa e paciente.

Indivíduos com perfil de influência valorizam a interação social e têm um estilo motivador e otimista. Eles são naturalmente comunicativos, o que contribui para a criação de um ambiente de trabalho positivo e engajado. Esse perfil é ideal para funções que demandam habilidades de comunicação e influência. Contudo, essas pessoas podem enfrentar desafios em tarefas que exigem atenção a detalhes e concentração contínua.

Já aqueles com perfil de estabilidade são consistentes, pacientes e preferem ambientes previsíveis. Eles se destacam em funções que exigem cooperação e suporte contínuo, ajudando a manter a harmonia e a confiança no ambiente de trabalho. Esse perfil é ideal para funções que valorizam a consistência e a confiabilidade, embora possa ter dificuldades em lidar com mudanças rápidas.

Pessoas de perfil conformidade são detalhistas, meticulosas e orientadas por normas e processos. Esse estilo de comportamento é ideal para tarefas que exigem precisão e alta qualidade, como funções técnicas ou de controle de qualidade. Sua orientação para a exatidão e aderência a padrões contribui para a redução de erros, mas em contextos que demandam agilidade, pode ser necessário adaptar sua abordagem.

Ao identificar o perfil comportamental de cada colaborador, a metodologia DISC oferece aos gestores um entendimento mais profundo de como cada membro da equipe reage a diferentes desafios e interações. Essa análise é especialmente útil em estratégias de liderança situacional, uma abordagem de gestão que sugere que os líderes adaptem seu estilo de liderança com base nas necessidades e perfil de cada colaborador. Como defendem Blanchard e Hersey (1982), a liderança situacional aumenta significativamente a eficácia organizacional ao alinhar o comportamento do líder com as demandas comportamentais de cada situação. Ao ajustar o estilo de liderança ao perfil comportamental dos membros da equipe, os gestores conseguem potencializar a colaboração, reduzir o desgaste e melhorar os resultados de toda a equipe.

Desse modo, o DISC, ao fornecer uma compreensão estruturada dos perfis comportamentais, possibilita práticas de gestão mais eficazes e voltadas ao desenvolvimento organizacional. Isso cria uma base sólida para a construção de equipes com desempenho elevado, capazes de operar em um ambiente mais colaborativo, produtivo e engajado, onde cada colaborador atua em sintonia com suas habilidades e preferências comportamentais.

2.1 PERFIS COMPORTAMENTAIS

A análise de perfis comportamentais tem sua origem na psicologia, onde diferentes estudiosos buscavam entender como as diferenças individuais influenciam o comportamento humano. De acordo com Freud (1923), a personalidade é o conjunto de características psicológicas que influenciam o comportamento do indivíduo e suas interações com o ambiente. Essa definição destaca a importância das características individuais na formação do comportamento, refletindo nas relações sociais e profissionais.

A análise comportamental é fundamental em diversas áreas pois, ao compreender os traços de personalidade de um indivíduo, é possível melhorar a seleção de equipes, facilitando a comunicação e aumentando a produtividade no ambiente de trabalho. Um exemplo importante nesse contexto é o trabalho de Robbins (2018), que destaca que, compreender as diferenças individuais é essencial para a performance organizacional, pois permite que os gestores alinhem as habilidades e características dos colaboradores com as demandas do trabalho.

2.2 PERFIS COMPORTAMENTAIS DE LÍDERES

A liderança é um elemento central para o sucesso organizacional, sendo definida como uma habilidade de influenciar e motivar os membros da equipe para alcançar objetivos comuns. Segundo Maximiano (2015), um líder não apenas dirige, mas também cria um ambiente que inspira os colaboradores a desenvolverem suas potencialidades e a trabalharem com comprometimento. Essa influência positiva sobre a equipe é essencial para a criação de uma cultura organizacional orientada a resultados.

Os líderes desempenham um papel crucial na formação do ambiente organizacional e na motivação das equipes. Os diferentes estilos de liderança estão associados à diferentes perfis comportamentais, o que influencia o desempenho da equipe.

Os estilos de liderança podem variar bastante, não havendo um estilo certo, a depender de cada área. Existem diferentes estilos de liderança, cada um adequado a contextos e necessidades específicas. O estilo autocrático, por exemplo, caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, que assume total controle das ações da equipe, enquanto o estilo democrático promove a participação dos colaboradores nas decisões, o que aumenta o comprometimento e a criatividade do grupo (KOTTER, 1996). O estilo transformacional é focado em inspirar e motivar os colaboradores a superarem desafios e atingir altos níveis de desempenho. Blanchard e Hersey (1982), com o conceito de liderança situacional, sugerem que os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem adaptar seu estilo conforme o perfil dos colaboradores e as demandas da situação. Já Robbins (2005) reforça que o estilo ideal de liderança depende tanto das características do líder quanto do comportamento da equipe, sendo crucial entender os perfis dos membros para selecionar uma abordagem de gestão mais eficaz.

Estudos mostram que líderes que conhecem e respeitam as individualidades de seus colaboradores tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Hersey e Blanchard (2013), argumentam que a eficiência da liderança depende da capacidade do líder de se adaptar de acordo com as necessidades da equipe.

2.3 PERFIS COMPORTAMENTAIS DE COLABORADORES

Os colaboradores são essenciais para o funcionamento das empresas, pois representam uma força produtiva que transforma as estratégias organizacionais em

resultados práticos (ROBBINS, 2002). Segundo Bergamini (1997), cada colaborador possui características comportamentais únicas que impactam seu desempenho, seja em tarefas individuais ou em equipe. Essas particularidades devem ser informadas pelos gestores para que a alocação de funções seja feita de forma estratégica, garantindo que cada colaborador desempenhe um papel que valorize as suas competências. Drucker (1999) ressalta ainda que o entendimento do perfil dos colaboradores permite reduzir conflitos, melhorar a comunicação e promover um ambiente mais cooperativo, que beneficia a performance organizacional.

Os colaboradores apresentam uma diversidade de perfis comportamentais que afetam suas interações no ambiente de trabalho e a sua performance. Diferente dos líderes, que têm responsabilidades de decisões, os colaboradores podem assumir papéis mais específicos. Seus perfis podem ser classificados de acordo com a forma como se comportam em diversas situações, desde atividades habituais à problemas mais complexos.

Entender os perfis comportamentais dos colaboradores é fundamental para definir de maneira correta em qual cargo e função ele se sairá melhor. Isso também facilita a gestão de conflitos e melhora tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

2.4 METODOLOGIA DISC

A metodologia DISC, desenvolvida por William Marston, é amplamente usada no contexto organizacional para análise de perfil comportamental. Marston, em seus estudos sobre comportamento humano, buscou criar uma ferramenta que facilitasse a compreensão das tendências comportamentais, dividindo-as em quatro categorias principais: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C) (MARSTON, 1928). Esse modelo tem se mostrado especialmente útil para gestores, que conseguem, através dele, identificar com maior precisão as características predominantes de seus colaboradores, adaptando a liderança para aumentar o desempenho das equipes.

A aplicabilidade do DISC na liderança é confirmada por Blanchard e Hersey (1982), que, em suas pesquisas sobre liderança situacional, demonstraram que a eficácia de uma equipe pode ser significativamente aumentada quando o estilo de liderança é ajustado ao perfil comportamental dos liderados. Blanchard e Hersey sustentam que o ajuste entre

estilo de liderança e perfil DISC gera equipes mais engajadas e produtivas, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

Além disso, segundo Bergamini (1997), o uso de ferramentas como o DISC é essencial para uma gestão eficiente de equipes, especialmente na resolução de conflitos e na melhoria da dinâmica organizacional. Bergamini enfatiza que, ao compreender as diferentes tendências comportamentais dos colaboradores, os gestores podem agir de maneira mais estratégica, facilitando a comunicação e promovendo uma convivência harmoniosa no ambiente de trabalho.

2.5 PERFIS COMPORTAMENTAIS DE LÍDERES SEGUNDO A METODOLOGIA DISC

Cada categoria do DISC também descreve perfis de liderança específicos. Segundo Marston (1928), líderes com o perfil de dominância tendem a ser diretos e orientados para resultados, mostrando eficácia em decisões rápidas, ainda que possam ter dificuldades em situações que exijam mais suporte ou motivação aos colaboradores. Já os líderes com perfil de influência são comunicativos e carismáticos, criando um ambiente de trabalho positivo e motivacional, embora possam ter desafios com tarefas que exijam atenção aos detalhes (BLANCHARD & HERSEY, 1982). Enquanto os líderes de perfil de estabilidade são pacientes e orientados ao apoio, prezando por segurança e estabilidade no ambiente de trabalho. São eficazes na criação de uma atmosfera de confiança e cooperação, embora possam apresentar dificuldades em situações que exigem mudanças rápidas (BERGAMINI, 1997). E por fim, os líderes com predominância em conformidade são detalhistas e precisos, valorizando a adesão a normas e procedimentos; no entanto, sua cautela pode desacelerar processos em situações que exigem agilidade (MARSTON, 1928).

2.6 PERFIS COMPORTAMENTAIS DE COLABORADORES SEGUNDO A METODOLOGIA DISC

Assim como acontece com os líderes, os colaboradores podem apresentar perfis comportamentais distintos de acordo com o DISC. Dominância são orientados para resultados, assertivos e dispostos a resolver problemas rapidamente, porém podem enfrentar desafios em contextos que exigem colaboração e sensibilidade (BLANCHARD & HERSEY, 1982). Perfis predominantes em influência por sua vez, são extrovertidos e

sociáveis, promovendo a comunicação aberta e o moral elevado da equipe, mas podem apresentar dificuldades com tarefas que exigem concentração prolongada ou foco em detalhes técnicos (BERGAMINI, 1997). Já os colaboradores com perfil em estabilidade são confiáveis, pacientes e preferem ambientes de trabalho previsíveis, atuando de forma cooperativa. São ideais para manter a harmonia no time, embora possam sentir desconforto em ambientes de alta pressão (MARSTON, 1928). Enquanto os colaboradores com perfil em conformidade são precisos, orientados para normas e apresentam excelente desempenho em tarefas que exigem alta precisão e foco em qualidade; contudo, podem ter dificuldades em contextos que exigem criatividade ou decisões rápidas (BLANCHARD & HERSEY, 1982).

2.7 A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR OS PERFIS

A análise dos perfis comportamentais é essencial para uma boa administração, pois auxilia na compreensão de como as diferenças entre os colaboradores influenciam a performance organizacional. Segundo Robbins (2002), a personalidade dos indivíduos impacta diretamente suas atitudes e comportamentos no trabalho, afetando a dinâmica das equipes e a forma como as tarefas são executadas.

Drucker (1999) destaca que a capacidade de identificar e gerenciar diferentes perfis comportamentais é um fator crítico para o sucesso das organizações, uma vez que isso possibilita um melhor alinhamento entre as características dos colaboradores e os requisitos das funções. Além disso, Kotter (1996) argumenta que líderes eficazes devem ser capazes de entender e ajustar suas abordagens de gestão com base nos diferentes perfis comportamentais de suas equipes, aumentando o potencial de cada colaborador e melhorando o clima organizacional.

Compreender os perfis comportamentais permite aos gestores ajustarem a alocação de talentos de forma mais eficaz, promovendo tanto o aumento da produtividade quanto a satisfação no ambiente de trabalho. Assim, a análise dos perfis dos colaboradores é uma estratégia essencial para a construção de equipes de alto rendimento e para a otimização dos processos organizacionais (MAXIMIANO, 2015).

2.8 O IMPACTO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Os perfis comportamentais influenciam diretamente a performance organizacional, uma vez que determinam como os colaboradores interagem entre si e com o ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2002), o comportamento humano é um dos principais fatores que afetam a produtividade e o desempenho das equipes, sendo crucial entender como as diferenças comportamentais afetam a comunicação e a colaboração.

Ainda segundo Robbins (2005), equipes formadas por perfis complementares costumam alcançar resultados superiores, pois a diversidade de comportamentos estimula a inovação e facilita a resolução de problemas. Quando os gestores compreendem os perfis comportamentais de seus colaboradores, tendem a delegar tarefas de maneiras mais eficientes, garantindo que cada membro da equipe execute funções alinhadas às suas habilidades e características individuais

Além disso, Drucker (1999) argumenta que o alinhamento entre os perfis comportamentais dos líderes e colaboradores é crucial para criar uma cultura organizacional saudável, onde as diferenças são valorizadas e os conflitos são gerenciados de maneira construtiva. Dessa forma, a gestão estratégica dos perfis comportamentais pode gerar ganhos significativos na performance organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador (KOTTER,1996).

2.9 ESTRATÉGIAS DE ALINHAMENTO ENTRE PERFIS COMPORTAMENTAIS

A eficiência da organização pode ser aumentada por meio de estratégias de alinhamento comportamental que valorizam as diferenças individuais e promovem a complementaridade entre perfis. Robbins (2002) sugere o uso de ferramentas de mapeamento comportamental, como o DISC, para que os gestores compreendam melhor as preferências e motivações de seus colaboradores, ajustando funções e expectativas conforme esses perfis. Além disso, Kotter (1996) aponta a importância de capacitações e treinamentos focados no desenvolvimento de habilidades interpessoais, facilitando a comunicação e a colaboração entre perfis distintos. Maximiano (2015) defende que a prática de *feedback* contínuo também é fundamental, pois permite ajustes frequentes e

promove uma cultura organizacional que valoriza a diversidade de perfis, alinhando as características individuais aos objetivos da equipe e da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou um método exploratório e quantitativo, aplicando um formulário adaptado da metodologia DISC, disponível no site Mr. Coach., a um grupo de dezessete participantes de uma empresa do agronegócio localizada em Formosa-GO. O formulário foi aplicado por meio do Google *Forms*. A seleção dos participantes considerou a representatividade de cargos de liderança e colaboradores, refletindo a diversidade de perfis existentes na empresa. O formulário foi estruturado em duas partes: a primeira, para a identificação dos perfis comportamentais individuais, e a segunda, para medir, por meio de uma escala Likert, a percepção dos participantes sobre o impacto desses perfis na dinâmica organizacional e no desempenho.

Após a coleta, os dados foram exportados e analisados no Excel, utilizando métodos estatísticos descritivos, com gráficos e tabelas que evidenciam as tendências comportamentais e suas correlações com aspectos como a comunicação, a resolução de problemas e a ocorrência de conflitos no ambiente de trabalho. A pesquisa teve um número limitado de participantes devido ao tempo disponível para sua execução.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

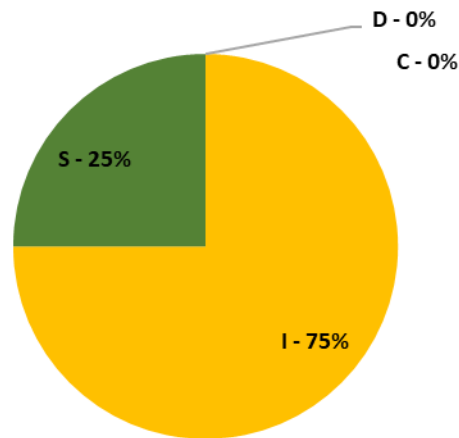
Os resultados indicaram que a diversidade de perfis comportamentais, especialmente a presença predominante dos perfis de estabilidade e influência entre líderes e colaboradores, contribui para um ambiente cooperativo e comunicativo. Esse alinhamento comportamental mostrou-se positivo para a comunicação, o engajamento e a cooperação no ambiente de trabalho, evidenciando que equipes com perfis complementares fornecem trabalho de maneira mais harmônica e eficiente. No entanto, foi observado que as diferenças entre os perfis também representam um potencial para conflitos, especialmente em situações que exigem tomada de decisão rápida ou mudanças de direção. Esse achado atende ao objetivo de investigar o impacto das diferenças comportamentais na comunicação e produtividade, confirmando que a diversidade,

embora benéfica para a resolução de problemas e inovação, exige uma gestão consciente e estratégias para diminuir desentendimentos.

Outro ponto destacado foi a visão dos líderes e colaboradores sobre como a diversidade de perfis contribui para a resolução de problemas. A análise dos dados revelou que a maioria dos participantes reconhece a importância de perfis comportamentais variados na equipe para alcançar melhores resultados e solucionar desafios de forma mais eficazes. Esse resultado sugere que a complementaridade dos perfis comportamentais não só enriquece a dinâmica da equipe, mas também amplia as possibilidades de inovação e resolução de conflitos internos. O que reforça o objetivo específico de explorar a influência dos perfis no ambiente organizacional, mostrando que uma variedade comportamental é vista como um diferencial para enfrentar as demandas do setor de agronegócio, que exigem adaptabilidade e tomada de decisões complexas.

Gráfico 1: Distribuição dos perfis comportamentais entre os líderes participantes.

Perfis predominantes entre líderes

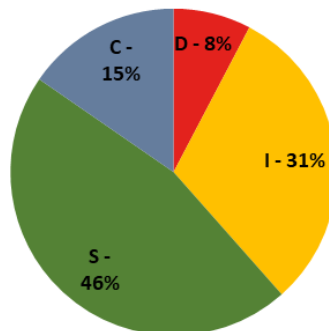


Fonte: o autor

Esse gráfico ilustra quais perfis comportamentais são predominantes entre os líderes. Com base nos dados coletados, três de quatro líderes apresentaram o perfil influência seguido pelo perfil estabilidade. Esses dados sugerem uma tendência dos líderes em focarem nas relações interpessoais e em manter um bom clima organizacional, o que pode ser vantajoso para o engajamento da equipe.

Gráfico 2: Distribuição dos perfis comportamentais entre os colaboradores participantes.

Perfis predominantes entre colaboradores

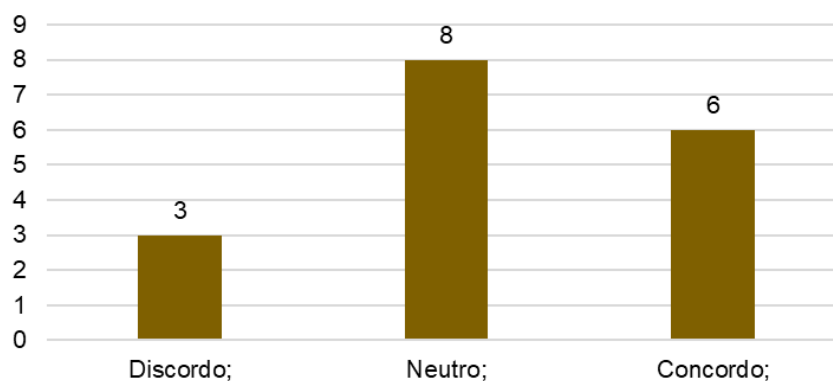


Fonte: O autor

Esse gráfico ilustra quais perfis comportamentais são predominantes entre os colaboradores. Observa-se que o perfil predominante entre eles é o de estabilidade, seguido pelo perfil influencia, conformidade e dominância, respectivamente. Esse resultado indica uma tendência dos colaboradores em valorizar um ambiente de trabalho estável e cooperativo, o que pode contribuir para uma comunicação mais harmoniosa e um clima de trabalho positivo.

Gráfico 3: Diversidade de perfis na equipe.

A diferença de perfis na equipe ajuda a manter a equipe motivada e engajada.

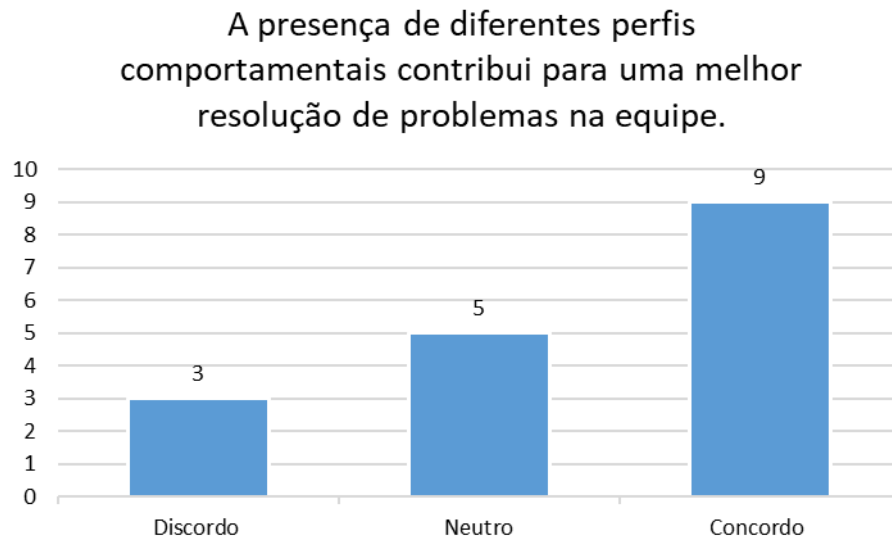


Fonte: O autor

Esse gráfico reflete a percepção dos participantes sobre como a diversidade de perfis pode afetar a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho. Oito dos participantes se mantiveram neutro quanto a afirmativa acima, enquanto seis concordam que a diversidade de perfis comportamentais impacta positivamente a produtividade e três discordam de tal argumento. Essa percepção destaca a importância de uma equipe

com perfis complementares, onde cada colaborador contribui com suas características únicas para alcançar os objetivos organizacionais.

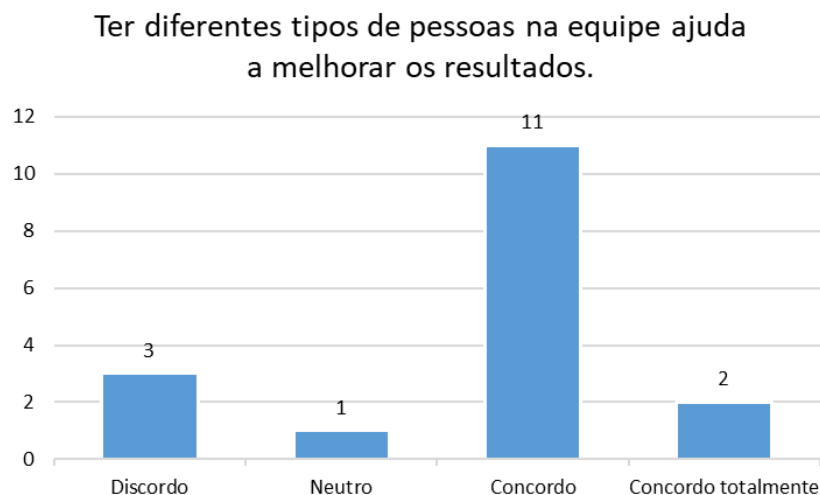
Gráfico 4: Relação entre diversidade de perfis e resolução de problemas.



Fonte: O autor

No gráfico acima é apresentado como os participantes avaliam o papel da divergência de perfis na eficácia da resolução de problemas em equipe. Nove participantes concordam que a presença de diferentes perfis comportamentais contribui para uma melhor resolução de problemas na equipe, cinco participantes se mantiveram neutros e três discordaram.

Gráfico 5: Percepção dos participantes sobre a influência dos perfis na performance organizacional.

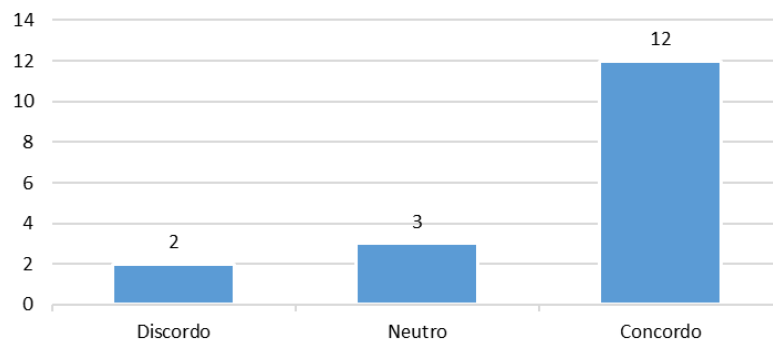


Fonte: O autor

Esse gráfico evidencia a visão dos participantes sobre a relevância de diferentes perfis para o alcance dos resultados organizacionais. Onze participantes concordaram que a diversidade de perfis dentro da equipe contribui para melhorar os resultados e dois concordaram totalmente. Apenas três discordaram e um se manteve neutro. Isso reflete uma percepção positiva sobre a contribuição de diferentes estilos comportamentais para o desempenho da equipe.

Gráfico 6: Efeito das diferenças de perfil na ocorrência de conflitos.

As diferenças de perfil entre líderes e colaboradores podem causar conflitos que afetam o trabalho.

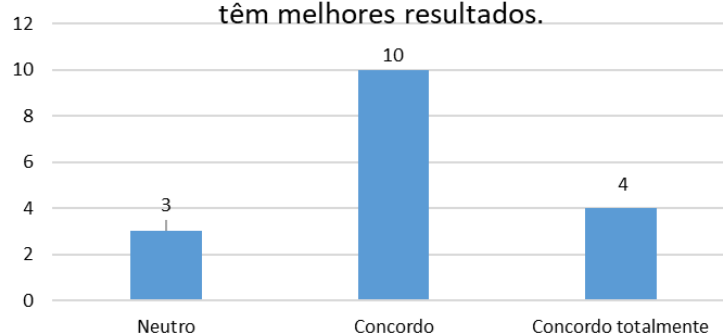


Fonte: O autor

O gráfico seis mostra a percepção dos colaboradores sobre o impacto das diferenças de perfil em possíveis conflitos no ambiente de trabalho. Doze participantes concordaram que as diferenças de perfil podem gerar conflitos no ambiente de trabalho, enquanto três permaneceram neutros e apenas dois discordaram. Isso indica que, embora a diversidade seja valorizada, ela também apresenta desafios que precisam ser gerenciados para evitar impactos negativos no trabalho.

Gráfico 7: Percepção da complementaridade dos perfis para o trabalho em equipe.

Colaboradores com perfis que se complementam trabalham melhor juntos e têm melhores resultados.



Fonte: O autor

Dez pessoas concordaram que colaboradores com perfis que se complementam tendem a trabalhar melhor juntos e tem melhores resultados, com quatro concordando totalmente e apenas três pessoas se mostraram neutras em relação a essa afirmação. A complementaridade entre os perfis pode favorecer o desempenho e o relacionamento dentro das equipes.

5 CONCLUSÃO

A análise dos perfis comportamentais de líderes e colaboradores de uma empresa do agronegócio em Formosa – GO evidenciou a relevância da diversidade comportamental para a performance organizacional. A predominância dos perfis de influência e estabilidade contribui para um ambiente de trabalho cooperativo, facilitando a comunicação e promovendo um clima positivo entre as equipes. Por outro lado, as diferenças entre os perfis também mostraram potencial para gerar conflitos, apontando a necessidade de uma gestão estratégica que considere essas variações comportamentais.

O uso da metodologia DISC mostrou-se uma ferramenta eficaz para identificar essas características e auxiliar os gestores na alocação de funções e no alinhamento das equipes, aumentando o potencial de cada perfil para o benefício organizacional. A pesquisa confirma que, no agronegócio, onde as demandas por adaptabilidade e eficiência são elevadas, o conhecimento dos perfis comportamentais é essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão que aumentem a produtividade e diminuam os conflitos. Conclui-se que estratégias de alinhamento entre perfis comportamentais são fundamentais para a construção de equipes de alto rendimento, reforçando a importância de uma abordagem personalizada e consciente na gestão de pessoas.

Com base nos resultados, recomenda-se à empresa do agronegócio em Formosa-GO a implementação de estratégias de gestão de pessoas baseadas em perfis comportamentais. Dentre as sugestões, destacam-se: a realização de *workshops* periódicos para líderes e colaboradores com foco em desenvolvimento interpessoal e comunicação assertiva; a criação de uma cultura de *feedback* contínuo, que permita a identificação e o ajuste de eventuais desalinhamentos comportamentais; e a adoção do DISC como ferramenta formal no recrutamento e desenvolvimento de equipes, visando alocar talentos conforme os perfis necessários para cada área. Essas práticas, se

implementadas de maneira consistente, têm o potencial de melhorar a harmonia e a produtividade das equipes, contribuindo para o sucesso organizacional.

Primeira parte do formulário

Selecione o adjetivo que melhor descreve você:

Energético.

Colaborativo.

Empático.

Organizado.

Como você costuma tomar decisões no trabalho?

De forma rápida e objetiva, focando nos resultados.

Considerando o impacto nas pessoas ao seu redor.

De forma cuidadosa e evitando riscos.

Se baseando em dados e análises detalhadas.

Quando você está sob pressão, como costuma reagir?

Assume o controle e busca soluções rapidamente.

Mantém o clima positivo e motivador.

Procura manter a calma e evitar conflitos.

Foca nos detalhes e na precisão das tarefas.

Qual é a sua abordagem ao trabalhar em equipe?

Gosta de liderar e direcionar o grupo.

Prefere colaborar e motivar os outros.

Se mantém estável e apoia o grupo.

Foca na qualidade e segue regras e processos.

Qual das seguintes características melhor descreve sua forma de se comunicar?

Direto e assertivo.

Amigável e persuasivo.

Calmo e compreensivo.

Preciso e objetivo.

Como você lida com conflitos no ambiente de trabalho?

Eu prefiro abordar os conflitos de forma direta.

Busco ouvir todos os lados e chegar a um acordo.

Gosto de resolver conflitos com calma e cautela.

Analiso a situação cuidadosamente antes de agir.

Qual é a sua reação ao receber uma nova tarefa?

Aceito o desafio e busco resultados rapidamente.

Faço perguntas e busco entender bem o contexto.

Faço anotações de todos os detalhes e adoto uma metodologia estruturada.

Prefiro esclarecer cada etapa antes de começar qualquer tarefa.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLANCHARD, K.; HERSEY, P. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 2ª ed. São Paulo: EPU, 1982.
- BLANCHARD, K.; HERSEY, P. **Gestão do comportamento organizacional**: utilização de recursos humanos. 4ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- DELOITTE. **Tendências globais de capital humano 2017**: reconstruindo o trabalho na era da empresa como uma rede. São Paulo: Deloitte, 2017.
- DRUCKER, P.F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FREUD, Sigmund. **O ego e o id**. Tradução de José Otávio de Aguiar Abreu e Lúcia Mathilde Endlich Orth. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- KOTTER, J.P. **Liderança e mudança**: como as empresas enfrentam seus maiores desafios. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.
- MR COACH. **Perfil comportamental DISC**. 2024. Disponível em: <https://www.mrcoach.com.br/perfil-comportamental-disc.php>. Acesso em: 16 out. 2024.

Capítulo 11

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA PEQUENOS
NEGÓCIOS**

Adenilson Tito Fernandes Junior

*Vendedor, Graduando no curso de Administração das Faculdades Integradas Iesgo,
Formosa -GO, jadenilson986@gmail.com.*

RESUMO

O presente trabalho em como foco a implementação de estratégias de marketing digital voltadas para pequenos negócios, oferecendo um caminho prático e acessível para que essas empresas ampliem sua presença online e aprimorem seu relacionamento com os clientes. Diante de um cenário digital em constante evolução e marcada pela alta competitividade, pequenos negócios enfrentam desafios únicos para se posicionarem no mercado. Além disso, operando com recursos e equipe reduzidas, essas empresas precisam adotar estratégias que sejam ao mesmo tempo eficientes e sustentáveis, maximizando o retorno sobre o investimento (ROI) mesmo com orçamento limitados. O estudo propõe um modelo prático que integra as principais ferramentas e táticas de marketing digital, como SEO local, Marketing de conteúdo, E-mail Marketing e Redes sociais. Cada uma dessas estratégias foi selecionada com base em suas previsões e impacto para pequenos negócios, considerando tanto o custo-benefício quanto a flexibilidade necessária para adaptar as campanhas de acordo com o feedback e o desempenho medido em tempo real. O modelo também aumenta a relevância das ações para público-alvo e potencializa a fidelização dos clientes. Além disso, o trabalho exploratório como o marketing digital permite que pequenos negócios construam uma marca sólida e promovam um relacionamento direto e interativo com os consumidores, fortalecendo sua posição no mercado. Ferramentas como Google Analytics e Facebook Ads foram destacadas pela capacidade de oferecer métricas precisas e insights importantes sobre o comportamento dos usuários, facilitando ajustes estratégicos e otimizando o impacto das campanhas. A metodologia utilizada, baseada na revisão de literatura e análise de práticas de mercado, culmina em um guia adaptável, acessível e escalável para pequenos negócios. Esse modelo permite que empresas menores não apenas ampliem seu alcance, mas também se posicionem de maneira competitiva frente às grandes marcas, oferecendo uma experiência de

marca que ressoa com seus consumidores e cria uma base de clientes leais. Em síntese, este trabalho reafirma a importância do marketing digital como uma ferramenta central para o crescimento e sustentabilidade dos pequenos negócios. Ao adotar estratégias adaptáveis e orientadas por dados, essas empresas podem transformar desafios em oportunidades, promovendo crescimento, inovação e presença de marca no ambiente digital.

Palavras-chave: Marketing. Marketing Digital. Estratégias. Pequenos Negócios. Redes Sociais.

ABSTRACT

This paper focuses on the implementation of digital marketing strategies aimed at small businesses, offering a practical and accessible way for these companies to expand their online presence and improve their relationships with customers. Faced with a constantly evolving digital landscape marked by high competitiveness, small businesses face unique challenges to position themselves in the market. In addition, operating with reduced resources and staff, these companies need to adopt strategies that are both efficient and sustainable, maximizing return on investment (ROI) even with limited budgets. The study proposes a practical model that integrates the main digital marketing tools and tactics, such as local SEO, content marketing, email marketing and social networks. Each of these strategies was selected based on their predictions and impact for small businesses, considering both the cost-benefit and the flexibility needed to adapt campaigns according to feedback and performance measured in real time. The model also increases the relevance of actions for the target audience and enhances customer loyalty. Furthermore, exploratory work on how digital marketing enables small businesses to build a solid brand and foster a direct and interactive relationship with consumers, strengthening their position in the market. Tools such as Google Analytics and Facebook Ads were highlighted for their ability to provide accurate metrics and important insights into user behavior, facilitating strategic adjustments and optimizing the impact of campaigns. The methodology used, based on a literature review and analysis of market practices, culminates in an adaptable, accessible and scalable guide for small businesses. This model allows smaller companies to not only expand their reach, but also position themselves competitively against large brands, offering a brand experience that resonates with their consumers and creates a loyal customer base. In summary, this work reaffirms the importance of digital marketing as a central tool for the growth and sustainability of small businesses. By adopting adaptable and data-driven strategies, these companies can turn challenges into opportunities, promoting growth, innovation and brand presence in the digital environment.

Keywords: Marketing. Digital Marketing. Strategies. Small Business. Social Networks.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e do avanço das tecnologias digitais, pequenos negócios enfrentam desafios significativos para se posicionarem e atraírem clientes de forma eficaz. Essas empresas, muitas vezes operando com recursos e equipes limitadas, precisam de uma abordagem de marketing digital que não seja apenas estratégica, mas voltada para resultados concretos. Em um cenário em que o comportamento do consumidor se transforma rapidamente, com cada vez mais pessoas recorrendo aos canais digitais para buscar informações, interagir e realizar compras, surge a questão: de que maneira pequenos negócios podem aplicar estratégias de marketing digital de alto impacto, considerando suas limitações de recursos? Quais estratégias comprovadas são mais eficazes para maximizar a visibilidade e o engajamento das campanhas, alcançando resultados expressivos com investimentos limitados?

Kotler e Keller (2012) enfatizam que o marketing digital é um dos caminhos mais relevantes para as empresas acompanharem essas mudanças no comportamento do consumidor, oferecendo oportunidades singulares para pequenos negócios ampliarem sua presença online e maximizarem o retorno sobre o investimento (ROI) de forma econômica. Dentre as estratégias digitais mais eficazes, destaca-se o SEO (*Search Engine Optimization*) ou (Otimização de mecanismo de pesquisa), o uso de Redes sociais e o E-mail marketing, que permite que pequenos negócios compitam até mesmo com grandes marcas, oferecendo visibilidade, interação e engajamento interativo com o cliente. Ryan (2016) observa que a visibilidade online e o engajamento digital são essenciais para atrair e converter leads em clientes fiéis, enquanto Aaker (1996) destaca a importância das redes sociais na construção de relacionamentos sólidos e na fidelização do consumidor.

Nesse cenário, o objetivo geral deste estudo é elaborar estratégias inovadoras e eficazes de marketing digital voltadas para pequenos negócios, com objetivo de ampliar sua presença online, fortalecer o engajamento com os clientes e aprimorar sua competitividade frente às grandes marcas. Para atingir o objetivo, o estudo é orientado pelos seguintes objetivos específicos: Identificar os canais de marketing digital mais vantajosos para pequenos negócios, avaliando quais plataformas, como redes sociais, e-mail marketing e SEO, oferecem o melhor retorno sobre o investimento e alcance para empresas de menor porte. Avaliar as práticas ideais para maximizar o impacto das campanhas digitais, investigando táticas e abordagens comprovadas que pequenos

negócios podem adotar para ampliar a eficácia de suas campanhas, considerando restrições de recursos e orçamento limitados. Desenvolver um modelo pratico de implementação de estratégias digitais para pequenos negócios, criando um guia acessível que permita a aplicação dessas estratégias de forma eficiente, escalável e sustentável, com resultados consistentes.

A implementação dessas estratégias digitais exige um planejamento cuidado e flexível. As plataformas digitais, como SEO e Redes sociais, permitem que pequenas empresas tenham acesso de forma mais acessível, enquanto o E-mail marketing possibilita comunicação personalizadas com alto potencial de retenção e engajamento (Chaffey e Ellis Chadwick, 2019). Para esses negócios, a identificação e a adaptação de canais e táticas digitais são cruciais, pois permitem um ajuste continuo das campanhas de acordo com métricas de desempenho, maximizando a eficiência e a rentabilidade das estratégias.

Assim, ao desenvolver um modelo pratico de implementação para esses negócios, busca-se não apenas a sobrevivência, mas a prosperidade das pequenas empresas no ambiente digital. Esse modelo inclui práticas recomendadas e processos adaptáveis, oferecendo aos pequenos negócios as ferramentas necessárias para construir uma base de clientes leais e competir de maneira eficaz e sustentável no mercado digital.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PEQUENOS NEGÓCIOS

Pequenos negócios, como muitas vezes caracterizados, possuem operações enxutas, com poucos funcionários e uma produção de menor escala, atendendo a um escopo geográfico mais restrito. Diferentemente das grandes corporações, essas empresas se destacam pela flexibilidade e capacidade das grandes corporações, essas empresas se destacam pela flexibilidade e capacidade de adaptação, atributos que se tornam pilares importantes na economia, especialmente em países em desenvolvimento, onde são uma fonte relevante de emprego e inovação local. Dornelas (2018) ressalta que os pequenos negócios desempenham um papel vital no mercado, trazendo diversidade e dinamismo, além de responderem com agilidade às mudanças nas demandas e preferencias dos consumidores.

No Brasil, a Lei Complementar nº 123/2006 estabelece critérios para classificar os pequenos negócios em duas categorias: microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), com base no faturamento anual. As microempresas possuem receitas bruta anual de até R\$ 360 mil, enquanto as empresas de pequeno porte têm uma receita bruta entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Essa classificação permite que esses negócios se beneficiem de regime tributário simplificado, como o Simples Nacional, que facilita a formalização e reduzem a carga tributária, incentivando a regularização e promovendo a informalidade (Silva, 2017).

Uma característica marcante dos pequenos negócios é a proximidade com o cliente, permitindo um atendimento personalizado e uma capacidade ágil de adaptação de produtos e serviços. Drucker (2002) aponta que o sucesso dos pequenos negócios está ligado à inovação e ao vínculo estreito com a comunidade local. Essa proximidade permite captar rapidamente as mudanças nas preferências dos clientes, criando uma vantagem competitiva que pode ser difícil de replicar para grandes empresas.

No entanto, os pequenos negócios enfrentam desafios relevantes, como dificuldades de acesso ao crédito, falta de capacitação e a necessidade de adaptação às inovações tecnológicas e digitais (Chiavenato, 2014). Para se manterem competitivos, é preciso investir em qualificação e desenvolver estratégias de gestão que maximizem o uso de recursos. Dessa forma, além de contribuir para o desenvolvimento econômico, os pequenos negócios promovem a inclusão social e ajudam a reduzir as desigualdades, gerando empregos e impulsionando a economia local (Dornelas, 2018).

2.2 MARKETING

O marketing é uma disciplina ampla e estratégica que envolve o estudo, planejamento, execução e análise de atividades destinadas a criar, comunicar e entregar valor ao consumidor final. Mais do que apenas a promoção de produtos ou serviços, o marketing busca entender as necessidades e desejos dos consumidores para atendê-los da melhor forma possível. De acordo com Philip Kotler e Keller (2012), um dos maiores estudiosos da área, marketing pode ser definido como o processo social e gerencial por quais indivíduos e grupos obtêm o que são atraentes por meio da criação e troca de valor com outros indivíduos e grupos. Essa definição reflete a centralidade do cliente e a troca de valor no marketing moderno.

O marketing, portanto, abrange atividades de identificação de mercados-alvo, compreensão do comportamento do consumidor, desenvolvimento de produtos que atendam essas necessidades, precificação adequada e comunicação eficaz com o público. A American Marketing Association (AMA, 2017), define marketing como atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e troca ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral” (AMA, 2017). Esse conceito sublinha a importância de processos colaborativos e interativos entre todos os atores envolvidos no ecossistema do mercado.

Dentro dessa perspectiva, o Marketing Digital surge como uma evolução natural do marketing tradicional, aproveitando as novas tecnologias digitais para criar conexões mais eficientes e diretas com os consumidores. O marketing digital envolve a utilização de canais digitais, como sites redes sociais, e-mail marketing, e estratégias de SEO (*Search Engine Optimization*) para atrair, engajar e converter os clientes. Segundo Ryan (2016), o marketing digital tem como objetivo principal criar visibilidade online para as marcas, aproveitando ferramentas analíticas que permitem a medição precisa do retorno sobre o investimento (ROI) das companhias e ações.

O conceito dos 4 Ps do Marketing foi introduzido por McCarthy em 1960 e é considerado um dos fundamentos fundamentais do marketing moderno. Esses elementos, que incluem Produto, Preço, Praça e Promoção, representam as principais variáveis controláveis que as empresas utilizam para atender ao mercado-alvo e satisfazer as necessidades dos consumidores. Segundo Kotler e Keller (2012), o mix de marketing é uma combinação estratégica desses fatores, permitindo que as empresas adaptem suas ofertas de forma a maximizar o valor percebido pelo consumidor e alcançar os objetivos de negócios. O Produto se refere ao que a empresa oferece ao mercado, seja um bem ou serviço; o Preço envolve estratégias de precificação e valor atribuído ao produto; a Praça trata dos canais de distribuição e acessibilidade; e a Promoção engloba as técnicas de comunicação utilizadas para influenciar.

Por fim, o marketing tem um papel essencial na construção de *branding* e relacionamento com o cliente. Em um cenário em que os consumidores têm acesso a uma vasta gama de opções, o marketing eficaz é o que constrói confiança e liderança, criando um vínculo emocional entre o cliente e a marca. Por meio de uma comunicação consistente e uma experiência positiva, as empresas conseguem se diferenciar no mercado e criar uma base sólida de clientes fiéis. De acordo com Aaker (1996), a gestão de marcas bem-

sucedidas é uma estratégia fundamental para a criação de valor a longo prazo, tanto para o consumidor quanto para o negócio.

2.3 MARKETING DIGITAL

O Marketing Digital para pequenos negócios é o conjunto de estratégias e táticas digitais aplicadas para atrair, engajar e converter clientes em canais online, considerando as particularidades e limitações de recursos comuns em empresas de menor porte. Pequenos negócios, muitas vezes, não possuem grandes orçamentos para publicidade tradicional, mas o marketing digital oferece uma oportunidade de baixa custo para alcançar um público mais amplo de maneira segmentada e eficiente. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), o marketing digital permite que pequenas empresas se beneficiem de ferramentas como SEO, redes sócias, e-mail marketing para competir com empresas maiores, aproveitando a democratização dos canais digitais.

O Marketing digital é particularmente relevante para pequenos negócios porque oferece a capacidade de mensurar com precisão o retorno sobre o investimento (ROI) de cada ação. Ferramentas analíticas, como *Google Analytics* que é uma plataforma de análise de dados desenvolvida pelo *Google*, que permite monitorar e avaliar o desempenho de sites e aplicativos. Ele fornece *insights* detalhados sobre o comportamento dos visitantes, como o número de acessos, a origem do tráfego (buscas orgânicas, redes sociais, campanhas pagas, etc.), o tempo gasto em cada página e as ações realizadas pelos usuários (como cliques, *downloads* ou compras). Essas informações ajudam empresas e gestores a entender melhor o público-alvo e a efetividade de suas estratégias de marketing, ou plataformas de redes sociais como *Facebook Ads* que é uma plataforma de publicidade do *Facebook* que permite às empresas criar anúncios segmentados para atingir seu público-alvo nas redes sócias *Facebook* e *Instagram*. Com opções avançadas de segmentação, incluindo idade, localização, interesses e comportamentos, o *Facebook Ads* possibilita que as empresas otimizem suas campanhas para gerar maior engajamento, investimento e retorno sobre o investimento. Permitem que os proprietários de pequenas empresas monitorem o desempenho das companhias em tempo real e ajustem estratégias com agilidade. Assim, pequenos negócios podem direcionar seus esforços para aquilo que realmente traz resultados, otimizando investimentos e melhorando a competitividade no mercado.

Para pequenos negócios, o marketing digital oferece uma série de benefícios que vão além da visibilidade. Primeiramente, ele permite a segmentação precisa do público-alvo. Com o marketing digital, as pequenas empresas podem alcançar nichos de mercado altamente específicos, com base em dados demográficos, interesses e comportamento de consumo online. Segundo Chaffey (2020), o uso de técnicas de marketing digital, como SEO e segmentação de anúncios, é essencial para direcionar o conteúdo certo para o público certo, melhorando a relevância e, conseqüentemente, as taxas de conversão.

Outro fator importante é a interatividade proporcionada pelo marketing digital, que possibilita a construção de relacionamento próximo e direto com os clientes. Plataformas como *Instagram*, *WhatsApp* e *Facebook* oferecem ferramentas para interação em tempo real, possibilitando que pequenos negócios se comuniquem diretamente com seus consumidores, respondam dúvidas e solucionem problemas de forma rápida e personalizada. Essa proximidade ajuda a fortalecer os vínculos entre marca e cliente, um ponto essencial para pequenas empresas que dependem muito da fidelização do consumidor para sustentar o crescimento.

Além disso, o marketing digital permite que pequenos negócios se posicionem como autoridades em seus nichos por meio do marketing de conteúdo, blogs, vídeos e publicações em redes sociais são formas acessíveis e eficazes de compartilhar conhecimento e estabelecer confiança com o público-alvo. Como apontam Pulizzi e Barret (2017), ao oferecer informações inovadoras e resolver problemas dos clientes, pequenos negócios podem se destacar em um ambiente competitivo, mesmo com recursos limitados.

Outro ponto crítico é a flexibilidade e o custo-benefício. Diferentemente das mídias tradicionais, como TV ou *outdoor*, o marketing digital oferece soluções acessíveis que podem ser escalonadas de acordo com o orçamento disponível. Ryan (2016) ressalta que uma campanha digital bem planejada pode ser ajustada rapidamente, com testes contínuos de estratégias teste A/B que é compara duas versões de uma campanha para ver qual gera melhores resultados, para garantir a eficiência, algo essencial para empresas que não podem se dar ao luxo de perder investimentos.

Por fim, o marketing digital oferece aos pequenos negócios uma oportunidade de crescimento exponencial. Ao explorar corretamente os canais digitais, pequenas empresas podem ser expandir para novos mercados, atingindo clientes além de suas localidades geográficas imediatas. Anderson (2008) popularizou a ideia de cauda longa

no marketing digital, que permite que pequenos negócios atendam a demandas específicas e nichos de mercado que seriam difíceis de alcançar através dos meios tradicionais, ampliando o potencial de crescimento e inovação.

2.3.1 MARKETING DE CONTEUDO

O marketing de conteúdo é uma estratégia poderosa para pequenos negócios, pois permite atrair e engajar consumidores por meio da criação de conteúdos valiosos, como artigos, posts de blog, vídeos e e-books. A central de marketing de conteúdo é fornecer informações que eduquem o público sobre temas relevantes, construindo uma imagem de autoridade no nicho. Segundo Pulizzi e Barrett (2017), essa prática não só melhorou a negociação da empresa como facilitar o processo de venda ao estabelecer confiança antes mesmo do primeiro contato direto.

Para pequenos negócios, o marketing de conteúdo é ideal para ser uma estratégia de custo relativamente baixa, além de escalável. Ao criar um blog, por exemplo, uma empresa consegue publicar artigos focados em resolver problemas comuns dos consumidores, o que aumenta a visibilidade da marca nas buscas do *Google* por meio de técnicas de SEO. O blog também é um espaço que permite usar palavras-chave de cauda longa, específicas para nicho, uma prática que ajuda a atrair visitantes que já tem interesse no tema ou produto.

Uma estratégia eficaz de marketing de conteúdo é o uso de conteúdos educativos. Por exemplo, um pequeno negócio de jardinagem pode publicar tutorias sobre cuidados com plantas ou dicas de decoração, atraindo amantes de jardinagem que, posteriormente, podem ser tornar clientes. De acordo com relatório do Content Marketing Institute (2021), empresas que publicam conteúdos educacionais regularmente tendem a aumentar a retenção de clientes, além de gerar leads mais conectados.

Outras técnicas é a criação de infográficos e vídeos curtos que são facilmente utilizáveis. Pequenos negócios podem, assim, aumentar seu alcance em redes sociais como *Instagram* e *Facebook*, além de sites parceiros, alcançando clientes potenciais em diferentes plataformas. A criação de conteúdo visuais e interativos também melhorou o tempo de permanência dos usuários do site, o que é benéfico para o SEO.

Para potencializar o marketing de conteúdo, pequenos negócios podem adotar a prática de e-mail marketing com um *newsletter* que resume ou aprofunda os temas

envolvidos em posts e vídeos. Essas técnicas reforçam o engajamento ao longo do tempo e permite uma comunicação mais próxima com cliente, aumentando a probabilidade de conversão. Conforme indicado por Pulizzi e Barrett (2017), o e-mail é um canal direto e de alto impacto para manter uma audiência fiel.

Métricas como número de acessos, taxas de exclusão e tempo médio no site são fundamentais para avaliar o impacto do marketing de conteúdo. A análise de dados permite ajustar temas e abordagens de forma dinâmica, tornando uma estratégia mais eficiente. Para pequenos negócios, monitorar essas análises com ferramentas como o *Google Analytics* é essencial para garantir que o conteúdo atinja o público-alvo e contribua para as metas de vendas.

2.3.2 MARKETING EM REDES SOCIAIS

O marketing em redes sociais é uma das estratégias mais acessíveis e eficazes para pequenos negócios. Plataformas como Facebook, Instagram e Tiktok permitem que as empresas interajam diretamente com os consumidores, construindo uma presença digital forte. As redes sociais também oferecem diversas ferramentas para anúncios pagos, promovendo conteúdo específicos para público-alvo bem definidos. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), pequenas empresas que utilizam redes sociais podem aumentar a liderança a marca e gerar engajamento orgânico com baixo investimento.

Uma estratégia importante para pequenos negócios é a criação de um calendário de conteúdo, onde as postagens são planejadas e programadas com antecedência, alinhando temas ao perfil e interesses do público. Esse planejamento ajuda a manter a consistência nas frequências de postagens, essencial para manter o engajamento e alcançar novos seguidores. O uso de ferramentas como *hootsuite* e *buffer* simplifica o gerenciamento de postagens e permite o acompanhamento do desempenho em múltiplas plataformas.

Pequenos negócios podem se beneficiar do uso de vídeo curtos e histórias, que aumentam o alcance e a visibilidade das postagens. Conteúdo em vídeo geralmente tem uma taxa de engajamento maior do que imagens ou textos, e stories no Instagram, por exemplo, permitem uma interação direta, como respostas e reações em tempo real. Essa proximidade é importante para negócios locais ou de nicho que desejam criar laços com a comunidade.

Publicidade paga em redes sociais (como *Facebook Ads* e *Instagram Ads*) é uma tática complementar valiosa para pequenos negócios. Como um orçamento modesto, é possível atingir um público altamente segmentado com campanhas de anúncios direcionados. Pequenos negócios podem fazer testes A/B com anúncios para descobrir quais conteúdos geram maior retorno, maximizando o impacto do investimento em marketing. Essa abordagem permite um crescimento mais rápido e direcionado em relação ao alcance orgânico.

O marketing de influência ou marketing influenciador, é outra ferramenta útil para pequenos negócios. Parcerias com influenciadores de nicho ajudam a aumentar a visibilidade e a substituir a marca. Segundo Ryan (2016), os influenciadores têm um efeito multiplicador ao ampliar o alcance e melhorar a percepção de alcance da marca. As redes sociais também são um canal excelente para o atendimento ao cliente. Ao responder dúvidas e resolver problemas via mensagens ou comentários, pequenas empresas podem fidelizar o cliente e resolver rapidamente possíveis dúvidas, melhorando a satisfação do consumidor.

2.3.3 SEO LOCAL

SEO local é uma estratégia de otimização para mecanismos de buscas voltada para melhorar a visibilidade online de um negócio dentro de uma localização geográfica específica. Esse tipo de SEO é essencial para pequenos negócios, pois permite atrair clientes nas proximidades, aumentando as chances de conversão. Como descrito por Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), o SEO local permite que as empresas sejam encontradas por clientes que estão fisicamente próximos e buscam por produtos ou serviços específicos. Esse recurso se tornou ainda mais relevante com o crescimento das buscas móveis, onde muitos consumidores usam o celular para localizar negócios e serviços próximos.

A aplicação de SEO local se baseia na otimização de termos e frases específicos da região, incluindo o nome do bairro, cidade ou outras referências locais no conteúdo e nas palavras-chave do site. O *Google Meu Negócios* é uma ferramenta central para esse processo, pois permite que pequenos negócios incluam informações relevantes, como endereço, horário de funcionamento, telefone e avaliações de clientes, tudo integrado ao *Google Maps*. Segundo Saura e Palacios Marqués (2023), a presença local otimizada faz

com que o negócio ganhe destaque nas buscas, aumentando a credibilidade e a probabilidade de o cliente visitar o local.

Para aplicar o SEO local com sucesso, pequenos negócios devem trabalhar em quatro elementos principais: otimização *on-page*, cadastro no *Google Meu negócios*, uso de palavras-chave locais e gerenciamento de avaliações. A otimização de *on-page* envolve a incorporação de palavras-chave locais nos títulos, descrições e textos do site. Essas palavras-chave devem estar relacionadas ao que os clientes pesquisam, como café em São Paulo ou loja de bicicletas no centro. O cadastro no *Google Meu Negócios* (GMN) permite que o negócio seja exibido nos resultados de pesquisa local e no *Google Maps*, aumentando a visibilidade para quem busca opções próximas.

Além disso, as avaliações dos clientes são extremamente importantes no SEO local. Segundo Ritz, Wolf e McQuitty (2019), empresas com boas avaliações no *Google* são mais confiáveis aos olhos dos clientes e recebem um impulso nos rankings de busca local. Incentivar os clientes satisfeitos a deixarem comentários podem ser um diferencial para o negócio, e responder as avaliações (positivas e negativas) demonstra engajamento e atenção ao cliente, o que contribui para a fidelização e reputação da empresa.

O primeiro passo para aplicar o SEO local é o cadastro completo no *Google Meu Negócio*, inserindo todas as informações essenciais do negócio, como endereço, telefone, site e fotos. A segunda etapa é otimizar o site da empresa para dispositivos móveis, pois, a maioria das buscas locais é feita em smartphones. Esse processo envolve garantir que o site carregue rapidamente, tenha uma interface intuitiva e ofereça uma experiência de navegação agradável. Segundo Smith (2021), a otimização para dispositivos móveis é fundamental para manter o cliente na página, aumentando a chance de conversão.

A criação de conteúdo relevantes e geograficamente direcionados também ajuda na atração de clientes locais. Pequenos negócios podem, por exemplo, publicar postagens em blog sobre eventos locais ou dicas relacionadas ao setor na região. Essas publicações, quando otimizadas com palavras-chave locais, aumentam a visibilidade do site nas buscas e mostram que o negócio está inserindo na comunidade. Gabelaia e Tchelidze (2022) enfatizam que o conteúdo local aumenta a conexão do cliente com a marca e gera uma percepção positiva de proximidade e relevância.

O SEO Local oferece aos pequenos negócios uma vantagem competitiva significativa, pois atrai clientes que já estão em um estágio avançado de intenção de compra. A pesquisa local é geralmente realizada por pessoas que estão prontas para agir,

seja para fazer uma visita à loja ou comprar um produto ou serviço. O SEO Local é, portanto, uma estratégia de custo-benefício positivo para pequenos negócios, que podem, com investimentos modestos, atrair um público qualificado. Segundo Saura et al. (2023), o SEO Local é particularmente útil para empresas que competem com grandes marcas, pois se foca no público que valoriza a proximidade e o atendimento local.

2.3.4 E-MAIL MARKETING

O e-mail marketing é uma ferramenta de comunicação direta que permite que empresas enviem mensagens personalizadas para seus clientes e *leads*, promovendo produtos, informações ou conteúdos relevantes com o objetivo de engajar e fidelizar o público. Para pequenos negócios, o e-mail marketing é especialmente importante, pois oferece uma forma econômica e eficaz de se comunicar com clientes já específicos e potenciais, mantendo os envolvidos com a marca. Como afirmam Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), o e-mail marketing possibilita não apenas manter uma comunicação constante com o público, mas também estabelecer um canal de relacionamento de longo prazo. Isso é essencial para pequenos negócios que desejam converter *leads* em clientes e transformar clientes ocasionais em consumidores recorrentes.

Diferentemente de outros meios de comunicação digital, o e-mail marketing permite um alto nível de personalização e segmentação, fatores que aumentam a relevância da mensagem e, portanto, a probabilidade de retenção e conversão. Por exemplo, um pequeno negócio de moda pode enviar *newsletters* com recomendações de produtos baseados em compras anteriores, promoções exclusivas para assinantes ou conteúdos educacionais sobre moda. Pulizzi e Barrett (2017) destacam que a capacidade de segmentar campanhas por interesses, comportamento de compra e localização geográfica torna o e-mail marketing uma ferramenta poderosa para pequenas empresas, maximizando seu impacto em públicos específicos, aumentando a liderança à marca.

O e-mail marketing é eficaz para retenção de clientes, pois mantém o público atualizado e envolvido com a marca. Uma estratégia comum para retenção é o envio de *newsletters*, que podem incluir desde novidades da empresa até conteúdos educacionais e dicas úteis. Isso ajuda a manter a empresa na mente dos clientes e a construir um relacionamento baseado em confiança e relevância. Smith (2021) enfatiza que os boletins informativos e bem direcionados ajudam a manter o cliente atualizado e conectado à

marca, aumentando a chance de que ele continue comprando da empresa ao longo do tempo. Além disso, o envio de conteúdo exclusivo e promoções personalizadas via e-mail fortalece a fidelidade do cliente, que sente que está recebendo um tratamento diferenciado.

Outra técnica de retenção é o uso de e-mails transacionais e de pós-venda, que incluem confirmações de compra, agradecimento e pedidos de *feedback*. Esse e-mail não apenas mantém o cliente informado sobre, mas também oferecem uma oportunidade para promover o valor da marca e das interações futuras. Por exemplo, um pequeno restaurante que envia um agradecimento após uma reserva concluída pode incluir um desconto na próxima visita, incentivando o retorno do cliente. Essa prática gera uma experiência positiva e aumenta a retenção, conforme aponta Ryan (2016), que destaca que e-mail de pós-venda aumentam as chances de recompra e reduzem o churn que é uma métrica que indica o número de clientes que cancelam em determinado período de tempo.

Além da retenção, o e-mail marketing é uma das ferramentas mais eficazes para converter *leads* em cliente. Ao oferecer informações úteis e chamadas para ação direta, como compre agora ou aproveite o desconto, as empresas incentivam os leitores a realizar uma compra ou outra ação desejada. Campanhas de e-mail que destacam promoções temporárias ou lançamentos de produtos específicos tem grande potencial de conversão, especialmente quando associadas a um senso de urgência. Segundo Ritz, Wolf e McQuitty (2019), o envio de ofertas exclusivas ou descontos para *leads* potenciais é uma forma eficaz de transferência de vendas, pois a oferta personalizada gera uma sensação de valor exclusivo.

A segmentação é outra prática fundamental para aumentar a taxa de conversão. Ao dividir uma lista de e-mails em segmentos como base em características como idade, localização e histórico de compras, o pequeno negócio pode criar campanhas altamente relevantes e direcionadas. Por exemplo, uma loja de artigos esportivos pode enviar uma promoção de equipamentos de ginástica apenas para aqueles que demonstraram interesse por esse segmento, maximizando as chances de que o e-mail resulte em uma venda. Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) ressaltam que quanto mais segmentada e personalizada para uma campanha, maior a probabilidade de o cliente responder positivamente e converter.

Para aplicar o e-mail marketing com sucesso, pequenos negócios devem começar com a construção de uma lista de e-mails sólida e legalmente obtida, respeitando a

legislação de privacidade, como o GDPR (Geral de Proteção de Dados). A coleta de e-mails pode ser feita por meio de formulários de inscrição no site, redes sociais e promoções exclusivas para assinantes. Depois de estabelecer uma lista, o negócio deve criar uma estratégia de conteúdo alinhada aos interesses e necessidades dos clientes. Pulizzi e Barrett (2017) sugerem que pequenos negócios criam uma combinação de e-mails educacionais, promocionais e de engajamento, adaptando o conteúdo de acordo com o ciclo de vida do cliente para maximizar a relevância e o impacto da mensagem.

Ferramentas de automação de marketing, como *Mailchimp* e *HubSpot*, são ideias para pequenos negócios, pois permitem o envio automático de campanhas personalizadas, otimizando o tempo e os recursos disponíveis. Esses sistemas facilitam a personalização, teste A/B e o agendamento, ou que garantem que os e-mails sejam enviados nos momentos mais estratégicos. A análise das análises, como taxas de aberturas e cliques, ajudam a refinar a estratégia ao longo do tempo, garantindo que o conteúdo esteja em constante aprimoramento e respondendo as expectativas dos clientes.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi adotada uma metodologia de pesquisa descritiva e exploratório, com ênfase na análise de estratégias de marketing digital aplicáveis a pequenos negócios. A pesquisa foi dividida em etapas de levantamento bibliográfico, análise crítica e proposição de um modelo de implementação prática, com o intuito de auxiliar pequenos empreendedores a desenvolver uma presença digital eficaz, mesmo com recursos limitados.

O primeiro passo constitui na realização de uma revisão de literatura abrangente, focada em autores consagrados na área de marketing e marketing digital, como Kotler e Keller (2012), Ryan (2016) e Aaker (1996), entre outros. Esses autores fornecem bases teóricas para compreensão das estratégias de marketing digital, incluindo SEO, Marketing de Conteúdo, E-mail Marketing e Redes sociais. A pesquisa bibliográfica visa identificar conceitos fundamentais, estratégias e boas práticas, com foco específico na aplicabilidade para pequenos negócios, conforme planejado por Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) e Pulizzi e Barrett (2017).

Com base na revisão da literatura, foram evidenciadas as principais estratégias de marketing digital identificadas como relevantes para pequenos negócios. A análise

explorou os benefícios e limitações de cada estratégia, com atenção especial as questões de baixo custo e alto impacto, como SEO local, campanhas em redes sócias e E-mail Marketing. Além disso, foi realizado um levantamento das práticas de implementação de marketing digital, adaptadas à realidade de empresas de menor porte conforme orientado por McCarthy e Perreault (1960) em sua estrutura de marketing *mix*.

Com os dados obtidos na revisão da literatura e análise das práticas de mercado, foi desenvolvido um modelo de implementação especificamente para pequenos negócios. Esse modelo é estruturado em etapas práticas, cobrindo desde a escolha dos canais de marketing digital até a otimização contínua das campanhas, com um enfoque especial na criação de conteúdo direcionados ao público-alvo e na personalização das comunicações. Inspirado nas práticas descritas por Ritz, Wolf e McQuitty (2019), o modelo proposto buscar garantir que mesmo empresas com recursos limitados possam desenvolver estratégias digitais consistentes e eficientes, maximizando o retorno sobre o investimento.

Por fim, o modelo proposto foi revisando e validado em um estudo de opções, considerando as necessidades específicas de pequenos negócios no ambiente digital. Esta etapa final tem como objetivo garantir que modelo seja aplicável em diferentes contextos, adaptando-se às características e limitações de cada tipo de negócio. A metodologia adotada permite, assim não apenas a formulação de estratégias de marketing digital eficazes, mas também a construção de um guia prático e sustentável para a inserção de pequenos negócios no mercado digital.

Essa metodologia, como foco na análise crítica e aplicação prática de conceitos, visa contribuir para que pequenos negócios possam expandir sua presença online, atrair e reter clientes de forma eficaz e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade em relação a grandes marcas no ambiente digital.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário cada vez mais competitivo e digital, os pequenos negócios enfrentam o desafio de estabelecer uma presença sólida e atraente para conquistar o público-alvo. Com base nas estratégias abordadas ao longo desse trabalho, torna-se evidente que o marketing digital representa não apenas uma ferramenta de crescimento, mas uma necessidade essencial para a sobrevivência e essas prosperidades

empreendimento. As estratégias de SEO local, Marketing de Conteúdo, E-mail marketing e o uso de redes sociais oferecem aos pequenos negócios alternativas viáveis e práticas para competir com grandes marcas, proporcionando uma forma de se diferenciar e de criar relacionamentos mais próximos e íntimos com o cliente.

A metodologia aplicada demonstra que, mesmo com recursos limitados, é possível implementar estratégias de marketing digital que ampliem a visibilidade e o engajamento dos clientes, ao adaptar-se às características de cada negócio e ao utilizar práticas acessíveis, os pequenos negócios podem alcançar um impacto significativo em seu público, maximizando o retorno sobre o investimento de maneira eficiente. Como visto nas análises de autores contínuo das campanhas, aumentando as chances de sucesso e melhorando a competitividade dessas empresas no mercado.

O desenvolvimento de um modelo prático e escalável de implementação, baseado em referências teóricas e práticas, fornece um caminho estruturado para que pequenos negócios possam adotar e adaptar suas estratégias de acordo com suas necessidades específicas. Essa flexibilidade é essencial, pois o ambiente digital é dinâmico e exige respostas rápidas e inovadoras. O modelo proposto, portanto, permite que cada pequeno negócio não seja apenas entre no mercado digital, mas construa uma presença sustentável e alinhada às demandas atuais dos consumidores.

Além de ampliar o alcance e o impacto das campanhas, o marketing digital para pequenos negócios também contribui para o fortalecimento de valores e de uma identidade de marcas que ressoa com o público. Estratégias de *branding* e engajamento digital, conforme demonstrado, facilitam a criação de laços mais profundos e a fidelização dos clientes, oferecendo ao consumidor uma experiência mais personalizada e enriquecedora. Esse é um diferencial crucial para pequenos negócios que dependem da confiança e da lealdade dos clientes para crescer.

Assim, este estudo conclui que, com a aplicação de estratégias de marketing digital cuidadosamente planejadas e adaptadas, os pequenos negócios podem não apenas se inserir de forma competitiva no mercado digital, mas também garantir uma posição de destaque. A metodologia desenvolvida e as práticas recomendadas formam um alicerce para a construção de campanhas eficazes, que promovam o crescimento sustentável e criem uma base de clientes fiéis. Dessa forma, o marketing digital deixa de ser apenas uma ferramenta, passando a ser uma estratégia central para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios no século XXI.

Por fim, recomenda-se que os pequenos negócios se atualizem com as mudanças constantes do mercado digital e das preferências do consumidor. Esse compromisso com a inovação e a adaptação continua não apenas fortalecerá suas estratégias de marketing digital, mas também contribuirá para um posicionamento mais competitivo e resiliente no mercado.

5 REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Construindo Marcas Fortes**. São Paulo: A imprensa livre, 1996.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2017). **Dicionário AMA**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/> . Acesso em 30/10/2024.

ANDERSON, CHRIS. **A Cauda longa: Do mercado de massa para Mercado de nicho**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. (2019). **Marketing digital: Estratégia, implementação e prática**. Pearson.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DORNELAS, JCA **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DRUCKER, PF **Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

ESTAÇÃO RD. **O que é churn?** Disponível em : <https://www.rdstation.com/blog/marketing/o-que-e-bater/>. Acesso em 05/11/2024.

GABELAIA, I.; TCHALIDZE, L. (2022). **The significance of digital marketing strategies for continuity of SMEs**. International Journal of Management.

GOOGLE. **Google Analytics**. Disponível em : <https://analytics.google.com> . Acesso em: 05/11/2024.

KOTLER, P.; KELLER, KL (2012). **Administração de Marketing**. Salão Pearson Prentice.

MCCARTHY, EJ.; PERREAULT, WD. **Marketing Básico: Uma abordagem Gerencial**. Richard D. Irwin.,1960.

META PLATFORMS, INC. **Anúncios no Facebook**. Disponível em: <https://www.facebook.com/business/ads> . Acesso em 05/11/2024.

PULIZZI, J.; BARRETT, N. **Obtenha conteúdo, obtenha clientes: transforme clientes em potencial em compradores com marketing de conteúdo.** McGraw Hill, (2017).

RITZ, W.; WOLF, M.; MCQUITTY, S. (2019). **Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models.** Journal of Research in Interactive Marketing.

RYAN, D. **Compreendendo o Marketing Digital: Estratégias de Marketing para engajar a geração Digital.** 4.ed. Londres: Kogan page, 2016.

SAURA, J. R.; PALACIOS-MARQUÉS, D. (2023). **Digital Marketing In SMEs via data driven strategies: Reviewing the current state of research.** Taylor & Francis.

SILVA, MA **Tributação das micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise crítica.** São Paulo: Atlas, 2017.

SMITH, N. W. (2021). **Effective digital marketing Strategies for small businesses in the Caribbean.** ProQuest.

Capítulo 12

CARACTERÍSTICAS QUE AGREGAM VALOR PARA O BUZZ MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA OFICINA MECÂNICA

Ranael Santos Silva

*Ranael Santos Silva, graduando no curso de Administração das Faculdade Integradas
IESGO, Formosa-GO, ranaelsantosasilva@gmail.com*

RESUMO

O Buzz marketing se trata de uma das estratégias de marketing mais importantes para o comércio no geral, no entanto, para empresas focadas na prestação de serviço, essa afirmação possui um peso ainda maior. Portanto, pode-se afirmar que para uma oficina mecânica, uma empresa focada na prestação serviços, há a necessidade de um Buzz marketing bem desenvolvido para que se atraia e fidelize cada vez mais clientes. Assim, este artigo tem o objetivo de identificar e analisar quais são as características que agregam valor ao Buzz marketing em uma oficina mecânica, através do estudo de caso da empresa Center Car Formosa LTDA, estabelecido há mais de 16 anos no mercado de Formosa-GO. Foi utilizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, sendo aplicada aos clientes da oficina, para que se identificasse quais fatores resultavam em sua satisfação e por consequência os incentivassem a recomendar os serviços da oficina, sendo investigados aspectos como a qualidade do serviço, qualidade e transparência no atendimento e organização do ambiente. A coleta de dados revela que essas características influenciam positivamente na experiência do cliente e assim influenciando em sua disposição em compartilhar avaliações positivas com outros. Com isso, os resultados demonstram que a fidelização do cliente, advinda da confiança estabelecida através da qualidade das características demonstradas, fortalece o ciclo do Buzz marketing, assim promovendo a oficina e ampliando a sua visibilidade. De forma adicional, o artigo faz observações de aprimoramentos que podem aumentar a eficácia do Buzz marketing, como sinalização interna, melhor mobiliário e uma maior presença digital para incentivar avaliações online. Portanto, concluiu-se que o investimento nessas características reforça a credibilidade e a confiança do consumidor, criando uma rede de clientes fidelizados com a empresa que recomendarão seus serviços a outros e assim consolida a posição da oficina no mercado e promove seu crescimento.

Palavras-chave: Buzz marketing. prestação de serviço. oficina mecânica. Cliente.

ABSTRACT

Buzz marketing is one of the most important marketing strategies for businesses in general. However, for companies focused on providing services, this statement carries even more weight. Therefore, it can be stated that for a mechanic's shop, a company focused on providing services, there is a need for well-developed Buzz marketing in order to attract and retain more and more customers. Thus, this article aims to identify and analyze which characteristics add value to Buzz marketing in a mechanic's shop, through the case study of the company Center Car Formosa LTDA, established for over 16 years in the Formosa-GO market. A quantitative approach survey was used, being applied to the shop's customers, in order to identify which factors resulted in their satisfaction and consequently encouraged them to recommend the shop's services, investigating aspects such as the quality of service, quality and transparency in customer service, and organization of the environment. Data collection reveals that these characteristics positively influence the customer experience and thus influence their willingness to share positive reviews with others. Thus, the results demonstrate that customer loyalty, resulting from the trust established through the quality of the demonstrated characteristics, strengthens the Buzz marketing cycle, thus promoting the workshop and increasing its visibility. Additionally, the article makes observations of improvements that can increase the effectiveness of Buzz marketing, such as internal signage, better furniture and a greater digital presence to encourage online reviews. Therefore, it was concluded that investing in these characteristics reinforces the credibility and trust of the consumer, creating a network of loyal customers with the company who will recommend its services to others and thus consolidates the workshop's position in the market and promotes its growth.

Keywords: Buzz marketing. service provision. mechanical workshop. Customer.

1 INTRODUÇÃO

A Center Car Formosa LTDA, uma empresa voltada para serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores localizada na cidade de Formosa-GO, atuando há mais de 16 anos e bem consolidada no mercado de serviços automotivos. Tal consolidação advém da forma como seus clientes, através da qualidade da sua experiência com a empresa, fazem recomendações de seus serviços a outros, seja para amigos ou familiares, assim garantido que a empresa tenha maior prestígio e visibilidade, esse

processo é conhecido como Buzz marketing. Nesse cenário, compreender quais são as características da empresa que influenciam o Buzz marketing é de grande relevância para entender o sucesso da empresa.

Este artigo tem como objetivo geral analisar quais são as características de uma oficina mecânica que agregam valor para o Buzz marketing. Para que se atinja esse objetivo será investigada a percepção dos clientes sobre o atendimento, o serviço e o ambiente da empresa, para que se identifique como e quais características influenciam nessas percepções e por consequência influenciam nas suas recomendações.

Tal estudo se justifica pelo grande impacto do marketing boca a boca, nome popular do Buzz marketing, possui no sucesso de pequenos e médios negócios. Sendo o setor automotivo, bem competitivo, as oficinas mecânicas devem se destacar em meio a uma numerosa concorrência, muitas vezes sem possuir dos recursos de grandes redes de serviços. Neste contexto, o Buzz marketing trata-se de uma ferramenta poderosa, pois as recomendações e as opiniões feitas da empresa são encaradas com maior credibilidade e confiança. Por conta disso, a compreensão de quais características contribuem para a eficácia desse tipo de marketing pode ser um diferencial para a sobrevivência e desenvolvimento desses negócios.

Outra vantagem a respeito da implementação do Buzz marketing, trata-se do fato de ser uma alternativa de marketing de baixo custo, já que a principal forma de propaganda do Buzz marketing se dá por meio do boca a boca positivo feito pelos próprios clientes da empresa. Com isso, o entendimento das características que influenciam nesta abordagem pode contribuir para o desenvolvimento de pequenas oficinas, ajudando-as a se consolidar no mercado. Assim, buscando o entendimento de tais características e de sua relação com o Buzz marketing, este artigo está separado nos tópicos a seguir, sendo eles: O referencial teórico, a metodologia da pesquisa, discussão e resultados da pesquisa e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BUZZ MARKETING

O buzz marketing, conforme Rosen (2001), corresponde a uma estratégia de marketing que busca a geração espontânea de comentários e discussões em torno de uma marca, de um serviço ou de um produto, que deve ser feito de forma orgânica e com um

envolvimento ativo de seus consumidores. A probabilidade de um consumidor de um determinado serviço ou produto acabar por recomendar o produto ou serviço que consumiu é, segundo Reichheld (2003), um forte indicador de sua satisfação para com estes, sendo essa prática popularmente conhecida como boca a boca, e sendo a principal característica do Buzz marketing.

Com isso, pode-se determinar que o buzz marketing é de grande valor para empresas de prestação de serviço, como oficinas mecânicas, já que ele é um auxílio para o desenvolvimento de uma reputação sólida, algo que é fundamental para setores do comércio onde a confiança trata-se de uma base do relacionamento com o cliente. Um cliente que fica satisfeito com sua experiência, pode compartilhá-la com amigos, familiares ou em suas redes sociais e isso pode então atrair novos consumidores de uma forma mais eficaz do que se utilizando de campanhas publicitárias tradicionais. Segundo Rosen (2001), a comunicação entre as pessoas tem um grande poder de alcance e uma alta persuasão, isso evidencia como as recomendações sobre um produto ou serviço tem um impacto significativo no processo de decisão de consumo, o que então destaca a importância do buzz no ambiente de prestação de serviços.

2.2 SERVIÇOS

Pode-se entender que serviços, segundo Kotler (2000), compreendem-se em atividades ou benefícios que são oferecidos para suprir necessidades específicas dos clientes, tratando-se de uma troca que não envolve posse física. Esse autor pontua que os serviços têm distintas características, sendo elas: Intangibilidade, os serviços não podem ser fisicamente possuídos; Inseparabilidade, em que a produção e o consumo do serviço ocorrem ao mesmo tempo, isso se reflete nas oficinas mecânicas em como o cliente acompanha o processo do reparo veicular; Variabilidade, que se trata da heterogeneidade dos serviços, ou seja, de como o desempenho de um serviço varia de acordo com seu prestador, das condições do momento e outros fatores; E por fim a Perecibilidade, que corresponde, a como os serviços não podem ser armazenados para consumo posterior, que se reflete em oficinas mecânicas, em uma necessidade de boa gestão de tempo, para otimizar o atendimento.

2.3 QUALIDADE DO SERVIÇO

A qualidade do serviço, tanto no aspecto das competências técnicas quanto na eficiência do serviço, trata-se de um fator crítico para o sucesso de uma oficina mecânica. De acordo com Kotler e Keller (2006) os clientes esperam que os produtos e serviços oferecidos pela empresa sejam seguros e que os trabalhadores sejam de confiança, assim uma excelência técnica no serviço prestado junto a utilização de ferramentas e equipamentos adequados e ao cumprimento do prazo estipulado, aumentam a probabilidade de o cliente recomendar o serviço a outras pessoas.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) destacam que as percepções positivas dos clientes a respeito do serviço prestado, advindas do fato de o desempenho do serviço ter atingido o nível desejado ou até mesmo o excedido, os tornarão receptivos a retornar a empresa, assim se fidelizando, e a também espalhar comentários positivos, com isso fortalecendo o Buzz marketing.

2.4 QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Outro aspecto da prestação de serviço de grande influência é a qualidade do atendimento, que se trata de um grande diferencial para que uma oficina se destaque. Kotler (2000) enfatiza que um atendimento deve ser feito da melhor forma possível para satisfazer seus clientes, isso então gerará uma experiência mais satisfatória e mais memorável, o que acaba por aumentar as chances do cliente comentar sobre a qualidade do serviço que lhe foi prestado. Para uma oficina mecânica ser claro sobre o processo de manutenção e tratar o cliente com respeito e atenção são fortes fatores que elevam a satisfação do cliente e incentivam o buzz.

2.5 SERVIÇOS ESPECIAIS

A prestação de serviços diferenciados, como socorros, que correspondem a atender clientes cujo o veículo tenha sofrido avaria e não esteja em condição de ser dirigido, atendimentos em domicílio ou pequenos serviços gratuitos, contribui para o buzz marketing. Conforme Pine e Gilmore (1999), personalizações nos serviços geram

impactos emocionais maiores, o que incentiva os clientes a falarem sobre o serviço para amigos e familiares.

2.6 TRANSPARÊNCIA

Outro fator que corrobora para a eficiência do buzz marketing é a transparência na prestação do serviço, já que como no setor automotivo, muitos consumidores não possuem conhecimento teórico, a transparência se mostra essencial. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) defende que a transparência é um fator que gera uma percepção de justiça no processo do atendimento, ou seja, que ao se oferecer explicações detalhadas sobre o diagnóstico veicular e sobre as opções para o conserto, a oficina então estabelecerá uma relação de confiança com o cliente. Tal confiança se traduz em uma experiência positiva que poderá ser compartilhada e gerará recomendações e discussões entre clientes.

2.7 CUIDADO COM AMBIENTE

Além dos aspectos de serviço, o ambiente físico de uma oficina mecânica também possui um impacto na experiência do cliente. Bitner (1992) defende que elementos como a limpeza, a organização, a iluminação e até a disposição de máquinas e ferramentas afeta a forma como o cliente percebe a qualidade do serviço. Uma oficina mecânica que cuida de seu espaço físico tende então a estabelecer uma impressão mais profissional, que poderá ser mencionada positivamente em avaliações e redes sociais.

2.8 INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS

Com isso, determina-se que investir nas características abordadas nesse tópico é essencial para a eficiência do buzz marketing, que se mostra como uma estratégia poderosa para oficinas mecânicas. Com a empresa focando em atendimentos de qualidade, transparência e excelência na prestação do serviço junto a um ambiente agradável e bem organizado, uma oficina poderá conquistar não apenas a fidelização dos clientes, mas também promover uma rede de recomendações espontâneas que atrairá novos consumidores e fortalecerá sua imagem no mercado. Todas as características apresentadas e sua influência no Buzz marketing foram mais exploradas no tópico de

discussão e resultados no presente artigo, sendo mais validadas pelos resultados da pesquisa empregada que será descrita no próximo tópico.

3 METODOLOGIA

Buscando atender ao objetivo deste artigo, uma pesquisa foi realizada com uma abordagem quantitativa, tal abordagem garante uma visão objetiva e mensurável dos dados coletados. Essa escolha se justifica devido ao fato de permitir uma análise de padrões e tendências de preferência dos clientes, fornecendo assim um sólido entendimento e uma base para possíveis melhorias. Outro ponto válido é que a coleta de dados poderá ser analisada de forma estatística, oferecendo uma clara visão das percepções dos clientes em relação às características da Center Car Formosa e como tais características influenciam no Buzz marketing.

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi um questionário elaborado utilizando da plataforma Google Formulários, assim facilitando o preenchimento pelos clientes e, como defende Creswell (2014), permite a avaliação das respostas de uma forma estatística. O questionário foi composto por questões de múltipla escolha, algumas abordando aspectos na qual o respondente deveria marcar a que considerasse de maior importância e outras se utilizando de escalas de avaliação estruturadas para captar diferentes dimensões da experiência do cliente, como qualidade dos serviços, do atendimento, da organização do ambiente e tempo de espera, sendo que tais dimensões impactam nas recomendações, ou seja, impactam no Buzz marketing.

A coleta dos dados foi realizada de forma online, em que o formulário foi enviado aos clientes da oficina, alguns mais novos e outros mais antigos, através de seus contatos com a empresa, garantindo assim acessibilidade e comodidade. O período que o questionário ficou aberto para uso na pesquisa deste artigo corresponde a duas semanas, porém, a pedido do proprietário, ele permanece aberto para benefício da empresa. A utilização desse método visou alcançar o maior número de clientes em um menor período de tempo, assim como também ser prático tanto para os respondentes quanto para o pesquisador, em que o formato digital também acaba por facilitar a análise dos dados. Os dados foram coletados em gráficos com os percentuais das respostas, esse método garantiu uma visualização clara das tendências das respostas, identificando as

características de maior influência na percepção dos clientes que por consequência influenciam na eficiência do Buzz marketing.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Com a análise da coleta de dados, foi possível identificar e compreender quais as características mais valorizadas pelos clientes da Center Car Formosa, assim destacando aqueles que possuem maior influência no buzz marketing da empresa. As respostas dos participantes demonstram que características como a qualidade do serviço, qualidade e transparência no atendimento, organização do ambiente e a atenciosidade para com as necessidades especiais são determinantes para a subsequente satisfação dos clientes e para a recomendação da oficina, todas essas características foram abordadas nesse tópico. Dentre essas características as que os clientes consideram como de maior importância em uma oficina mecânica são demonstradas no gráfico a seguir:

Gráfico 1. Qual é a característica que você considera mais importante em uma oficina mecânica?

Qual é a característica que você considera mais importante em uma oficina mecânica?
17 respostas



Fonte: o autor

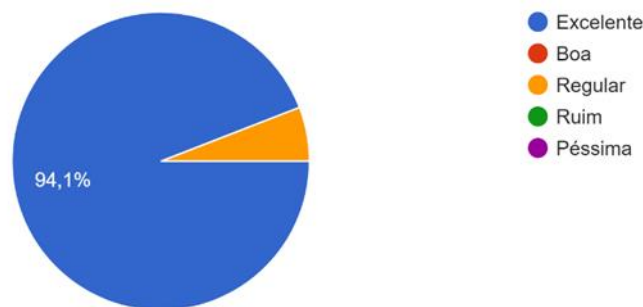
Para que se atinja um padrão de alta qualidade em seus serviços a Center Car Formosa tem ideais base para suas operações, focando em sempre ter um atendimento transparente com seus clientes, fornecendo informações e explicações sobre seus diagnósticos veiculares, a empresa também demonstra aptidão para atender as necessidades pessoais que um serviço possa exigir, tendo de exemplo comodidades como buscar o veículo em domicílio, transportar o cliente ao local que necessita de ir ou a

prestação de serviços simples gratuitos, tais características, aliadas ao conhecimento técnico e especializado dos veículos e junto a vasta experiência dos colaboradores da empresa, resultam na alta satisfação do cliente com a qualidade dos serviços prestados pela empresa, conforme demonstrada no seguinte gráfico:

Gráfico 2. Como você avalia a qualidade do serviço prestado pela Center Car Formosa?

Como você avalia a qualidade do serviço prestado pela Center Car Formosa?

17 respostas



Fonte: o autor

Essa satisfação com a qualidade do serviço advém do fato de as expectativas dos clientes terem sido alcançadas ou até superadas, segundo Gianese e Corrêa (1994) os fatores que influenciam a expectativa do cliente são quatro: Comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicações externas. Sendo que a comunicação boca a boca não apenas é um fator de grande relevância para percepção da qualidade do serviço para o cliente, mas também umas das principais características do buzz marketing, tais expectativas são geradas pela recomendação de um cliente, que já passou por experiências anteriores satisfatórias com a empresa, tais experiências influenciam então na sua recomendação que acabam então por influenciar as expectativas do futuro cliente da empresa, como enfatiza (GIANESE; CORRÊA, 1994).

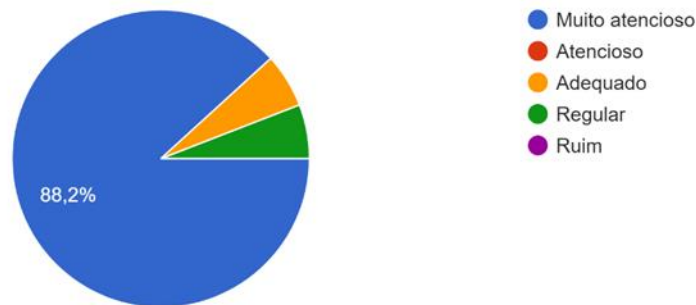
Um dos fatores para se atingir tal qualidade está na forma de como a empresa presta seu atendimento, sendo que além da importância da transparência no atendimento, os colaboradores da Center Car Formosa também tratam seus clientes de maneira respeitosa, estando à disposição para atender seus clientes de acordo com suas necessidades pessoais, tendo exemplos já anteriormente mencionados. Godri (1994) ressalta que um atendimento de qualidade deve ser prestado de forma atenciosa e com

empatia, isso então resulta no desenvolvimento de uma relação de confiança do cliente com a empresa, sendo tal resultado destacado no gráfico a seguir:

Gráfico 3. O atendimento ao cliente na Center Car Formosa é:

O atendimento ao cliente na Center Car Formosa é:

17 respostas



Fonte: o autor

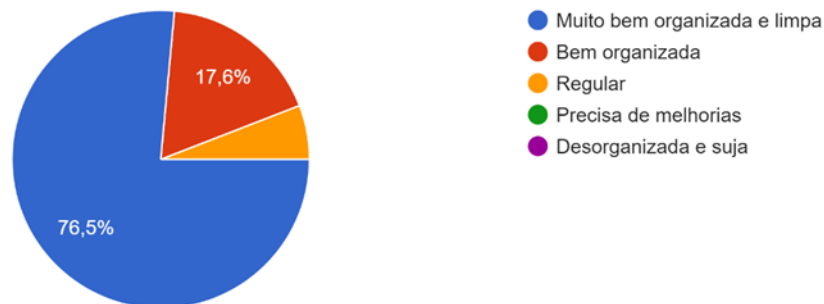
Outro fator que influencia na satisfação do cliente, é o nível de organização e limpeza no ambiente da empresa, a Center car Formosa prioriza sua organização de layout forma que seus serviços sejam eficientes, onde a disposição de seus maquinários pesados, como elevadores automotivos, máquinas de balancear e prensas, é feita de forma para se otimizar seu espaço, junto a isso organização de seus painéis de ferramentas e mesas de trabalho com maquinários menores em feita em torno destes, assim garantindo um acesso rápido as ferramentas e uma eficaz operação das máquinas na realização de seus serviços. Tal cuidado com o arranjo físico está em concordância com o que é defendido por Chiavenato (2005), em que um arranjo físico eficiente garante um processo produtivo de excelência.

Outro aspecto da organização da empresa é a otimização de seu estoque, o estoque da Center Car Formosa, estoque este que dispõe de peças que serão utilizadas em seus serviços, é organizado em separações por tipo de peça e para qual marca de veículo é voltada, tendo como exemplo sua organização de pastilhas de freio, que são organizadas de forma que as pastilhas voltadas para veículos volkswagem estão todas juntas, assim como as voltadas para veículos Chevrolet, Fiat e assim por diante. Tal arranjo está de acordo com o Senso de ordenação, programa dos Cinco Sensos (5S), defendido por Silva (1994) em que a disposição dos objetos deve garantir um acesso rápido e fácil a eles, trazendo economia de tempo e evitando movimentos desnecessários.

Os aspectos da organização não se limitam a otimização de maquinário e recursos, mas também as comodidades oferecidas ao cliente, com essa questão empresa dispõe de assentos para a acomodação do cliente enquanto espera pelo serviço, assim como também há o oferecimento de comodidades básicas como café, doces e um entretenimento básico como televisão e wi-fi.

A limpeza do ambiente é outro aspecto importante que a empresa se preocupa em assegurar, seja a limpeza das ferramentas, do maquinário, do estoque, da empresa em um geral, assim como o devido cuidado com os resíduos sólidos e químicos advindos dos serviços prestados, um ambiente de trabalho limpo e bem organizado garante o bem-estar pessoal dos colaboradores que operam na empresa, previne acidentes e com isso transmite uma imagem de profissionalismo e atenção aos clientes que frequentam a empresa, sendo tais resultados defendidos por Silva (1994) como características do Senso de Limpeza, do programa dos Cinco Sentidos (5S), e demonstrados no gráfico a seguir:

Gráfico 4. Como você avalia a organização e limpeza da Center Car Formosa?
Como você avalia a organização e limpeza da Center Car Formosa?
17 respostas

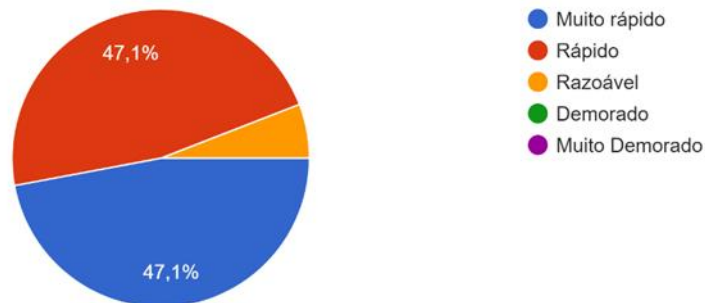


Fonte: o autor

O tempo para a realização do serviço é um dos aspectos que determina se o serviço foi feito de forma efetiva, sendo a efetividade, segundo o Tribunal Regional Federal da 3ª Região, a capacidade de realizar o que deve ser feito, com qualidade, utilizando de seus recursos da melhor maneira possível e no menor tempo possível. As características do layout da empresa, anteriormente destacadas, aliadas a capacitação dos funcionários para a prestação dos serviços, característica essa que está em conformidade com o senso de autodisciplina, do programa dos Cinco sentidos (5S) defendidos por Silva (1994), garante que não apenas os objetivos dos serviços sejam alcançados, mas também sejam realizados em tempo hábil, como destacado no gráfico a seguir:

Gráfico 5. Qual é a sua opinião sobre o tempo de espera para o atendimento e execução dos serviços?

Qual é a sua opinião sobre o tempo de espera para o atendimento e execução dos serviços?
17 respostas

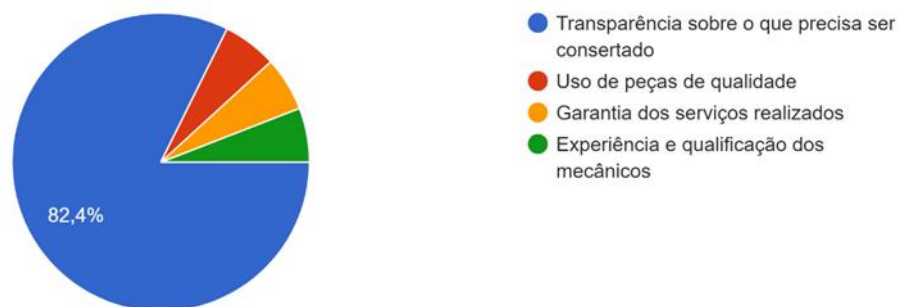


Fonte: o autor

Como foi anteriormente abordado neste artigo a transparência no atendimento, sendo ela a clareza sobre os diagnósticos veiculares, trata-se de uma das características consideradas mais importantes para os clientes da Center car formosa, no entanto vale ressaltar outros pontos que também são considerados de relevância na percepção do cliente a respeito, sendo elas destacadas no gráfico a seguir:

Gráfico 6. Quais fatores de confiança são mais importantes para você em relação a uma oficina mecânica?

Quais fatores de confiança são mais importantes para você em relação a uma oficina mecânica?
17 respostas

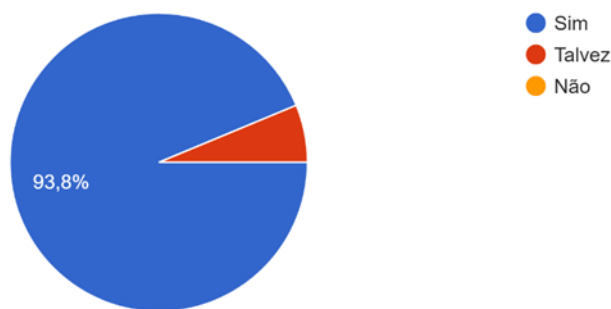


Fonte: o autor

Com o investimento e a atenção nos aspectos anteriormente abordadas, chega-se então aos seus resultados, decorrentes do alto nível de satisfação dos clientes para com a empresa. Tal satisfação então acaba por desenvolver uma relação de fidelidade do cliente

para com a empresa, sendo essa fidelidade, segundo Oliver (1997) a vontade de recomprar ou reutilizar de um produto ou de um serviço de uma forma consistente. Os serviços, o atendimento e a organização do ambiente da Center Car Formosa garantem a satisfação de seus clientes, desenvolvendo relações de confiança e fidelização, demonstrado no resultado do gráfico a seguir:

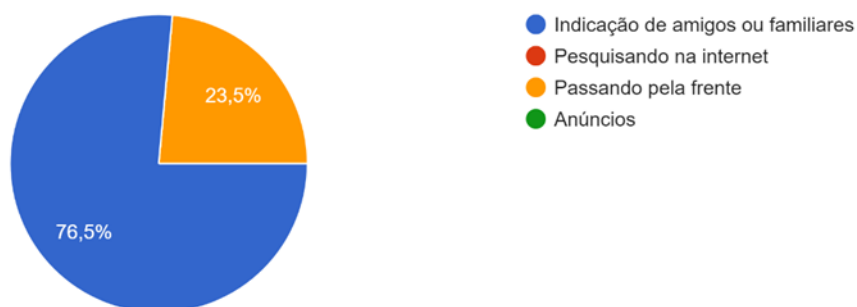
Gráfico 7. Você voltaria a utilizar dos serviços da Center Car Formosa?
Você voltaria a utilizar dos serviços da Center Car Formosa?
16 respostas



Fonte: o autor

A satisfação do cliente para com a empresa leva a sua fidelização e essa fidelização leva o cliente então a recomendar os serviços da empresa a aqueles que lhe são próximos, assim cumprindo o ciclo do Buzz marketing. Um cliente satisfeito com um produto ou serviço que adquiriu, torna-se então uma das melhores formas de propaganda que uma empresa tem a sua disposição, sendo tal resultado demonstrado nos gráficos a seguir, que tratam da importância do aspecto da recomendação do Buzz marketing.

Gráfico 8. Como você ficou sabendo da Center Car Formosa?
Como você ficou sabendo da Center Car Formosa?
17 respostas

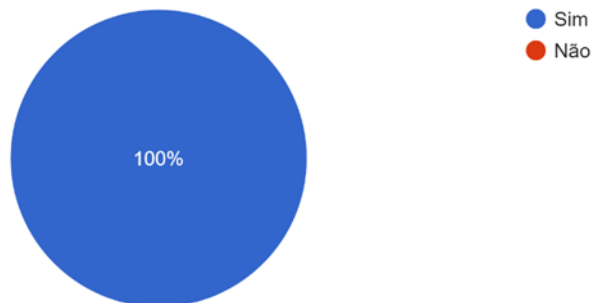


Fonte: o autor

Gráfico 9. Você recomendaria os serviços da Center Car Formosa para outros?

Você recomendaria os serviços da Center Car Formosa para outros?

17 respostas



Fonte: o autor

Tais resultados corroboram para a validação das características defendidas neste artigo, as respostas demonstram como a qualidade no serviço e a transparência no atendimento são os aspectos considerados mais importantes para os clientes da Center Car Formosa, segundo Kotler (2000) a qualidade pode ser entendida como uma totalidade tanto dos atributos quanto das características de um produto ou serviço que então acabam por afetar a capacidade de satisfazer as necessidades tanto declaradas quanto as não declaradas. Com isso pode-se entender que tanto a transparência quanto a qualidade do serviço em si geram uma alta qualidade na experiência do cliente que com isso acaba por se fidelizar, sendo que essa fidelização, segundo Lovelock e Whirtz (2006), é a vontade, a disposição ou o desejo do cliente de continuar a prestigiar uma empresa durante um longo período de tempo, seja adquirindo de seus produtos ou utilizando de seus serviços, de forma regular e exclusiva.

Com isso então, tem-se uma clara visão da eficácia dessas características para o sucesso da empresa para com seus clientes e como isso reflete na eficácia do buzz marketing como uma excelente forma de marketing para a empresa, em que não apenas corresponde em como 76,5% dos clientes entrevistados conheceram a empresa por indicação, mas também como 100% destes recomendariam os serviços da Center Car Formosa para outros, o que por sua vez atrairá ainda mais clientes para a empresa e que estes, através de uma boa experiência, poderão então atrair ainda mais, tornando então o buzz marketing um ciclo que alavanca cada vez mais a empresa.

5 CONCLUSÃO

O Buzz marketing tem uma grande influência no sucesso da empresa, as recomendações espontâneas e positivas feitas pelos clientes para amigos, conhecidos e familiares a respeito de um produto ou de um serviço que usufruíram são uma fonte considerada para muitos como confiável e validada, por conta disso, compreender quais são as características que são de grande influência para a eficiência do Buzz Marketing é de grande importância para companhias que desejam o impacto desejado.

A coleta de dados, realizado por meio do questionário enviado aos clientes da Center Car Formosa LTDA, permitiu a definição e a validação de quais os aspectos da empresa são mais valorizados, de como influenciam na percepção dos clientes, de como os tornam receptivos a ideia de retornarem a utilizar de seus serviços e de como então, tais características, os influenciam a repassar suas experiências a outros, assim então aumentando a visibilidade e a credibilidade da empresa, atraindo novos clientes através do ciclo eficiente do Buzz marketing.

As características percebidas como de maior relevância pelos clientes tratam-se da qualidade do serviço prestado, ou seja, a capacidade de prestar o serviço de forma efetiva, com o conhecimento técnico especializado a respeito dos veículos, atendendo as necessidades do cliente, oferecendo comodidades e se adaptando às condições específicas que o serviço possa exigir, assim cumprindo ou até superando as expectativas que o cliente em questão possuía a respeito da empresa e por consequência aumentando a chance de que o cliente retornará a utilizar dos serviços da oficina e que espalhará suas experiências a outros.

A segunda característica mais relevante de acordo com os clientes trata-se da transparência na prestação do serviço, ou seja, a clareza nos diagnósticos veiculares a respeito do serviço que deve ser prestado, seja sobre as peças que serão utilizadas, do tempo que será necessário assim como do preço do serviço que será prestado. Tal característica está relacionada ao aspecto do atendimento feito pelo pessoal prestador de serviço da empresa, em que ao prestá-lo com eficácia constrói uma relação de confiança com o cliente, pois como afirmam Hays e Hill (2001) a percepção do cliente a respeito daqueles que lhe prestam o serviço é essencial para sua consequente satisfação.

A organização do ambiente físico também se trata de um aspecto de grande importância para a percepção do cliente, se tratando da primeira impressão que o cliente

obterá da empresa. Uma organização do ambiente que garanta a eficiência no momento de prestar os serviços transparece profissionalismo. Tal característica em uma oficina mecânica, sendo o caso da Center Car Formosa, se mostra através da forma como seus maquinários e ferramentas estão organizados visando facilidade de locomoção e acesso rápido, assim como da limpeza do ambiente e do cuidado com os resíduos que sobram dos serviços, seja nas peças antigas depositadas no espaço para sucata, assim como dos recipientes de óleo depositados em tambores impermeáveis.

Com isso então, há a afirmação que o objetivo do artigo foi atingido, já que a coleta de dados em que se envolveu os clientes que utilizam os serviços da Center Car Formosa, garante a identificação e a validação das características que mais lhes agradam em uma oficina mecânica, levando-os então a terem vontade de voltar a utilizar de seus serviços, sendo essa a fidelização, e por consequência espalharem de suas experiências com a empresa a outros, assim cumprindo com o objetivo do Buzz marketing.

No entanto, a efetividade de tais características no Buzz marketing da empresa não significa que não haja espaço para que se invista em melhorias, podendo se exemplificar a aplicação de sinalização, com o uso de placas, para os clientes, principalmente devido ao fato do caixa e do banheiro se localizarem ao fundo da oficina, fazendo com que clientes novos tenham de perguntar aos funcionários sua localidade. Outra melhoria seria o investimento em móveis mais confortáveis para o uso dos clientes, atualmente a oficina dispõe de bancos de madeira para os clientes que esperam pela finalização de seus serviços. O investimento nessas características iria tornar a passagem dos clientes pela oficina mais cômoda e agradável, assim influenciando na sua percepção da empresa de forma mais positiva e por consequência no sucesso do Buzz marketing.

Outro aspecto a se investir que agregaria valor ao Buzz marketing da Center Car Formosa seria o aspecto da exposição digital. A crescente influência das redes sociais e das plataformas de avaliação online demonstra como a internet é um forte instrumento de informação, comunicação e venda de serviços, como enfatiza Kotler e Keller (2006). No Buzz marketing isso se demonstra em como as avaliações que os clientes fazem online se expande além de seus círculos locais, atingindo um público mais amplo. Assim, um investimento na criação de perfis em redes sociais para a empresa poderia incentivar seus clientes a compartilharem suas experiências online, assim agregando valor ao Buzz marketing da Center Car Formosa.

REFERÊNCIAS

- BITNER, M. J. **Servicescapes**: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Administração da produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau: Eko, 1994.
- HAYS, J. M.; HILL, A. V. **A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality**. *Journal of Operations Management*, 2001.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: Pessoas, Tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- OLIVER, R. L. **Satisfacton**: a Behavioral Perspective on the Consumer. New York: McGraw-Hill, 1997.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy**: Work is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business Press, 1999.
- REICHHELD, F. F. **The one number you need to grow**. *Harvard business review*, 2003.
- ROSEN, E. **Marketing boca a boca**: como fazer com que os clientes falem de sua empresa, seus produtos e serviços. São Paulo: Futura, 2001.
- SILVA, J. M. **5S**: o ambiente da qualidade. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO. **Eficaz/eficiente/efetivo**. Disponível em: <https://www.trf3.jus.br/emag/emagconecta/conexaoemag-lingua-portuguesa/eficaz-eficiente-efetivo>. Acesso em: 10 out. 2024.

Capítulo 13

AS DINÂMICAS DE GRUPO NO PROCESSO DE SELEÇÃO: SUA IMPORTÂNCIA E OS IMPACTOS NA DECISÃO DA CONTRATAÇÃO

Amanda Souza Pereira

Amanda Souza Pereira, graduanda no curso de Administração das Faculdade Integradas IESGO, Formosa-GO, amanda.admfsa@gmail.com

RESUMO

A pesquisa tem como foco principal mostrar a importância das dinâmicas em grupo no processo de seleção, seus benefícios e impactos na hora da contratação de novos colaboradores. Por conseguinte, abordam as mudanças que ocorreram e que foram significativas na área do RH e como os testes comportamentais podem permitir ao candidato demonstrar suas habilidades, onde no currículo não se pode observar. Como também, os modelos de entrevistas e de testes comportamentais, já que a escolha dos testes aplicados nas entrevistas deve ser de acordo com as habilidades e competências exigidas pelo cargo. De tal forma que, com esses testes é possível observar como cada candidato se comporta em diversas situações que vivenciará dentro da empresa, permitindo que os recrutadores tenham uma noção clara do que esperar desse profissional, caso optem por contratá-lo. Uma vez que, essas dinâmicas são ferramentas essenciais para analisar o perfil comportamental dos candidatos e se é compatível com os valores da organização. Acima de tudo, observam que por meio dos questionários que visam compreender a visão de profissionais que participaram de dinâmicas de grupo, sua opinião sobre sua importância, quais habilidades que são mais observadas pelos recrutadores e se acham que essas dinâmicas deveriam ser aplicadas não importando o cargo.

Palavras-chave: Dinâmicas de Grupo. Processo de Seleção. Análise Comportamental. Eficiência do Processo Seletivo.

ABSTRACT

The research primarily focuses on demonstrating the importance of group dynamics in the selection process, its benefits, and its impacts when hiring new employees. Consequently, it addresses the significant changes that have occurred in the HR field and how behavioral tests can allow candidates to showcase their skills, which cannot be observed in their

resumes. Additionally, it discusses the interview and behavioral test models, noting that the choice of tests applied in interviews should align with the skills and competencies required for the position. This way, through these tests, it is possible to observe how each candidate behaves in various situations they will experience within the company, allowing recruiters to have a clear notion of what to expect from this professional if they choose to hire them. Since these dynamics are essential tools for analyzing candidates' behavioral profiles and their compatibility with the organization's values. Above all, it highlights that through questionnaires aimed at understanding the views of professionals who participated in group dynamics, their opinions on their importance, which skills are most observed by recruiters, and whether they believe these dynamics should be applied regardless of the position.

Keywords: Group Dynamics. Selection Process. Behavioral Analysis. Efficiency of the Selection Process.

1. INTRODUÇÃO

A princípio, o Recursos Humanos (RH) iniciou no século XX, onde era conhecido como Relações Industriais. Esta nomenclatura surgiu devido ao impacto da Revolução Industrial com a dinâmica entre empregadores e empregados nas fábricas. Logo, as funções eram predominantemente administrativas e burocráticas, concentrando-se na supervisão da produtividade dos funcionários, sem preocupação com o bem-estar dos colaboradores, pois eram vistos como uma mão de obra barata e vantajosa para os negócios.

Por conseguinte, a partir da década de 1990 as empresas começaram a considerar diferentes nomenclaturas para a área dos Recursos Humanos, mas apesar das variações nos nomes, a essência de um departamento burocrático, lento e antiquado permaneceu. No entanto, com a revolução tecnológica veio a agilidade aos processos que anteriormente eram manuais e uma maior precisão na atração e retenção de talentos, resultando em melhorias em todas as áreas do RH.

Logo, essas melhorias em particular nos processos de recrutamento e seleção, se tornaram mais práticas e assertivas. Sem dúvidas, essa área está cada vez mais ganhando importância nas organizações modernas, valorizando o capital humano e destacando a necessidade de investir em colaboradores para alcançar o sucesso.

Com um destaque na captação de novos talentos, onde os testes e as dinâmicas em grupo, facilitam que o recrutador tenha uma visão mais clara dos comportamentos, habilidades e conhecimentos dos candidatos, que não pode ser observado apenas pelo currículo e na entrevista individual. Muitas empresas multinacionais utilizam de dinâmicas e testes com estagiários e trainees, que são a porta de entrada de um jovem talento na empresa.

É fundamental que o candidato adequado para a vaga seja escolhido, por isso é importante a realização de uma análise do cargo que será divulgado, como competências, formação, experiências e outros. Essa análise precisa ser feita em conjunto ao gestor da área, para que o candidato contratado tenha todos os requisitos para aquele cargo. É crucial a participação dos gestores durante a entrevista final e na escolha do candidato que se juntará à organização.

De tal forma que, com esses testes e as dinâmicas, é possível observar como cada candidato se comporta em diversas situações que vivenciará dentro da empresa, permitindo que os recrutadores tenham uma noção clara do que esperar desse profissional, caso optem por contratá-lo.

Nos dias de hoje, um currículo completo com cursos, palestras, idiomas e experiência não é mais a única coisa a ser observado em uma seleção. Uma vez que, é mais fácil ensinar as tarefas e obrigações do que ensinar valores, condutas e habilidades como liderança e trabalho em equipe.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 DINÂMICAS EM GRUPO

As dinâmicas em grupo é uma ferramenta que está sendo usada com frequência em processos seletivos atuais, ela consiste na realização de atividades entre os candidatos, que facilitam que o entrevistador consiga analisar como esse profissional trabalha em equipe e como é seu comportamento diante esse desafio. Desta forma, essas atividades podem envolver a resolução de problemas, apresentação de estudos de caso e apresentações.

Essas dinâmicas têm se tornado uma ferramenta cada vez mais relevante no processo de seleção, especialmente em uma empresa que valoriza habilidades

interpessoais e comportamentais, pois elas devem ser de acordo com os valores da empresa. Essas dinâmicas são projetadas para avaliar como os candidatos interagem entre si, revelando competências frequentemente difíceis de medir em entrevistas tradicionais.

Em comparação a outros métodos de avaliação, como entrevistas individuais e testes psicológicos, a dinâmica em grupo é uma forma de observar como realmente o candidato se portaria naquelas situações corriqueiras do cargo. Por conseguinte, a aplicação de múltiplas abordagens de avaliação permite uma compreensão mais abrangente das capacidades dos candidatos para o recrutador.

Uma vez que, as dinâmicas de grupo complementam esses métodos tradicionais, oferecendo uma perspectiva mais detalhada e precisa, destacando habilidades e reconhecendo novos talentos com características de liderança.

RECRUTAMENTO

Durante o processo de recrutamento é fundamental que a organização faça uma análise detalhada sobre o cargo em aberto, informações como experiências, formação, habilidades comportamentais, funções do cargo, salário e carga horária. Para que ocorra uma boa contratação, o recrutamento precisa ser estratégico e objetivo, para atrair candidatos que correspondem com a vaga, saber onde e como fazer a publicação é um dos fatores essenciais.

Segundo Chiavenatto (2006) fazer essa descrição do cargo é uma forma de enumerar as atribuições ou as tarefas, exemplo, o que o candidato irá realizar no seu dia a dia, quantas vezes será feito, como faz essas atividades e o por que são realizadas. Desta forma, o recrutador terá um perfil base para encontrar os candidatos disponíveis, tornando o processo mais ágil e assertivo.

SELEÇÃO

Logo após o recrutamento, inicia o processo de seleção. A seleção requer uma atenção especial, uma vez que é responsável por determinar qual o melhor candidato para que ocupe a vaga disponível. Além de realizar uma comparação das qualidades de cada

candidato, ela é responsável por fazer o funil de todos os candidatos para que no final o candidato com o melhor perfil seja contratado. Segundo Knapik (2008) a seleção utiliza de técnicas para analisar os candidatos e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo, onde essas técnicas identificam traços pessoais que podem prever o comportamento desse candidato como funcionário da organização.

Segundo o filósofo Aristóteles, o todo é maior que a soma das partes, essa frase se encaixa perfeitamente nos dias atuais das organizações. De forma que, uma equipe brilhante é mais eficaz que um talento solitário, o departamento de RH atua na escolha dos melhores candidatos para a criação dessa equipe.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de acordo com Knapik, onde pode ser previsto o comportamento do candidato como funcionário da organização por meio de ferramentas, como entrevistas, provas específicas, dinâmicas em grupo e testes psicológicos. Como também, o uso de artigos, livros e sites, sobre a história da área do RH, importância e técnicas aplicadas no processo de recrutamento e seleção na organização, os comportamentos e habilidades que são observados, a valorização das empresas no mercado, além de diminuir riscos e custos nos processos.

A pesquisa abordará a opinião de 28 candidatos que já participaram de dinâmicas de grupo em processos de seleção nos últimos meses.

4. A ORIGEM DO RH

Primeiramente, o Recursos Humanos surgiu no século XX, seu nome era Relações Industriais por conta do impacto da Revolução Industrial e sua relação entre empregador e empregado dentro das fábricas. Portanto as funções eram administrativas e burocráticas, bem como supervisionar a produtividade dos funcionários, pois não tinha a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, os mesmos eram vistos como uma mão de obra barata que era boa para os negócios.

Gradualmente, em 1990 as corporações começaram a aderir diferentes nomes para o RH, porém, mesmo totalmente diferentes defendiam a mesma opinião e essência. Visto que, o RH tinha uma visão como um departamento burocrático, chato e atrasado, mas com a tecnologia veio a agilidade em processos que antes eram manuais, sem dúvidas essa evolução gerou melhoria em todas as áreas do RH.

Atualmente, uma grande parcela do mercado de trabalho é de Millenials e da Geração Z, que possuem uma visão, uma vez que, as empresas precisam se encaixar ao seu estilo de vida e não ao contrário. Por isso a necessidade de escutar e entender o que se passa com os funcionários de forma que reduza o turnover da empresa, ocorrendo a perda de um talento para um concorrente.

Com o surgimento dessas melhorias, aprimorações foram feitas em todas as áreas, principalmente no processo de recrutamento e seleção de novos talentos de forma que sejam mais práticas e assertivas, como as entrevistas e dinâmicas *on-line* e testes profissionais que facilitam a identificar o perfil do candidato. Na atualidade o termo RH ocorreu uma mudança na sua denominação para Gestão de Pessoas que é um conjunto de procedimentos no RH, contudo o termo RH está enraizado na mente dos colaboradores.

4.1 CAPITAL INTELECTUAL

Visto que a área do Recursos Humanos está cada vez mais obtendo um espaço de importância nas organizações atuais, pois o capital humano está sendo valorizado. O capital intelectual é a sabedoria e conhecimento do colaborador adquirido em experiências ao longo de sua trajetória, ademais, está conectado na capacitação por meios de treinamentos dos colaboradores. Uma vez que, o colaborador gera melhores entregas, a fim de gerar satisfação aos clientes e maior lucratividade para a empresa.

Na atualidade, as empresas observam a importância de investir em seus colaboradores e na importância da escolha ideal para futuros talentos para alcançar o sucesso. A área do RH é um dos setores mais estratégicos para a sustentabilidade do negócio, sendo indispensável para a instituição se tornar competitiva e sólida no mercado.

Com as mudanças, algumas das funções e atividades que foram acrescentadas no RH, foram os treinamentos, pesquisas de satisfação, ações sociais, cargos e salários, relações trabalhistas, recrutamento e seleção e avaliação de desempenho.

5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Uma das áreas de atuação do RH é o recrutamento e seleção, na qual possui o objetivo de divulgar a vaga, atrair candidatos, escolher e contratar a pessoa correta para a vaga. O recrutamento e seleção envolve o processo de análise de currículo, entrevistas, testes comportamentais, dinâmicas e avaliação de *fit* cultural.

Após a Revolução Industrial esses processos se tornaram cada vez mais importantes nas empresas, pois com o cenário competitivo, encontrar um novo talento é fundamental para construir um negócio de destaque no mercado.

5.1. RECRUTAMENTO

Visto que, o recrutamento é a criação da vaga de emprego, alinhar o conteúdo com o perfil pretendido para o cargo e a divulgação de vagas pelos meios de comunicação, como sites de vagas de emprego, *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*, grupos de *WhatsApp* e outros. A primeira parte para um bom recrutamento e seleção é realizar uma análise do cargo disponível, que consiste em descrever as funções desse cargo junto ao gestor do departamento para definir as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para a vaga.

5.1.1 Recrutamento Externo, Interno e Misto

Os modelos de recrutamento existentes na atualidade são, o externo, interno e misto. Segundo Chiavenato (2006) o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que busca atrair candidatos qualificados para ocupar o cargo divulgado.

O recrutamento externo procura candidatos fora da empresa por meio da divulgação da vaga, sendo assim, oferece uma gama diversificada de perfis para a seleção, agilidade na captação e traz pessoas novas para a organização, trazendo a diversidade. Contudo, esse modelo de recrutamento possui um alto custo, além da demora do processo, precisa ter cautela por se tratar de pessoas desconhecidas e pode desmotivar colaboradores internos por não serem considerados para o processo seletivo.

O recrutamento interno, é quando a seleção ocorre dentro da empresa com o aproveitamento dos próprios colaboradores, assim reduz o período de recrutamento e de treinamentos. Entretanto, esse modelo possui altas exigências de potencial para essas promoções e conflitos de interesses pelos funcionários não selecionados.

Por outro lado, o recrutamento misto é quando a divulgação da vaga é tanto para os talentos internos quanto os externos, tendo assim mais possibilidades de encontrar o perfil adequado para a vaga.

Quando o recrutamento finaliza e o recrutador obtém uma quantidade satisfatória de candidatos, começa a etapa da seleção.

5.2 SELEÇÃO

As atividades relacionadas à seleção incluem, analisar currículos e os perfis dos candidatos que se inscreveram para participar do processo seletivo da vaga divulgada, fazer a triagem dos currículos, decidindo quais são os participantes da próxima etapa, aplicação de dinâmicas, avaliações, agendar e realizar entrevistas e auxiliar a liderança na escolha do candidato ideal. O objetivo é possibilitar que a empresa tenha a pessoa certa e com o conhecimento, habilidade e atitude alinhada com a organização. Segundo Chiavenatto (2006) a seleção vem logo após o recrutamento, onde são duas fases do mesmo processo. Sendo o recrutamento a divulgação e a seleção a classificação e decisão.

Hoje em dia, para concorrer a uma vaga de uma pequena empresa ou de uma multinacional, não está sendo suficiente ter um currículo completo com cursos, palestras, workshops, idiomas e experiência pois o mercado de trabalho hoje exige, conhecimentos técnicos, habilidades, competências específicas e principalmente inteligência emocional onde atualmente é o foco nas contratações. Dessa forma, as organizações investem significativamente em seu capital humano, adaptando a essa nova realidade.

6. ENTREVISTA

A entrevista é uma parte da seleção, ela é a etapa em que o candidato fica frente a frente com o recrutador para que confirme se as informações que menciona no currículo são verdadeiras. A entrevista tradicional, é o modelo mais utilizado em todas as

organizações, mesmo que não seja uma das melhores técnicas e o fator que mais influencia na hora de contratar ou não o candidato. Segundo Knapik a entrevista é a técnica mais utilizada nas empresas, onde o recrutador conhece os candidatos e seus conhecimentos.

Assim, a entrevista pode ser conduzida de diversas formas, como a totalmente estruturada, onde é feita as mesmas perguntas padrão e objetivas para todos os candidatos e as entrevistas não-estruturadas, as perguntas são realizadas de acordo com o andamento da entrevista, tornando-se menos objetiva.

7. TESTES

Nos dias de hoje, as organizações procuram constantemente profissionais que apresentem capacidade de adaptação, liderança, trabalhar em equipe e sob pressão, boa comunicação verbal e não-verbal e outras habilidades.

Durante as avaliações comportamentais o candidato pode apresentar características na qual não possui, pois julgam que aqueles traços serão bem visto durante a entrevista, como o de liderança, trabalho em equipe e saber trabalhar sob pressão, criando um personagem.

“[...] candidatos tendem a apresentar características e atributos pessoais que julgam positivos e minimizar outros que sentem como inadequados, gerenciando, dessa forma, as impressões que entrevistadores [...] possam ter” (PASSUELLO; OSTERMANN, 2007, p. 243).

Apesar de que, alguns candidatos criar esse personagem com habilidades que consideram importantes durante a avaliação da dinâmica em grupo, essa atuação pode ser percebida pelo recrutador, por se tratar de algo não natural. Acima de tudo, as empresas buscam um profissional com valores sólidos que se assemelha com o da organização, em vez de habilidades e experiências, pois é mais fácil ensinar como funcionam os procedimentos operacionais do que mudar os valores de uma pessoa.

7.1

MODELOS DE TESTES

Os testes são utilizados como uma ferramenta adicional que ajuda os recrutadores a identificarem os candidatos que se encaixam na vaga concorrida. Assim, eles avaliam de

forma objetiva as habilidades técnicas, cognitivas e comportamentais desses candidatos. Ademais, servem para ajudar na tomada de decisão da escolha final do profissional.

Contudo, essa ferramenta ajuda a coletar informações adicionais sobre o candidato, como avaliar de forma objetiva, facilitar o processo de recrutamento, identificar o potencial de liderança e fazer uma escolha que mais se conecte com a empresa. Pois, os recrutadores não perdem tempo com candidatos inadequados, reduzindo as chances de uma contratação incorreta.

Segundo Carvalho (2007) esses testes devem ter precisão e serem feitos por profissionais qualificados com domínio sobre os métodos estatísticos.

9.1 Importância

Utilizar os testes é uma maneira de todos os candidatos em igualdade, onde suas habilidades serão avaliadas de forma justa, isso traz uma segurança a mais para os candidatos. Visto que, nas entrevistas existe o fator humano e por mais imparcial que o recrutador seja, para o candidato essa imparcialidade pode não ser evidente.

7.2 TIPOS DE TESTES

Os testes psicológicos têm a função de identificar traços de personalidade e psicológico dos participantes. Portanto, isso permite que o recrutador tenha uma visão mais ampla e detalhada do perfil comportamental.

Outro modelo de teste é o de personalidade, o QUATI (Questionário de Avaliação Tipológica) é o mais conhecido, ele avalia padrões comportamentais e mostra a personalidade do candidato. Ademais, o perfil é categorizado em três áreas: a atitude, que mostra se o participante é introvertido ou extrovertido, o julgamento, onde se observa o pensamento e o sentimento, e por último a percepção, se o candidato é intuitivo ou sensitivo.

Mais um teste reconhecido é o de Perfil comportamental, esse modelo é utilizado para analisar o comportamento do candidato em diferentes situações. Logo, pode ser feito com questionários, entrevista ou dinâmica de grupo. Um dos testes comportamentais

mais conhecidos e utilizados é o DISC, onde se baseia em quatro fatores comportamentais, a dominância, influência, estabilidade e a conformidade.

7.2.1 Lados positivos e negativos

Ao utilizar esses testes no processo de contratação, deve levar em conta seus pontos positivos e negativos, para garantir que sejam aplicados da maneira correta.

O lado positivo desses testes, é que eles fazem uma avaliação mais objetiva dos candidatos, onde ajudam o recrutador a identificar suas habilidades e competências. Ademais, facilita na tomada de decisão, pois realiza uma comparação entre os candidatos de forma eficiente, assim ajuda a identificar rapidamente candidatos qualificados, economizando tempo e investimento em entrevistas e treinamentos desnecessários.

Um lado negativo é que a aplicação desses testes pode gerar custos para a organização. Além disso, o desempenho de alguns candidatos pode ser afetado por conta do desconforto ou da ansiedade e não refletir suas habilidades reais. Segundo Bulgacov (2006), a seleção realizada deve ser altamente atrativa para os candidatos, pois fazem com que os mesmos queiram ingressar na empresa.

É importante pontuar, que não existe uma resposta correta, pois o objetivo dos testes não é ser uma prova onde você será julgado adequado ou não, mas sim entender se você se encaixa no perfil procurado pela empresa.

8. DINÂMICA EM GRUPO

O principal objetivo da dinâmica é para que os recrutadores consigam mais informações sobre o candidato, os comportamentos em situações parecidas com o que ele vai presenciar no dia a dia de trabalho. Por isso, ao aplicá-las, as empresas podem avaliar as *soft skills* dos participantes, como liderança, pró atividade, inteligência emocional e trabalho em equipe, que apenas pelo currículo não podem ser vistas. Assim, o recrutador consegue observar se o candidato possui as habilidades adequadas para a vaga. Segundo Knapik (2008), a dinâmica é uma técnica de vivência realizada em grupo, onde se pode observar determinados comportamentos dos participantes.

Pode-se também analisar comportamentos em situações de trabalho onde o mesmo será exposto no dia a dia da organização, bem como a compatibilidade do perfil do candidato com as competências do cargo. Existem diversos modelos de dinâmicas, porém a escolhida deve extrair as habilidades e competências que buscam em um candidato para o cargo. Além disso, as dinâmicas também são utilizadas para avaliar o fit cultural, valores e entender se estão alinhados com os da empresa.

A dinâmica costuma ser dividida em fases, começam pela apresentação sobre a empresa e da vaga. A seguir, a entrevista coletiva, em que os participantes falam um pouco sobre ele no pessoal, profissional e acadêmico, como as suas experiências profissionais, curso profissionalizantes, idiomas, realizações em outras empresas, projetos sociais que participam e outros, normalmente é pedido para que seja objetivo no período de 2 (dois) minutos para essa apresentação, podendo o recrutador fazer algumas perguntas específicas sobre o candidato após essa apresentação para conseguir mais detalhe sobre alguma área dita que seja interessante para o cargo ofertado.

A dinâmica de grupo vem sendo a cada dia mais utilizada por diversas organizações, pois ela permite ao recrutador observar a interação do candidato com outras pessoas, possibilitando ver como é seu comportamento diante o desafio entregue e habilidades como o trabalho sob pressão, criatividade, comunicação, inteligência emocional, liderança e trabalho em equipe. Essa técnica é complementar à própria entrevista, pois auxilia na observação de comportamentos que não são mostrados durante a conversa com o recrutador ou o gestor.

Bem como, um candidato que demonstra ser comunicativo e que para a vaga essa é uma característica essencial, a dinâmica faz com que essa habilidade seja colocada à mostra, mesmo que a pessoa carece de experiência. Logo, mesmo sem tanta experiência profissional, o candidato pode vir a realizar um bom trabalho muitas vezes até melhor do que outro profissional mais experiente.

Essas dinâmicas podem ser feitas de forma on-line tem o mesmo objetivo da presencial, as empresas cada dia mais estão preferindo esse modelo on-line por conta das suas vantagens como a redução de custo com logística dos participantes ou do recrutador, *coffee break*; velocidade no processo seletivo e facilidade na avaliação de candidatos de outras regiões.

Tanto nas dinâmicas presenciais quanto nas on-line precisam de um planejamento prévio, que busca sempre identificar o profissional mais adequado ao cargo.

9. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos com os questionários aplicados a candidatos que participaram recentemente de uma entrevista que havia como um dos testes, a dinâmica em grupo. A análise dos dados revelou aspectos fundamentais sobre o conhecimento e a opinião sobre as dinâmicas em grupo.

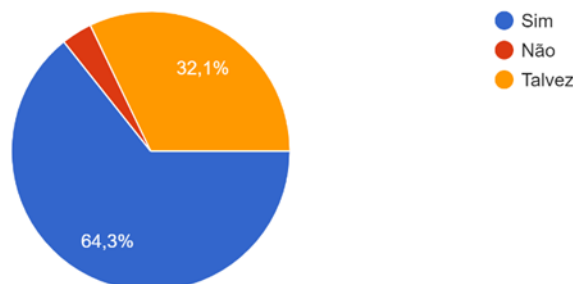
Os resultados a seguir foram organizados em categorias que refletem os principais temas investigados, como importância e conhecimento sobre o que é avaliado. As conclusões extraídas dessa análise visam demonstrar como é a visão da dinâmica em grupo pelos candidatos.

9.1 IMPORTÂNCIA

Em princípio foi observado que a maioria dos candidatos acreditam que a dinâmica em grupo é uma parte importante no processo de seleção e que esse modelo de teste proporciona uma visão clara das habilidades interpessoais. De forma que, esse modelo de teste passa uma confiança sobre a empresa, mostrando que o processo seletivo é ético e impessoal.

Você acredita que a dinâmica em grupo é uma parte importante do processo de seleção?

28 respostas



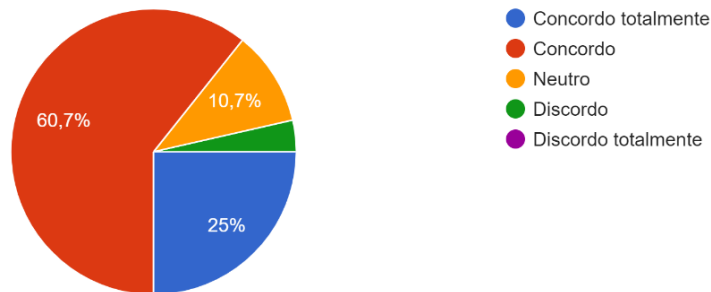
Fonte: o autor

9.2 HABILIDADES OBSERVADAS

Da mesma forma, na opinião dos candidatos as habilidades mais observadas durante a dinâmica são: o trabalho em equipe, comunicação e resolução de problemas. Ademais, acreditam que esse modelo de teste pode revelar traços de liderança, que atualmente é algo requisitado nas organizações.

A dinâmica em grupo proporciona uma visão mais clara das habilidades interpessoais dos candidatos?

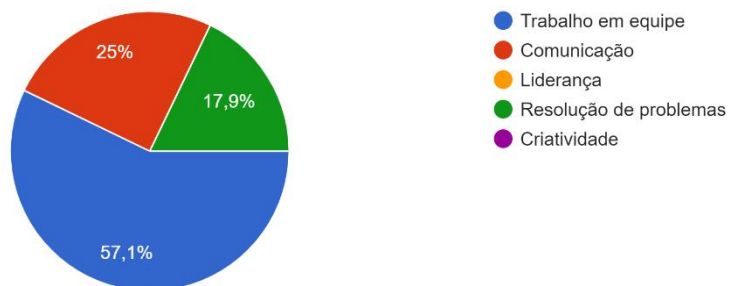
28 respostas



Fonte: o autor

Quais habilidades você acredita que são mais exigidas durante a dinâmica?

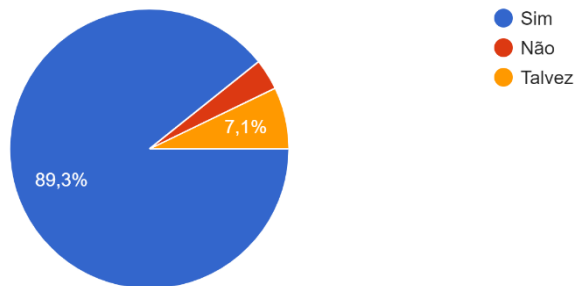
28 respostas



Fonte: o autor

Você acredita que a dinâmica em grupo pode revelar traços de liderança que não seriam evidentes em uma entrevista individual?

28 respostas

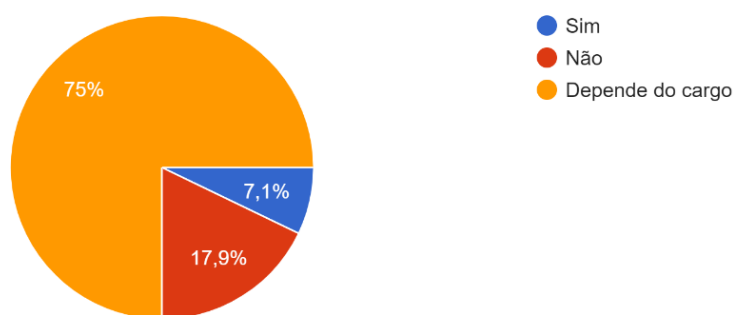


Fonte: o autor

Inquestionavelmente, pode-se observar também que uma opinião unânime que as dinâmicas devem ser apenas incluídas no processo de seleção dependendo do cargo. Atualmente grandes empresas, como multinacionais, utilizam esse modelo de dinâmica para a contratação de estagiários, por ser a porta de entrada para a organização e que o objetivo é a efetivação do mesmo. A empresa utiliza para escolher o candidato que suas habilidades, atitudes, valores e competências seja de acordo como um futuro colaborador.

Você considera que a dinâmica em grupo deve ser uma parte obrigatória do processo de seleção?

28 respostas



Fonte: autor

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a pesquisa realizada, percebe-se que o recrutamento e a seleção é uma poderosa ferramenta da área do Recursos Humanos, tanto para alcançar, quanto para

atrair candidatos adequados para o cargo divulgado. Por conseguinte, todo o processo de recrutamento e seleção deve se comparar o perfil desejado para o cargo com as competências do candidato, para que assim, a empresa possa contratar o profissional com o melhor perfil.

Desta forma, a empresa muitas vezes não irá contratar o candidato que possuía mais graduações ou experiências, mas será contratado o candidato que possua características sejam compatíveis com as descrições do cargo e da empresa. Sobre as pessoas que alguma vez participaram de dinâmicas em grupos, verificou-se que a maioria considera as dinâmicas em grupo uma parte importante no processo de seleção, cerca de 64,3% e 89,3% acredita que as dinâmicas podem revelar traços de liderança.

Esse modelo de teste facilita na escolha ideal do candidato de acordo com o cargo. Nota-se que as habilidades que são mais observadas de acordo com a pesquisa são o trabalho em equipe com 57,1%, comunicação com 25% e resolução de problemas com 17,9%. Logo, a utilização dessas dinâmicas, além de trazer vários benefícios para a organização, facilita na tomada de decisão final do recrutador, pois mostra como aquele funcionário irá agir no dia a dia e como irá lidar com as situações que ocorrem com recorrência na área que ele se candidatou. Todo o processo, desde o recrutamento até a realização dos testes e das dinâmicas devem ser estratégicos para que o risco de uma contratação errada seja feito.

11. REFERÊNCIAS

BULGACOV, S. Manual de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. V. Funções Básicas do Sistema de RH: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Ibpex, 2008.

PASSUELLO, C.; OSTERMANN, A. Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. Estudos de Psicologia, Natal, v. 12, n. 3, p. 243-251, set./dez. 2007.

GRACIETTI, L. Teste de recrutamento e seleção: como escolher o teste certo?. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/teste-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 30 out. 2024.

BRITO, J. A evolução do RH: Um passeio pela história da profissão. Disponível em: <https://www.omint.com.br/blog/a-transformacao-do-rh/#:~:text=e%20o%20RH-,Como%20surgiu%20o%20RH%3F,empregador%20lidava%20com%20seus%20empregados>. Acesso em: 2 nov. 2024.

MISAILIDIS, F. Guia de dinâmicas de grupo: importância, tipos e como aplicar na sua empresa. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao/guia-dinamicas-de-grupo/>. Acesso em: 30 out. 2024.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO APLICADO

1 - Você já participou de uma dinâmica em grupo?

- Sim
- Não
- Várias vezes

2 - Você acredita que a dinâmica em grupo é uma parte importante do processo de seleção?

- Sim
- Não
- Talvez

3 - Quais habilidades você acredita que são mais exigidas durante a dinâmica?

- Trabalho em equipe
- Comunicação
- Liderança
- Resolução de problemas
- Criatividade

4 - A dinâmica em grupo proporciona uma visão mais clara das habilidades interpessoais dos candidatos?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

5 - Você acha que a dinâmica em grupo ajuda a identificar candidatos que se encaixam melhor na cultura da empresa?

- Sim
- Não
- Em parte

6 - Como você avalia a eficácia da dinâmica em grupo em comparação com entrevistas individuais?

- Muito mais eficaz

Mais eficaz

Igual

Menos eficaz

Muito menos eficaz

7 - Você acredita que a dinâmica em grupo reduz preconceitos que podem ocorrer em entrevistas individuais?

Sim

Não

Talvez

8 - Você acredita que a dinâmica em grupo pode revelar traços de liderança que não seriam evidentes em uma entrevista individual?

Sim

Não

Talvez

10 - Você considera que a dinâmica em grupo deve ser uma parte obrigatória do processo de seleção?

Sim

Não

Depende do cargo

Capítulo 14

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Luiz Fernando Rocha Matos

Luiz Fernando Rocha Matos, graduando no curso de Administração da Faculdades

Integradas Iesgo, Formosa-GO. Email: luizfernandorochoam.lf@gmail.com

RESUMO

O estudo apresenta como foco principal a influência da liderança na implementação de estratégias de gestão de pessoas e no desempenho organizacional, destacando a importância da liderança e da gestão de pessoas nas organizações. A gestão de pessoas é um elemento essencial para o sucesso e o crescimento organizacional, sendo ligada diretamente à produtividade, à satisfação dos colaboradores e à competitividade no mercado. Os desafios encontrados nas organizações e na implementação das estratégias de gestão de pessoas impactam diretamente todo o desempenho organizacional, demonstrando a importância de uma boa gestão e uma boa liderança para o desenvolvimento eficaz da organização. O estudo emprega uma pesquisa levando em consideração um questionário no intuito de entender os principais desafios que líderes enfrentam na implementação eficaz da gestão de pessoas. Entre os problemas mais frequentes, se encontra a comunicação falha, a falta de comprometimento e a dificuldade em motivar a equipe. Estes aspectos foram considerados de alto impacto para o desempenho organizacional e, portanto, exigem estratégias de mitigação, como o incentivo ao feedback, o desenvolvimento de habilidades de comunicação e o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais. Adicionalmente, o artigo propõe que práticas de gestão adotadas por grandes empresas também podem ser aplicadas às organizações de diferentes portes, trazendo benefícios como o aumento da satisfação dos colaboradores e o aprimoramento do desempenho organizacional. Conclui-se que uma gestão de pessoas eficaz, aliada a uma liderança comprometida e comunicativa, é essencial para criar um ambiente de trabalho produtivo e saudável, favorecendo o sucesso organizacional a longo prazo.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. liderança. desempenho. colaborador. Organização.

ABSTRACT

The study focuses on the influence of leadership on the implementation of people management strategies and on organizational performance, highlighting the importance of leadership and people management in organizations. People management is an essential element for organizational success and growth, and is directly linked to productivity, employee satisfaction and competitiveness in the market. The challenges faced by organizations in implementing people management strategies have a direct impact on organizational performance, demonstrating the importance of good management and leadership for the effective development of the organization. The study employed a questionnaire survey in order to understand the main challenges that leaders face in implementing people management effectively. Among the most frequent problems were poor communication, lack of commitment and difficulty in motivating staff. These aspects were considered to have a high impact on organizational performance and therefore require mitigation strategies, such as encouraging feedback, developing communication skills and strengthening interpersonal relationships. In addition, the article proposes that management practices adopted by large companies can also be applied to organizations of different sizes, bringing benefits such as increased employee satisfaction and improved organizational performance. It concludes that effective people management, combined with committed and communicative leadership, is essential for creating a productive and healthy working environment, which favors long-term organizational success.

Keywords: People management. leadership. performance. employees. organization

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nas organizações exerce uma influência direta e significativa sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, bem como na competitividade da própria organização no mercado. Em um cenário cada vez mais desafiador, a liderança assume um papel essencial, pois a forma como são implementadas as estratégias de gestão de pessoas pode tanto estimular o desenvolvimento organizacional quanto afetá-lo negativamente. Esta pesquisa busca compreender como a liderança impacta na implementação dessas estratégias, e de que maneira isso influencia o desempenho organizacional.

Com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia das práticas de liderança e gestão de pessoas nas organizações, esta pesquisa foca em analisar

desafios e oportunidades dentro desse contexto organizacional. É abordada a relação entre uma liderança eficaz e o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente de trabalho produtivo e motivador. Com isso, espera-se identificar práticas de liderança que contribuem para a retenção de talentos e para o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo, assim, uma performance mais robusta e sustentável.

Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa com colaboradores de diferentes organizações. Os dados foram coletados por meio de questionários auto administrados, enviados por redes sociais, com questões fechadas e abertas, visando captar tanto informações objetivas quanto percepções subjetivas dos participantes. Foram considerados o nível de responsabilidade dos colaboradores em funções de liderança, a fim de obter uma visão abrangente sobre os efeitos da liderança nas práticas de gestão de pessoas.

Os resultados encontrados visam contribuir com um melhor entendimento sobre a importância de uma liderança ativa e estratégica na implementação de práticas de gestão de pessoas, destacando os principais desafios enfrentados e as possíveis soluções adotadas. Dessa forma, esta pesquisa pretende fornecer subsídios teóricos e práticos para organizações que buscam aprimorar suas práticas de gestão e liderança, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e alinhado com os objetivos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O APARECIMENTO HUMANÍSTICO DA ADMINISTRAÇÃO

O aparecimento humanístico da administração surge após o desenvolvimento das teorias administrativas já existentes. Com a abordagem de Taylor que enfatizava a tarefa, Fayol na estrutura organizacional e Weber na autoridade, a ênfase sofre uma alteração e passa a se tornar nas pessoas que fazem parte das organizações. (SILVA,2008, p. 184).

COM A ABORDAGEM HUMANÍSTICA, A TEORIA Administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos

aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. (CHIAVENATO, 2004 p. 98).

De acordo com Chiavenato, (2004), o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, foi um fator determinante para o desenvolvimento da abordagem humanística, ela teve como um de seus principais focos a Psicologia do Trabalho. O autor destaca que “Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 98).

Diversos fatores foram importantes para o desenvolvimento da abordagem Humanística na administração, com o aparecimento da Escola das Relações Humanas esse aparecimento fica mais evidente. Ainda assim, em meio a essa transição de Teoria Clássica e antecipando-se à Teoria das Relações Humanas, novos autores surgiram iniciando novos trabalhos com o intuito de fazer uma revisão, crítica e até reformulação das bases da teoria administrativa. (CHIAVENATO, 2004, p.98).

O autor Chiavenato (2004), aponta autores que podemos mencionar dentro dessa transição entre o classicismo e o humanismo, eles são:

1. Hugo Munsterberg (1863-1916). Foi o introdutor da psicologia aplicada nas organizações e do uso de testes de seleção de pessoal.¹
2. Ordway Tead (1860-1933). Foi o pioneiro a tratar da liderança democrática na administração.²
3. Mary Parker Follett (1868-1933). Introduziu a corrente psicológica na Administração.³ Rejeita qualquer fórmula universal ou única e introduz a lei da situação: é a situação concreta que deve determinar o que é certo e o que é errado. Toda decisão é um momento de um processo e se torna importante conhecer o contexto desse processo.⁴
- 4, Chester Barnard (1886-1961). Introduziu a teoria da cooperação na organização.⁵ Como as pessoas têm limitações pessoais - biológicas, físicas e psicológicas - elas precisam superá-las por meio do trabalho conjunto. A cooperação entre as pessoas surge da necessidade de sobrepujar as limitações que restringem a ação isolada de cada uma. A necessidade de cooperar entre si, leva as pessoas a constituírem grupos sociais e organizações. Um grupo social existe quando:
 - a. Existe interação entre duas ou mais pessoas - interação.
 - b. Há o desejo e a disposição para cooperar - cooperação.
 - c. Existem objetivos comuns entre elas - objetivos comuns. (CHIAVENATO, 2004 p. 98-99)

Dentre os nomes dos grandes autores que fizeram parte dessa transição, Hugo Munsterberg (1863-1916) foi o responsável pelo desenvolvimento da psicologia industrial, um dos fatores determinantes para o desenvolvimento da abordagem humanística na administração.

Munsterberg procurou combinar as habilidades dos novos empregados com as demandas de trabalho da organização, para influenciar positivamente a atitude dos empregados em direção a seu trabalho e sua organização, ao mesmo tempo que procurou entender o impacto das condições psicológicas sobre a produtividade dos funcionários. (SILVA, 2008, p. 184).

Essa visão de Munsterberg defendia que a flexibilidade, criatividade e a prosperidade da organização, fluía naturalmente sob crescimento e o desenvolvimento dos empregados. Ele teve uma nova visão da relação entre empresa e empregados, alterando essa antiga dependência por uma co-dependência, onde as pessoas começam a ser consideradas mais importantes que a própria organização. (SILVA, 2008, p. 185).

2.2. SURGIMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Na década de 1920 as relações humanas chegaram como um fator extremamente importante na sociedade e nas organizações, diversos pesquisadores e administradores fizeram parte do desenvolvimento dessa área. Os experimentos Hawthorne foi um dos marcos que mais influenciaram o desenvolvimento, esses experimentos marcaram o início do movimento das relações humanas na administração.

Como documentado pela Harvard Business School:

Na década de 1920, Elton Mayo, professor de Administração Industrial na Harvard Business School, e seu protegido Fritz J. Roethlisberger lideraram um estudo histórico sobre o comportamento dos trabalhadores na Western Electric, o braço de fabricação da AT&T. Sem precedentes em escala e escopo, o estudo de nove anos ocorreu na enorme fábrica Hawthorne Works, nos arredores de Chicago, e gerou uma montanha de documentos, de gráficos de desempenho por hora a entrevistas com milhares de funcionários. O papel da Harvard Business School nos experimentos representou um marco no início do movimento das relações humanas e uma mudança no estudo da administração de uma abordagem científica para uma multidisciplinar. O registro exaustivo de arquivo dos experimentos da Baker Library revela a arte e a ciência desse estudo comportamental seminal — e as questões e teorias que ele gerou sobre a relação da produtividade com as necessidades e motivações do trabalhador industrial. (HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2020, p.1)

Segundo Wallace B. Dohan, reitor da Harvard Business School e do presidente de Harvard, A. Lawrence Lowell, 1925 “O assunto das relações humanas na indústria é uma das coisas mais importantes em todo o campo dos negócios é algo que devemos investigar e ensinar”. A passar dos anos, os experimentos e estudos dirigidos por Elton Mayo continuaram, e com isso diversos resultados surgiram.

Podemos, porém, resumir suas conclusões genericamente, para dizer que as experiências realizadas mostraram que o operário não era uma simples peça do processo, mas sim um indivíduo com uma personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica. (CORDEIRO, 1961, p.18)

O autor também comenta que as pesquisas desenvolvidas por Mayo e seus colegas contribuíram para a iniciação de uma nova fase das pesquisas relacionadas ao fator humano no trabalho, influenciando e atraindo a atenção dos empresários e dos estudiosos para uma importante área, conhecida hoje como “relações humanas no trabalho”, as pesquisas de Mayo e seus colegas foram o pontapé inicial para o surgimento e o desenvolvimento dessa área. (CORDEIRO, 1961, p.19).

A escola de relações humanas fez uma crítica ao *homo economicus* como modelo de natureza humana, as relações humanas indica uma nova substituição, incluindo o modelo do *homo socialis*, suas características inclui que o ser humano é apresentado como um ser onde seu comportamento não pode ser resumido apenas a esquemas simples e mecanicistas, ele é condicionado pelas demandas de ordem biológica e pelo sistema social, além disso todo ser humano possui necessidades, como afeto, segurança, aprovação social, prestígio e a auto realização. (MOTTA, VASCONCELOS, 2006, p. 54)

Portanto, as relações humanas demonstram sua importância sob os indivíduos e sob as organizações, seu desenvolvimento e progresso é necessário para o alcance dos objetivos em comum dos colaboradores e da organização. O significado então das relações humanas e das suas práticas, podem ser vistos de diversas maneiras, mas conforme Cordeiro (1961, p. 8) praticar as relações humanas vai além de ter e manter contato com outros indivíduos, significa estar conectados nas relações, seja por uma atitude, um estado de espírito ou maneira de ver as coisas, dessa forma essa relação humana, nos permite compreender o indivíduo, o respeitando e entendendo sua personalidade. Cordeiro (1961, p.8) explica que a prática das relações humanas não significa somente “amar ao próximo como a nós mesmo” pois ninguém é igual e o que pode ser bom para uns não é necessariamente bom para outros, suas diferenças e suas necessidades podem ser divergentes.

Nesse sentido, Cordeiro (1961, p. 25) chega na conclusão que:

Assim, “relações humanas” não pode ser compreendida como uma função a ser executada, como um artifício de manipulação ou maneira de tornar

todos felizes e contentes. Na empresa, as relações humanas agem como um lubrificante, evitando os atritos e tornando o funcionamento mais suave. Nada mais. Mas, assim como uma máquina não funciona apenas com uma boa lubrificação, a empresa precisa de muitas coisas além de relações humanas. (CORDEIRO, 1961, P.25).

Cordeiro (1961, p. 25) finaliza sua analogia informando que as relações humanas:

Não se pretende assim, que estas sejam um substituto para as demais funções do administrador. “Relações Humanas” não é pois, uma panaceia que, por si só, cure todos os males. (CORDEIRO, 1961, p. 25).

2.3. GESTÃO DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Ao passar dos anos, o setor de gestão de pessoas foi crescendo grandemente dentro das organizações, um fator que antigamente era subestimado e tratado com certo nível de insignificância e desprezo, acaba se tornando um fator importante e indispensável para o sucesso de qualquer organização.

A Gestão de Pessoas cresceu em importância com a complexidade experimentada pelas organizações, a partir dos impactos da Revolução Industrial e posteriormente com os efeitos da globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, inovações tecnológicas e mudanças ambientais internas e externas marcadas pela rapidez e imprevisibilidade. (ALVES et al., 2022, p. 5).

O crescimento da gestão de pessoas acabou se tornando cada vez mais importante e mais influente dentro das organizações, independentemente do tamanho da organização é de extrema importância um bom desenvolvimento da gestão de pessoas, não de uma forma única ou separada, mas interligada com todos os objetivos da empresa. Segundo Becker et al. (2001, apud Borges et al., 2014, p 103) “Atualmente a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização”.

Dentre as vantagens competitivas existentes dentro de uma organização, como financeiro ou altos investimentos em tecnologia, entre outros diversos fatores, a real vantagem competitiva também se estende para outras áreas a não ser a financeira, como as pessoas que compõem a organização, os responsáveis por movimentar tudo no cotidiano. (SOVIENSKI, STIGAR, 2008, P. 53). Seguindo este contexto, a percepção do

papel das pessoas dentro das organizações é de suma importância para o desenvolvimento da organização como um todo, é importante visualizar as pessoas como um parceiro, um colaborador.

Chiavenato (2014, p. 3) menciona que “Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados”. A partir disso, diversas organizações da atualidade procuram valorizar as pessoas que estão presentes na organização, tratando os indivíduos como parceiros e colaboradores, com isso, estas mudanças tornaram os colaboradores mais produtivos, impactando diretamente no desempenho do colaborador e da organização. (ALVES, et al., 2022, p. 6)

As organizações dependem direta e indiretamente das pessoas, isso é um fator inegável, da mesma forma que as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais. Analisando essa situação, conseguimos identificar a necessidade de uma boa relação entre as duas partes.

Segundo Chiavenato (2014, p. 375) “Quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional” ou seja, é necessário a obtenção de uma boa relação com os colaboradores das organizações, para um sucesso próspero, porém, nem sempre ter e manter uma boa relação com os funcionários é uma tarefa fácil, além da dificuldade por parte dos líderes, seja por falta de treinamento, personalidade ou situações do dia a dia, a resistência e os problemas individuais por parte dos funcionários também é um fator que desencadeia a dificuldade de uma boa relação e um bom clima organizacional.

Conforme Chiavenato (2014, p. 378) a relação da organização com os empregados, devem estar em sincronia, é importante que os funcionários também estejam na filosofia da organização, tratando os funcionários com respeito e solidariedade, oferecendo meios que possa ajudar e atender as necessidades que eles possuem, tanto na vida profissional quanto pessoal. Com isso, o autor demonstra que é importante a organização integrar uma filosofia empresarial onde os funcionários tenham um apoio que facilite e auxilie a superação dos seus problemas.

2.4. A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR

Segundo os estudos e teorias de liderança existentes, fica claro que os líderes são fundamentais dentro de uma organização, a comunicação e a orientação da corporação surge com sua responsabilidade, sua capacidade de influenciar e moldar os funcionários de forma ética e positiva, influência diretamente no desempenho de todos, porém, é indispensável que os líderes possuam a capacidade de lidar com diversos tipo de pessoas e suas personalidades. (SILVA, SANTOS, MARQUES, 2022, p. 26).

Chiavenato (2015, p. 234) afirma que “Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança” demonstrando a importância que o líder possui na organização. Motta (1998) defende a relação entre colaborador e liderança como uma maneira eficaz de promover a motivação, o autor argumenta que a repressão organizacional que produz funcionários alienados, assustados e submissos deve se extinguir. A participação da liderança no envolvimento como colaborador, mobiliza a inteligência da empresa, além de valorizar o potencial das pessoas, desenvolvendo suas habilidades e tornando profissionais competentes. (FERREIRA, et al., 2013).

O autor Maxwell (2007) informa sobre a importância da comunicação, e o papel fundamental que ela impõe no papel de liderança, ele afirma que a comunicação é essencial para uma boa relação entre os líderes e os colaboradores, a vasta mudança da visão da organização, que está sempre sendo modelada e formada depende de uma boa comunicação para estar sempre informado e atualizado sobre as situações, evitando ser surpreendido por mudanças ou desmoralizado por estar fora do assunto. Maxwell (2007) ressalta que “Como líder no escalão médio de uma organização, ser o recipiente da comunicação é importante, mas, de igual modo ou mais importante, é comunicar-se.”

Ferreira et al.(2013) comenta sobre a visão que Megginson, Mosley e Pietri (1998) tinham referente ao papel de líder, os autores afirmam que a partir do momento que uma pessoa se torna um líder, os resultado não dependem mais apenas de seus próprios esforços, mas sim de um outro fator, o desempenho de cada funcionário da equipe. Conseqüentemente para um bom desempenho dos colaboradores, além de sua capacidade, a motivação é essencial para o alcance dos resultados.

A partir das pesquisas e estudos que demonstram a existência das necessidades de cada ser humano, seja de auto realização ou necessidade básica, para os seres humanos, a

motivação também entra como um fator influenciável e determinante nas ações e no desempenho dos indivíduos. De acordo com Karlof (1999, p.125) “a motivação é resumidamente, aquilo que faz um indivíduo aja e se comporte de uma determinada maneira”. Porém Faria (2002, p.59) enfatiza que “a motivação procura explicar o porquê do comportamento das pessoas”. (KARLOF, FARIA apud Cruz, 2012.)

Em 1940, Abraham Maslow desenvolveu uma teoria sobre a hierarquia das necessidades, onde permitia deduzir o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, citado por Lacombe e Heilborn (2008, p. 313) “ o princípio básico da motivação é: *uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento*”, demonstrando que o que leva a motivação das pessoas são as necessidades insatisfeitas, sendo combustível para satisfazer às suas necessidades. Ainda seguindo a motivação como fator primordial no desempenho do colaborador, Ferreira et al (2013) cita que de acordo com Robbins (2005, p. 132), “motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”, definindo motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi utilizada a metodologia de pesquisas mistas, incluindo pesquisas quantitativas e qualitativas, porém com predominância quantitativa. Os Participantes da pesquisa foram selecionados a partir de um único critério básico, onde todos os envolvidos estivessem ativamente trabalhando ou que já houvesse trabalhado em algum momento no decorrer da sua vida, seja como empregado ou empregador.

A pesquisa teve o intuito principal de coletar dados referentes às dificuldades de gestão de pessoas e de liderança nas organizações, extraindo informações referente aos principais desafios e suas soluções para as estratégias de gestão de pessoas nas organizações. Além de entender um pouco sobre o grau de importância e relevância que certos assuntos possuem, dentro da liderança e da gestão de pessoas. As perguntas foram feitas para que incluísse qualquer tipo de colaborador, possibilitando a maior captação de informações para pesquisa.

Foi feito um levantamento por questionário autoadministrado, onde os participantes por vontade própria responderam a 16 perguntas estruturadas. Sendo 14 perguntas fechadas, e 2 perguntas abertas. O questionário foi enviado via redes sociais (Instagram e WhatsApp) para que as pessoas que se enquadrarem no critério de seleção, tivessem a possibilidade de responder. No total 35 pessoas participaram do questionário. Nesse caso, a discussão e os resultados se baseiam em algumas questões do questionário que foram selecionadas para a implementação da pesquisa, foi levado em consideração as perguntas e suas respectivas respostas que possuem mais relevância para o trabalho.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

O estudo feito analisa a influência da liderança na implementação da gestão de pessoas no ambiente organizacional das organizações, destacando como o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores podem impactar positivamente o desempenho organizacional. As organizações de qualquer porte empresarial, necessitam de uma boa gestão para o desenvolvimento e a prosperidade da organização, diversas empresas não possuem uma gestão que conta com políticas formais e gestão de pessoas, essa falha desenvolve efeitos negativos que afetam diretamente no desempenho organizacional, a diminuição na produtividade, aumento da rotatividade de pessoas, clima organizacional negativo e perdas de clientes, são alguns desses efeitos que afetam a organização.

O questionário aplicado demonstra os principais desafios que as organizações e os líderes possuem, no momento de implementar e desenvolver a área de gestão de pessoas, além de demonstrar as soluções implementadas em diversas organizações, para a solução e a mitigação dos desafios encontrados. Nesse caso, foram selecionadas algumas questões do questionário para a implementação da pesquisa, foi levado em consideração as perguntas e suas respectivas respostas que possuem mais relevância para o trabalho.

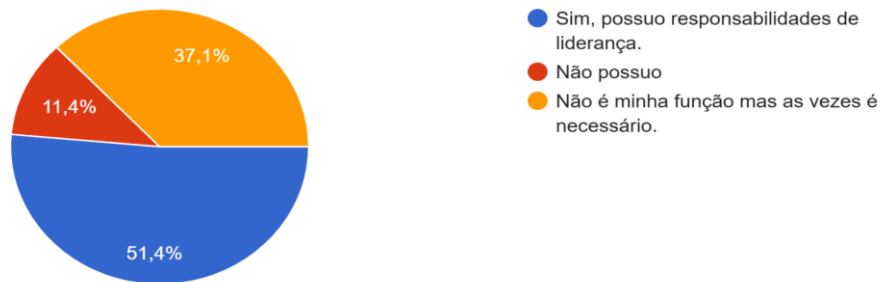
No gráfico 1. que será demonstrado abaixo, a coleta de dados permite entender e verificar se possui a presença de responsabilidades de liderança nos participantes envolvidos. A responsabilidade de liderança se encontra em diversos cargos empresariais, na maioria dos casos, a função de liderança já se encontra aplicada diretamente ao cargo do colaborador, possuindo a responsabilidade de liderança como um dos objetivos

principais da sua função, porém em outras ocasiões, essa responsabilidade não tem ligação direta com o colaborador mas no decorrer da sua jornada de trabalho, existem circunstâncias onde é necessário liderar.

Gráfico 1. Responsabilidades de liderança no cargo atual

Você possui alguma responsabilidade de liderança em sua função atual?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A coleta de dados mostra que dentre os participantes envolvidos, (37,1%) não possui uma responsabilidade de liderança em sua função, porém em certas circunstâncias é necessário agir como tal, isso demonstra que até os colaboradores que não possuem essa responsabilidade ligadas diretamente, precisam estar envolvidos com a liderança. Nesses casos, o apoio da organização ao colaborador é de suma importância para o melhor desenvolvimento dessas situações, o incentivo e o desenvolvimento dos colaboradores na área de liderança surge como uma opção para garantir a melhor fluidez dessas responsabilidades. Juntamente com as responsabilidades de liderança, os desafios surgem dificultando o papel de líder, com isso, a coleta de dados nos permitiu encontrar os principais desafios enfrentados ao liderar uma equipe, ajudando a entender quais desafios possuem mais frequência no cotidiano da liderança. A seguir será listado todas as respostas coletadas dos participantes:

Lista 1. Desafios enfrentados no gerenciamento de equipe e gestão de pessoas

- Situações adaptativas; Não aceitam ser chamados atenção, independente da forma ou motivo, levando para o pessoal e levam como um feedback estrutural; Fazer com que todos tenham um único ponto de vista; Lidar com as vontades dos colaboradores;
- Tomar decisões, motivar e inspirar outros, lidar com mudanças, administrar conflitos e criar uma cultura de confiança e respeito;

- Fazer; Confiança; Diferenças; Pessoas desmotivadas que acabam desmotivando as outras;
- Fazer com que eles entendam o real papel que a empresa quer com os clientes. Nem sempre eles estão disponíveis a colaborar principalmente com o compromisso;
- Capacitação profissional; Fazer com que os colaboradores trabalhem entre si organizadamente e fazer o trabalho como esperado, resolução de conflitos; Falta de comprometimento de alguns funcionários; Delegar funções e tarefas e elas serem seguidas da forma correta; Falta de comunicação assertiva; Comprometimento;
- Os mecanismos de solução, que necessitam ser diferentes em cada etapa/pessoa; Gerenciar colaboradores; A falta de comunicação, falta de comprometimento e falta de interesse; Falta de compreensão de como a empresa deve funcionar;
- A comunicação, gerenciar e resolver os conflitos interpessoais, lidar com as diferentes personalidades e estilos de trabalho, e encontrar equilíbrio entre delegar tarefas e manter o controle sobre os resultados;
- Tem que ter pulso firme, tem muita gente cabeça fechada, te passam para trás se você não for firme na palavra;
- Fazer com que cumpram o planejamento da forma correta; Gestão, paciência e maturidade emocional; Falta de processos dentro da empresa; A equipe; Aprender lidar com pessoas irresponsáveis e imaturas; Lidar com pessoas, e fazer com que o rendimento não diminua.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Dentre os diversos desafios citados, os desafios mais recorrentes são desafios comportamentais, desafios de gestão e desafios estruturais, impactando diretamente o desempenho organizacional, neste caso o recomendável é localizar esses problemas e procurar soluções para a mitigação dos mesmos.

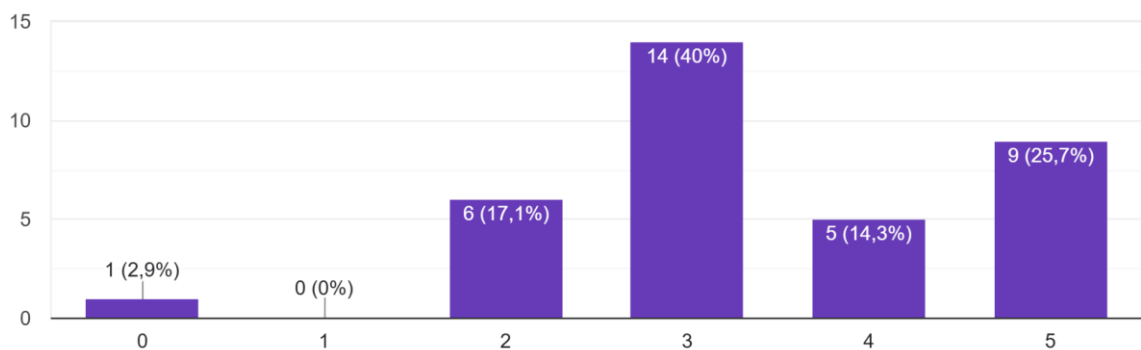
Após averiguar de maneira mais centralizada, foi localizado problemas mais frequentes, como a falha na comunicação com os colaboradores, dificultando o entendimento e a propagação de informações claras e objetivas, a falta de comprometimento dos colaboradores com a organização e a dificuldade em motivar e

manter a equipe engajada. Averiguando esses desafios é recomendável desenvolver soluções para eles, no caso, o desenvolvimento de habilidades de comunicação, a construção de relacionamentos com o colaborador e o estabelecimento de metas claras é adequado para o início da solução ou mitigação dos desafios. No gráfico 8 que será demonstrado abaixo, averiguamos o grau de impacto dos desafios no desempenho da organização, considerando uma escala de 0 a 5:

Gráfico 2. Grau de impacto dos desafios no desempenho da organização

Em que escala de 0 a 5 esses desafios impactam no desempenho da sua Empresa?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Podemos então perceber que o impacto desses desafios no desempenho das organizações é considerável, evitar e mitigar todos esses desafios é de extrema importância para o desenvolvimento do desempenho organizacional, os desafios taxados com alto impacto podem prejudicar a produtividade e o clima organizacional, demonstrando a importância de uma gestão de pessoas e liderança eficaz.

Após localizar tantos desafios frequentes na área da liderança e na área de gestão de pessoas dentro das organizações, a coleta de dados nos permitiu localizar algumas estratégias utilizadas para a solução ou mitigação dos mesmos. Abaixo será listado todas as estratégias utilizadas pelos participantes:

Lista 2. Desafios enfrentados no gerenciamento de equipe e gestão de pessoas

Comunicação; Trabalhar na comunicação com os colaboradores; Reavaliar políticas de trabalho.

Adotar novas ferramentas de comunicação; Fornecer suporte técnico; Cultivar uma cultura saudável; Oferecer programas de apoio psicológico.

Política de recrutamento assertiva; Investir em treinamentos e capacitação.

Sempre dialogar e cumprir os deveres como empregador.

Educação e paciência; Deus; Conversas, dinâmicas, tento entender o'que está acontecendo para sim tomar uma conclusão direta.

Reuniões diárias com diálogos específicos em relação a serviços .

Conseguir ser flexível até certo ponto, para então conseguir mediar o problema ou conflito. Saber conversar com cada colaborador de um jeito.

Procuro sempre ouvir os colegas e pensar em forma que ajude todos ao mesmo tempo sem prejudicar a organização; Perguntar antes de falar

Regras esclarecidas com antecedência, realizar reuniões em que o colaborador sinta-se incluído, caso precise, advertir de forma discreta e individual .

Compatibilidade de trabalho entre as pessoas para que fiquem à parte.

A comunicação é primordial; Feedback.

Para superar os desafios na gestão de pessoas, adotou uma comunicação clara e aberta, promovendo feedback constante e reuniões regulares. Também busco ser flexível na liderança, adaptando meu estilo às necessidades individuais e do grupo. Estabeleço metas claras e alcançáveis, alinhando expectativas e promovendo um senso de propósito

Impor limites e demonstrar seriedade/autoridade em relação ao serviço, para que assim, seja levado a sério e realizado da maneira correta; Terapia com profissional, treinos, diálogo; Estudo e uma comunicação mais assertiva possível; Investir na seleção de funcionários. Reuniões diárias e muita comunicação; Procurar conhecer um a um, e ter um relacionamento bacana entre patrão e funcionário

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024)

Após analisar as respostas dos participantes, podemos perceber que para os diversos problemas e dificuldades presentes na gestão de pessoas e na liderança, existem diversas soluções para mitigação desses problemas, foi enfatizado pelos participantes a importância de uma boa comunicação e um relacionamento interpessoal com os colaboradores, feedbacks, conversas individuais e procurar entender os colaboradores e suas necessidades são opções recomendados para uma bom relacionamento. O desenvolvimento dos colaboradores, incentivando seu crescimento pessoal e profissional também entra como uma opção de solução para diversos problemas, a capacitação dos

profissionais da organização permite o bom desempenho por parte do colaborador com os objetivos da organização.

Uma gestão de pessoas eficiente depende de vários fatores para seu desenvolvimento eficaz, um dos principais é a liderança, a influência que a liderança possui na aplicação dessas estratégias, demonstra o quanto uma boa liderança afeta positivamente os colaboradores e a organização. Com a coleta de dados efetuada com a pesquisa, foi averiguado a importância de atividades entre líderes e colaboradores para um bom desenvolvimento da equipe, problemas como falhas na comunicação, dificuldade em reter talentos e dificuldade em manter a equipe engajada podem ser resolvidas com a implementação dessas atividades.

Nesse sentido, a frequência e a influência dos líderes é de extrema importância para o desenvolvimento dessas atividades, abaixo podemos verificar em que frequência a liderança dos participantes, participam dessas atividades, conforme gráfico 3.

Gráfico 3. Frequência da participação dos líderes em atividades de equipe

Com que frequência a liderança participa de atividades como reuniões de equipe, treinamentos e avaliações de desempenho?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Após a análise foi confirmado que dentre os participantes, (37,1%) dos líderes, frequentam ocasionalmente essas atividades, sendo que o recomendado seria sempre ou frequentemente. Ainda sim, (8,6%) dos participantes nem sequer possui reunião ou qualquer atividade que desenvolva essas áreas, demonstrando uma potencial falha que ocasiona prejuízos para a organização.

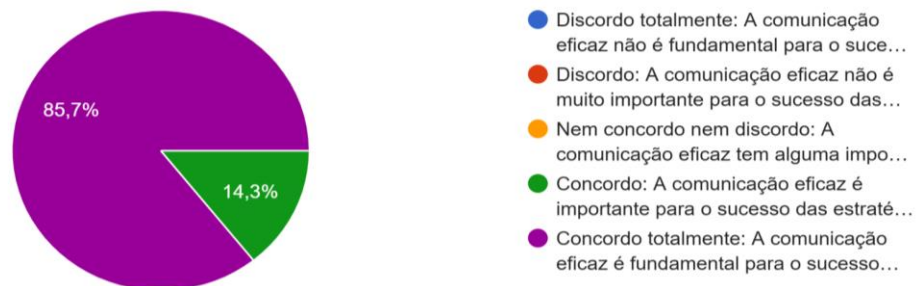
Além das atividades importantes para a eficácia no desenvolvimento da liderança na gestão de pessoas, foi visto que um dos principais desafios para os líderes é a

dificuldade da comunicação, impedindo uma clareza entre os colaboradores e a liderança. A influência dos líderes sob os colaboradores e seu desempenho é inegável, sabendo disso, deve-se investir na comunicação entre os envolvidos, para a clareza e o melhor desenvolvimento de ambos os lados, provocando então a melhoria no desempenho organizacional. O gráfico 4 confirma a importância da comunicação para o sucesso da implementação das estratégias de gestão de pessoas, conforme veremos abaixo, dentre os participantes, (85,7%) concordam plenamente que a comunicação eficaz é fundamental para o sucesso da implementação, enquanto (14,3%) concordam plenamente com a comunicação eficaz.

Gráfico 4. A importância da comunicação eficaz para o sucesso da implementação de estratégias de gestão de pessoas.

Em sua opinião, a comunicação eficaz entre a liderança e os colaboradores é fundamental para o sucesso da implementação das estratégias de gestão de pessoas?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Mesmo após os anos de estudos e desenvolvimento da área de gestão de pessoas e do fator humanístico nas organizações, algumas empresas não compreendem a importância de possuir um setor de gestão de pessoas atrelado à organização. Essa falha, acaba prejudicando diretamente o desempenho da organização, influenciando no surgimento de prejuízos.

Abaixo nos gráficos finais, conseguimos analisar dois pontos importantes para a pesquisa, no gráfico 5, o objetivo da pergunta é entender se as organizações dos participantes possuem um setor de gestão de pessoas ou de recursos humanos dentro da organização, porém após a análise, foi averiguado o alto nível de empresas que nem

sequer possuem um setor específico relacionado ao tema de gestão de pessoas ou recursos humanos dentro da organização, demonstrando uma fraqueza enorme nessas empresas, que acabam subestimando o impacto negativo que isso pode ocasionar.

Gráfico 5. Presença de setor de gestão de pessoas nas organizações.

A sua empresa possui um setor de Gestão de Pessoas?

35 respostas



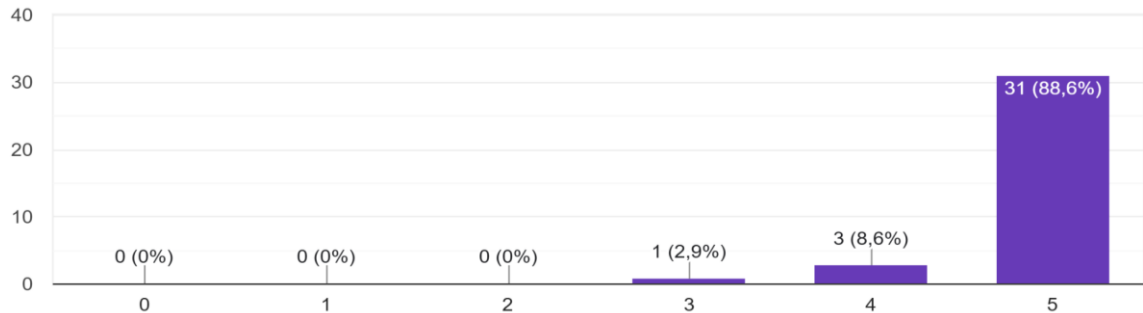
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Conforme gráfico 6, (88,6%) atrelam o maior grau de importância (grau 5) à boa gestão de pessoas nas organizações, demonstrando que sua importância é de grande consideração, além disso, (8,6)% das pessoas atrelaram o grau 4 a importância de uma boa gestão de pessoas, e (2,9%) atrelaram o grau 3 de importância. Com isso, a pesquisa demonstrou a importância e a relevância que uma boa gestão de pessoas e uma liderança possui no desempenho organizacional. Uma comunicação eficiente entre os colaboradores e a organização, evidenciou ser uma ferramenta extremamente útil na concretização desse relacionamento. Além disso, fica claro que a colaboração entre as 2 partes é necessária para a concretização desse objetivo.

Gráfico 6. Grau de importância de uma boa gestão de pessoas nas organizações

Em uma escala de 0 a 5, qual o grau que você dá de importância para uma boa gestão de pessoas nas organizações?

35 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como informado na introdução, a pesquisa cujos resultados se encontram aqui presentes, objetivou identificar a influência que a liderança possui na implementação de estratégias de gestão de pessoas e o impacto no desempenho organizacional. No que se refere aos resultados apresentados, foi possível identificar a importância de uma boa gestão de pessoas dentro das organizações, o papel fundamental que a liderança possui também fica evidente, demonstrando que o desenvolvimento dessas áreas são extremamente benéficas à organização, aos colaboradores e até mesmo a sociedade. A coleta de dados também demonstrou que as dificuldades na implementação das estratégias de gestão de pessoas e os desafios no papel da liderança são frequentes, dificultando o desenvolvimento, mas em contrapartida, foi possível localizar alguns meios para a mitigação dessas dificuldades, evidenciando a possibilidade de uma gestão eficaz.

Analisando as dificuldades e soluções informadas pelos participantes, concluímos que a falha na comunicação com os colaboradores, a falta de comprometimento por parte dos trabalhadores e a dificuldade em motivar as equipes, são as dificuldades principais que a gestão e os gestores possuem na implementação das estratégias, impactando diretamente no desempenho da organização, com isso, algumas recomendações foram citadas para a mitigação desses problemas, o desenvolvimento na comunicação, a construção de uma relação sólida com os colaboradores e o incentivo na motivação da equipe foram algumas das recomendações citadas.

Com isso, é possível finalizar o trabalho incentivando a melhoria e enfatizando a importância de uma liderança e gestão de pessoas eficaz para as organizações, a importância do colaborador para a organização fica explícito neste trabalho, demonstrando o benefícios que surgem a partir do desenvolvimento de uma boa relação entre colaborador e organização, influenciando no seu desempenho e encaminhando a organização para o alcance dos seus objetivos.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, M.; OLIVEIRA, J.; BASTOS, L. **Classificação e características de microempresas no Brasil**. São Paulo: Editora Fictícia, 2018.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e a influência no desempenho organizacional**. São Paulo: Pearson, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri-SP: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CRUZ, C et al. **A importância da motivação e da liderança nas organizações**. *Interfaces Científicas-Humanas e Sociais*, v. 1, n. 1, p. 73-79, 2012.

CORDEIRO, LL. **O significado de "relações humanas"**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 2, p. 13-25, 1961. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/artigo/view/41000>. Acesso em: 9 nov. 2024.

CUNHA JÚNIOR, E.; AZEVEDO, BC; LAMARI, LB. **A importância do líder nas organizações**. Disponível em: <https://re.fai.edu.br/pub/24>. Acesso em : 8 out. 2024.

FARIA, JC. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERREIRA, VCP et al. **Liderança em empresas familiares: estilos predominantes e principais reflexos sobre a satisfação dos trabalhadores**. In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XII. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

ESCOLA DE NEGÓCIOS DE HARVARD. **Os experimentos de Hawthorne**. Cambridge: Universidade de Harvard, 2020. Disponível em: <<https://www.hbs.edu/fac/faculdade/P%C3%A1ginas/item.aspx?num=44380>>. Acesso em: 8 nov. 2024.

DOHAN, WB. **Relações humanas na indústria**. Cambridge: Harvard Business School, 1925. Disponível em: <<https://www.h.hbs.edu/fa/P%C3%A1ginas/item.aspx?num=44257>>. Acesso em: 8 nov. 2024.

KARLOF, B. **Conceitos básicos de administração**: um guia conciso. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

LACOMBE, F M; HEILBORN, G L J. **Administração**: Princípios e Tendências, 2ªed, São Paulo, Saraiva, 2008.

MAXWELL, J. C.. **Líder 360**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa / John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. - Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. Tradução de: The 360° leader: developing your influences from any where in the organization.

MEGGINSON, L.;MOSLEY, D.; PIETRI, P. **Administração**: conceitos e aplicações. 7 ed. São Paulo: Habra,1998.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I.. **Teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marconde. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROMANI, C.; DAZZI, MCS. **Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento**. In: ANGELONI, MT (Coord.). Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSSINI, AC; DA SILVA, JB; BÉRGAMO, RA; BUCCIOLI, PT. **A importância da liderança e seus objetivos na motivação em micro e pequenas empresas**. Revista Brasileira de Desenvolvimento, Curitiba, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-259>>. Acesso em: 8 out 2024.

SILVA, RO. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Revista científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

Capítulo 15

GESTÃO ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO DA SEMENTES PRODUTIVA

Gean Hugo de Souza Michelin Júnior

Graduando no curso de Administração das Faculdades Integradas Iesgo, Formosa-GO. E-mail: geanhugojunior@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar o impacto do modelo de gestão organizacional adotado pela empresa Sementes Produtiva na motivação e no desempenho dos colaboradores. A análise parte da aplicação de questionários com os funcionários e entrevistas aprofundadas com os líderes da organização, que permitiram identificar fatores essenciais para o engajamento, como a clareza nos objetivos, o reconhecimento dos esforços individuais e a prática constante de feedback. Entre as principais dificuldades enfrentadas pela equipe, destacam-se a ausência de perspectivas de crescimento claras e a insuficiência de políticas de valorização financeira, fatores que impactam negativamente a motivação de parte dos colaboradores. A pesquisa evidenciou que a gestão por competências, quando bem aplicada, é capaz de alinhar as habilidades individuais com as metas organizacionais, promovendo assim um ambiente de maior produtividade e satisfação. Observou-se que práticas de reconhecimento contínuo e incentivo ao desenvolvimento profissional são elementos-chave para manter o comprometimento da equipe. Conclui-se que, para otimizar o desempenho organizacional, são recomendadas ações que reforcem a comunicação clara, o reconhecimento do desempenho e a criação de oportunidades de desenvolvimento. Estes elementos são fundamentais para construir e manter um ambiente de trabalho mais motivador e alinhado com os objetivos da empresa, favorecendo a retenção de talentos.

Palavras-chave: Gestão organizacional. Desempenho dos funcionários. Motivação. Produtividade. Gestão por competências

ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of the organizational management model adopted by the company Sementes Produtiva on employee motivation and performance. The analysis is based on the application of questionnaires to employees and in-depth interviews with

the organization's leaders, which allowed us to identify essential factors for engagement, such as clarity of objectives, recognition of individual efforts and constant feedback. Among the main difficulties faced by the team, the lack of clear growth prospects and the lack of financial appreciation policies stand out, factors that negatively impact the motivation of some employees. The research showed that competency management, when well applied, is capable of aligning individual skills with organizational goals, thus promoting an environment of greater productivity and satisfaction. It was observed that practices of continuous recognition and encouragement of professional development are key elements in maintaining team commitment. It is concluded that, in order to optimize organizational performance, actions that reinforce clear communication, recognition of performance and the creation of development opportunities are recommended. These elements are fundamental to building and maintaining a more motivating work environment aligned with the company's objectives, favoring talent retention.

Keywords: Organizational management. Employee performance. Motivation. Productivity. Competency management.

1 INTRODUÇÃO

A Sementes Produtiva, uma empresa do setor agrícola, tem buscado continuamente aprimorar suas práticas de gestão organizacional para maximizar o potencial de seus colaboradores e, conseqüentemente, os resultados da empresa. Fundada por Oscar Stroschon, a empresa cresceu ao longo dos anos e consolidou-se como uma das principais do ramo, operando com várias unidades de beneficiamento de sementes e uma estação de pesquisa. A empresa enfrenta os desafios comuns de organizações em expansão, especialmente aqueles relacionados à motivação e ao engajamento dos funcionários. Esses desafios estão diretamente ligados ao desempenho da equipe e à produtividade organizacional, aspectos críticos para a competitividade da Sementes Produtiva em um mercado cada vez mais exigente.

Este estudo tem como objetivo principal avaliar a eficácia do modelo de gestão organizacional atualmente empregado pela Sementes Produtiva. Busca-se verificar se o modelo adotado contribui para a motivação dos colaboradores e influencia positivamente seu desempenho. Para isso, a pesquisa procura identificar as práticas de gestão que efetivamente promovem o engajamento e a produtividade, além de avaliar quais fatores são apontados como desmotivadores pelos próprios colaboradores.

Entre os objetivos específicos, pretende-se entender como os funcionários percebem a comunicação interna e a clareza das metas organizacionais; analisar o impacto das políticas de reconhecimento e valorização no engajamento dos colaboradores; avaliar a aplicação do modelo de gestão por competências na empresa e seu alinhamento com as demandas organizacionais e identificar oportunidades de melhorias na gestão da Sementes Produtiva, com foco em estratégias que incentivem o desenvolvimento profissional e o comprometimento dos colaboradores.

A relevância deste estudo está em sua capacidade de fornecer um diagnóstico detalhado dos fatores que influenciam a motivação e o desempenho dos colaboradores da Sementes Produtiva. Além disso, a pesquisa visa propor soluções que fortaleçam a gestão organizacional, ajudando a empresa a construir um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo. Assim, espera-se que o estudo contribua para a criação de um modelo de gestão organizacional mais alinhado aos objetivos da empresa e que sirva como referência para outras organizações do setor agrícola que enfrentam desafios semelhantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As primeiras grandes empresas surgiram ainda na Primeira Revolução Industrial com uma visão focada exclusivamente na produtividade das fábricas. O método de gestão era baseado em longas jornadas de trabalho e pouca valorização dos colaboradores, pois as funções eram em grande parte trabalho manual, o que tornava esse tipo de gestão aceitável. No entanto, com o passar do tempo, muitas funções passaram a demandar maior qualificação, o que dificultou a substituição de trabalhadores. Dessa forma, as empresas começaram a perceber a necessidade de cuidar melhor de seus funcionários, o que gerou mudanças significativas na gestão de pessoas.

2.1 Teoria Da Administração Científica

Frederick Taylor (1911) desenvolveu a Teoria da Administração Científica, que propunha aumentar a produtividade por meio da eficiência operacional, com foco principal no chão de fábrica. Para alcançar esse objetivo, Taylor estabeleceu quatro princípios essenciais: o planejamento, substituindo o bom senso e o improvisado por um método científico para estudar o trabalho; o preparo dos trabalhadores, delegando tarefas

com base na capacidade e motivação de cada funcionário e treinando-os para maximizar a eficiência; o controle, monitorando o desempenho dos trabalhadores e fornecendo supervisão e instruções claras; e, por fim, a execução, garantindo que a relação entre gerentes e trabalhadores funcione de forma eficiente para melhorar a produtividade.

Além desses princípios, Taylor enfatizou a importância de uma divisão clara de responsabilidades entre gestores e operários. Enquanto os gerentes eram responsáveis por planejar e definir os métodos de trabalho, os operários deveriam seguir rigorosamente as instruções recebidas para realizar suas tarefas de maneira eficiente. Essa separação visava reduzir desperdícios e aumentar a produção. Taylor também introduziu o conceito de estudo de tempos e movimentos, que consistia em analisar detalhadamente as tarefas realizadas pelos trabalhadores, com o objetivo de identificar a forma mais eficiente de executá-las. Ele acreditava que, ao padronizar processos e aplicar incentivos financeiros, os funcionários seriam mais motivados a alcançar altos níveis de desempenho.

O principal objetivo da administração deve ser garantir o máximo de prosperidade para o empregador, junto com o máximo de prosperidade para cada empregado (Taylor, 1911, p. 13).

2.2 Teoria Clássica

Henri Fayol desenvolveu a Teoria Clássica da Administração no início do século XX, com o objetivo de alcançar a eficiência organizacional por meio de princípios administrativos bem definidos. Em seus estudos, Fayol defendeu a importância da divisão de funções entre os funcionários, estabelecendo claramente a distinção entre subordinados e chefias, além da centralização das decisões na alta gestão. Ele argumentava que funcionários com maior conhecimento de suas áreas e funções contribuíam para o aumento da produtividade. Além disso, Fayol enfatizava que a relação clara entre chefes e subordinados, com cada colaborador reportando-se a um único superior, ajudava a evitar conflitos e garantir a disciplina dentro da empresa.

Além dos princípios de divisão de trabalho e hierarquia, Fayol também estabeleceu outros elementos fundamentais para a administração eficiente, como a unidade de comando e a unidade de direção. A unidade de comando assegura que cada funcionário receba ordens de apenas um superior, evitando confusão e garantindo clareza nas

responsabilidades. Já a unidade de direção diz respeito à coordenação de todas as atividades da empresa em torno de um objetivo comum, com um único plano de ação. Fayol acreditava que, ao seguir esses princípios, as empresas poderiam operar de maneira mais coesa e organizada, promovendo um ambiente de trabalho mais disciplinado e produtivo. Seus conceitos formaram a base da administração moderna, sendo amplamente aplicados em empresas de diversos setores até hoje.

2.3 Teoria Das Relações Humanas

Outro modelo da teoria da administração é a Teoria das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo (1933). O primeiro objetivo do estudo de Mayo era a relação entre a iluminação e a eficiência dos funcionários. No entanto, o autor constatou que a necessidade de pertencimento, reconhecimento e condições de trabalho satisfatórias influenciavam mais a produtividade do que fatores puramente físicos. Essa descoberta revolucionou a forma como as organizações passaram a enxergar seus colaboradores, deslocando o foco da produção para as relações humanas no ambiente de trabalho.

Logo, a teoria comportamental, ou behaviorista, se baseia na análise das ciências comportamentais para resolver problemas organizacionais. Surgindo no final da década de 1940, Herbert A. Simon (1971) publicou o livro *Teoria Comportamental da Administração: O Comportamento da Administração*, onde defendeu que as pessoas não são totalmente racionais e que suas decisões são influenciadas pelo meio em que se encontram e por sua intuição. Além disso, a Teoria Comportamental destaca a importância da motivação, da participação dos funcionários nas decisões, da liderança eficaz e das relações interpessoais para o sucesso organizacional.

2.4 Conceito de Liderança

A liderança pode ser definida como a habilidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos em comum, sendo essencial no contexto organizacional para promover a motivação e o engajamento dos colaboradores. Segundo Robbins (1984), um bom líder não apenas direciona, mas também inspira e reconhece os esforços da equipe, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional. Ele ressalta que o comportamento do líder impacta diretamente a produtividade e o clima organizacional,

sendo a compreensão das necessidades e motivações individuais fundamental para uma gestão eficaz.

Além disso, Hersey e Blanchard (1969) desenvolveram a Teoria da Liderança Situacional, que propõe que não existe um estilo de liderança único e ideal; em vez disso, o líder deve adaptar seu estilo conforme a maturidade e as necessidades dos colaboradores. Eles defendem que, ao ajustar a abordagem de acordo com a situação, o líder pode maximizar o desempenho e fortalecer o compromisso da equipe com os objetivos da empresa. Assim, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para a eficácia da liderança no ambiente corporativo.

2.4.1 Tipos de liderança

Os tipos de liderança podem variar amplamente dependendo do contexto organizacional e das características do líder e da equipe. Hersey e Blanchard (1969), por exemplo, desenvolveram a Teoria da Liderança Situacional, que classifica a liderança em quatro estilos principais: diretivo, persuasivo, participativo e delegativo. De acordo com essa teoria, a eficácia da liderança está em adaptar o estilo à maturidade dos liderados e às demandas da situação, visando um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

Além disso, Burns (1978) introduziu o conceito de liderança transformacional, que se concentra em inspirar e motivar os colaboradores a ir além dos interesses individuais em prol dos objetivos da organização. Para Burns, o líder transformacional gera mudanças positivas, incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados. Em contraste, o líder transacional se preocupa principalmente com recompensas e punições, baseando-se em uma relação de troca que incentiva o cumprimento de tarefas específicas para alcançar resultados.

Segundo Robbins (1984), outra distinção comum é entre a liderança autocrática, na qual o líder toma decisões de forma centralizada e espera obediência direta dos subordinados, e a liderança democrática, que envolve os colaboradores na tomada de decisões, promovendo maior participação e engajamento. Ambos os estilos apresentam benefícios e desafios; enquanto a liderança autocrática pode ser eficaz em situações de crise que exigem decisões rápidas, a liderança democrática é ideal para contextos que demandam maior inovação e compromisso da equipe.

2.5 Busca Pelo Prazer e Teorias Motivacionais

2.5.1 Hedonismo e a Busca pela Satisfação no Trabalho

Não é novidade que as empresas enfrentem o desafio de "como fazer com que os colaboradores tenham prazer em trabalhar aqui". No entanto, essa busca por satisfação no trabalho não é uma questão tão recente quanto pode parecer. A ideia de prazer já era explorada pelos filósofos gregos Epicuro de Samos (341 a.C. – 271 a.C.) e Aristipo de Cirene (435 a.C. – 356 a.C.), que desenvolveram a doutrina do hedonismo. O hedonismo se baseia na ideia de que o prazer é o principal objetivo da vida. No entanto, Epicuro enfatizava que a verdadeira felicidade não reside no prazer desenfreado, mas no controle dos medos e desejos, o que leva ao estado de ataraxia — uma condição de satisfação, estabilidade e calma, livre de perturbações.

2.5.2 Modelo Da Gestão De Competências

A gestão de pessoas vai muito além de tratá-las bem e com dignidade dentro das organizações. É necessário levar em consideração as ambições e o modo como o colaborador se sente mais valorizado. Assim, existem vários modos de recompensá-los, por meio de feedbacks, delegação de funções, aplicando cada funcionário nas funções que mais lhes agradam e nas quais tenham maior domínio, e, em muitos casos, financeiramente. Utilizando o modelo de gestão por competências, combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CARBONE et al., 2005, HUGO; BRANDÃO, 2005) são algumas das bases utilizadas para determinar em qual função e área cada indivíduo se sairia melhor e como incentivá-lo.

2.5.3 Motivação E Produtividade Na Gestão Organizacional

O estudo de Steven P. Robbins (1984) no livro *Comportamento Organizacional*, analisa como o comportamento humano impacta as organizações, considerando aspectos como motivação, gestão, estrutura e cultura organizacional. Esses temas estão conectados ao desenvolvimento do modelo de gestão. Robbins ressalta a relevância de entender as necessidades e expectativas dos colaboradores para garantir uma gestão eficaz. Ele defende que uma gestão bem planejada, focada no desenvolvimento e valorização dos colaboradores, favorece a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, alinhando motivação e produtividade.

2.5.4 Pirâmide De Maslow

Outra visão importante é o estudo de Abraham Maslow (1970), no livro *Motivação e Personalidade*, Maslow afirma que o homem é motivado por necessidades manifestadas em graus hierárquicos, sendo as fisiológicas as primeiras — como fome, sede e sobrevivência — e, por último, as realizações pessoais. Esse estudo, conhecido como a Pirâmide de Maslow, indica que, para que o indivíduo busque níveis mais elevados, deve ter as necessidades anteriores plenamente satisfeitas. A pirâmide é amplamente utilizada no campo da administração para entender como a motivação humana afeta o desempenho no trabalho. Além disso, ao proporcionar oportunidades de crescimento e reconhecimento, as empresas favorecem a motivação dos funcionários, o que pode resultar em maior produtividade e engajamento.

2.5.5 Teoria Da Liderança Situacional

Os autores Kenneth Blanchard e Paul Hersey (1969) desenvolveram uma metodologia de gestão no livro *Gerenciamento do Comportamento Organizacional*. Esta metodologia tem como fundamento que não existe um único método de liderança correto, e que um excelente líder deve adaptar seu estilo de liderança de acordo com a situação. Os autores descrevem habilidades importantes que o líder deve ter, como ser flexível e adaptável; estar atento às mudanças; entender como cada subordinado reage a diferentes estímulos; e observar fatores como o tipo de tarefa e a natureza do grupo.

2.5.6 Manual De Treinamento Organizacional

Pedro Meneses, Thaís Zerbini e Gardênia Abbad (2010), desenvolveram a teoria do treinamento contínuo em seu livro, *O Manual de Treinamento Organizacional*, mostrando que empresas que instituem políticas para estimular o desenvolvimento dos funcionários colhem diversos benefícios, como maior competitividade, aumento da produtividade e da eficiência dos funcionários, além de torná-los mais gratos em relação à empresa.

Outro impacto direto que o treinamento contínuo proporciona é na motivação e no engajamento dos colaboradores. Quando a empresa investe no desenvolvimento dos

colaboradores, eles se sentem valorizados, o que impacta positivamente na motivação e na lealdade deles perante a organização. Além disso, o treinamento contínuo contribui para o aprimoramento das habilidades, tornando os funcionários mais autônomos e confiantes em suas funções. Esse sentimento de crescimento pessoal e profissional também reduz a rotatividade, pois os colaboradores passam a enxergar oportunidades de carreira e evolução dentro da empresa, aumentando sua satisfação e retenção.

2.6 Impactos Da Insatisfação Dos Funcionários No Desempenho Corporativo

Diversas matérias relatam a perda de satisfação dos funcionários, a perda de produtividade nas empresas e os danos financeiros que isso traz às corporações. Para identificar esse problema, são analisados diversos fatores dentro da organização, como o ambiente de trabalho, as pessoas que compõem os times, a liderança, a remuneração e as formas de bonificação. Para termos uma noção do impacto, uma pesquisa realizada pela Gallup, uma importante empresa de pesquisas nos Estados Unidos, e relatada no site da Bloomberg Línea, em 2023, revelou que funcionários insatisfeitos causaram US\$ 1,9 trilhão em perdas para as corporações.

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa, já que se propõe a descrever e analisar o impacto do modelo de gestão organizacional sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores da Sementes Produtiva. A pesquisa descritiva é apropriada para explorar as percepções dos funcionários e líderes da empresa, bem como as práticas de gestão adotadas, oferecendo uma visão detalhada dos fatores que impactam a motivação no ambiente de trabalho.

Além disso, a pesquisa utiliza métodos quantitativos para analisar dados obtidos através de questionários aplicados aos funcionários, mensurando aspectos como o nível de motivação, frequência de busca por outras oportunidades e percepções sobre o ambiente organizacional. A abordagem qualitativa é aplicada por meio de entrevistas semiestruturadas com os líderes, proporcionando um entendimento mais profundo das práticas de liderança e das estratégias de motivação e reconhecimento adotadas.

No contexto deste trabalho, a combinação das abordagens quantitativa e qualitativa permite um diagnóstico mais abrangente das práticas de gestão da Sementes Produtiva, considerando tanto as percepções objetivas quanto as subjetivas dos envolvidos. Este método é adequado para alcançar os objetivos do estudo, pois possibilita avaliar como as práticas de gestão impactam os colaboradores em diferentes níveis hierárquicos, identificando os elementos que mais influenciam a motivação e o desempenho.

Conclui-se que a metodologia adotada, ao integrar dados quantitativos e qualitativos, favorece uma análise completa do modelo de gestão organizacional da Sementes Produtiva, permitindo um entendimento detalhado das necessidades e motivações dos colaboradores e oferecendo subsídios para recomendações práticas que possam aprimorar o ambiente de trabalho e os resultados organizacionais.

3.1 Critérios de Seleção dos Participantes

Os participantes da pesquisa foram selecionados de acordo com suas posições dentro da organização. A amostra foi dividida em dois grupos:

Funcionários que não ocupam cargos de liderança: Todos os funcionários do corporativo que não ocupavam cargos de liderança foram convidados a participar de um questionário estruturado sobre fatores de motivação no trabalho. Do total de 40 colaboradores, 22 aceitaram responder ao questionário. Esses colaboradores foram selecionados com base na ausência de responsabilidades de liderança, permitindo uma análise focada em como a motivação impacta diretamente aqueles que recebem orientações de seus líderes. O questionário foi aplicado por meio de um formulário feito no google forms e levou cerca de 3 para ser preenchido.

Líderes da organização: Um grupo de quatro líderes, entre o total de 6, foi selecionado para participar de entrevistas. A escolha desses líderes considerou a variedade de experiências em funções de liderança, com diferentes tempos de atuação e funções dentro da empresa, além do número de funcionários sob sua supervisão. Isso garantiu uma diversidade de perspectivas sobre motivação e liderança, permitindo uma análise mais rica dos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores.

3.2 Métodos de Coleta de Dados

3.2.1 A Coleta De Dados Foi Realizada Utilizando Dois Métodos Principais:

Questionário Estruturado: Aplicado aos funcionários que não ocupam cargos de liderança, o questionário abordou temas relacionados à motivação, relacionamento com a liderança e perspectivas de crescimento dentro da organização. As perguntas incluíram:

- Tempo de trabalho na empresa.
- Cargo atual (auxiliar, assistente ou analista).
- Nível de motivação, medido em uma escala de frequência de 0% a 100%.
- Frequência com que os funcionários procuram novas oportunidades de emprego.
- Fatores que mais influenciam sua motivação, como valorização, relacionamento com a liderança e ambiente de trabalho.
- Avaliação do papel da liderança no seu desempenho.

3.2.2 Entrevistas Semiestruturadas:

Líderes selecionados foram entrevistados para investigar suas percepções sobre o impacto da liderança na motivação dos colaboradores. As entrevistas abordaram questões como o tempo de atuação em cargos de liderança, o papel da liderança na motivação da equipe, práticas de reconhecimento, fatores de desmotivação e como a liderança pode agir para reverter esse quadro. Além disso, os líderes compartilharam suas estratégias para alinhar os objetivos da equipe com os da empresa e refletiram sobre seu estilo de liderança.

3.2.3 As Perguntas Aplicadas Foram As Seguintes:

- Qual a sua função e há quanto tempo exerce cargo de liderança?
- Como você avalia o papel da liderança na motivação dos colaboradores que estão sob sua supervisão?
- Quais estratégias ou práticas você utiliza para incentivar e reconhecer o bom desempenho dos funcionários?
- Na sua opinião, quais são os principais fatores que desmotivam os colaboradores e como a liderança pode agir para reverter esse cenário?

- De que forma você busca alinhar os objetivos da equipe com os objetivos da empresa, garantindo que os colaboradores estejam comprometidos e produtivos?
- O Sr^o acredita que qual é o seu estilo de liderança?

3.3 Métodos de Análise de Dados

Os dados coletados serão analisados utilizando as seguintes abordagens:

Análise Quantitativa: Os dados obtidos por meio do questionário serão analisados com o uso de estatísticas descritivas, como médias, percentuais e distribuições, para identificar padrões de motivação entre os funcionários.

Análise Qualitativa: As respostas das entrevistas serão transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo, buscando identificar temas recorrentes e a percepção dos líderes sobre a motivação de seus colaboradores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos com os questionários aplicados aos colaboradores e as entrevistas realizadas com os líderes da Sementes Produtiva. A análise dos dados revelou aspectos fundamentais sobre a motivação e o desempenho dos funcionários, fatores que impactam diretamente a produtividade organizacional.

Os resultados a seguir foram organizados em categorias que refletem os principais temas investigados, como tempo de trabalho, nível de motivação e influência da liderança sobre o desempenho. As conclusões extraídas dessa análise visam fornecer subsídios para aprimorar o modelo de gestão da Sementes Produtiva, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

4.1 Análise dos Questionários com Colaboradores

O primeiro gráfico apresenta a distribuição do tempo que os colaboradores estão na empresa Sementes Produtiva. A análise dos dados revela que uma parte significativa dos funcionários, correspondendo a sete indivíduos, está na empresa há até um ano. Além disso, seis colaboradores estão entre um a dois anos, e sete estão na faixa de dois a três anos. Por outro lado, apenas dois colaboradores têm mais de três anos de serviço. Esse cenário apresenta tanto pontos positivos quanto negativos. Por um lado, a presença

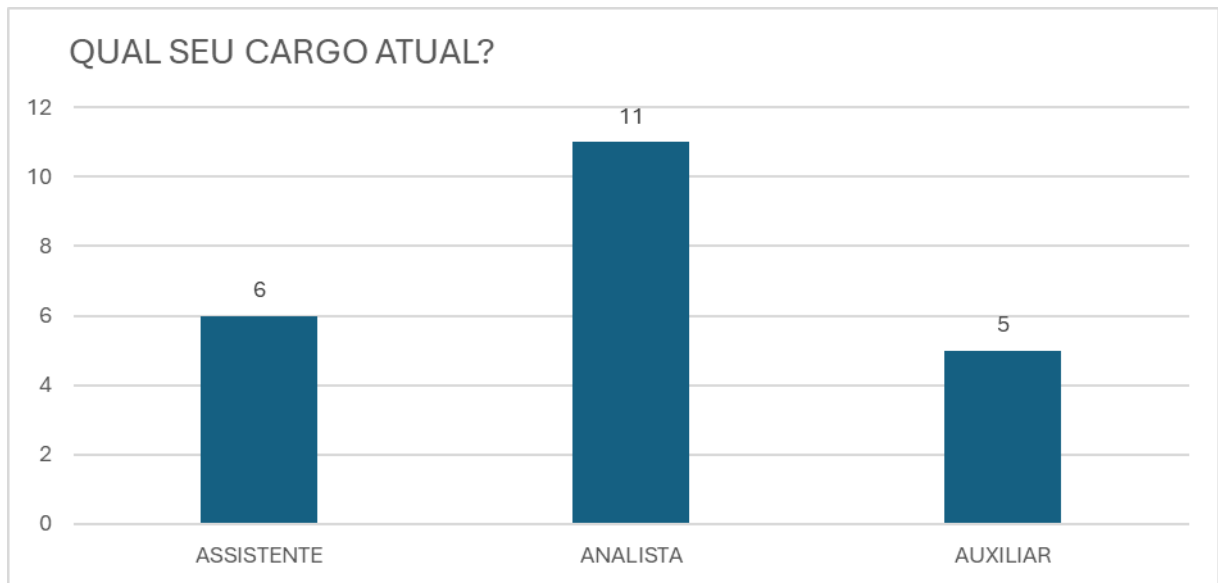
de um número elevado de funcionários com menos de três anos de experiência indica que a empresa pode estar atraindo novos talentos e que há uma constante renovação na equipe. Isso pode ser visto como um sinal de dinamismo e inovação. Contudo, essa rotatividade alta pode também sugerir uma falta de satisfação entre os colaboradores, levando-os a buscar novas oportunidades. Ademais, a maioria dos funcionários em início de carreira pode resultar em uma carência de experiência acumulada, impactando a eficiência em tarefas mais complexas.

Gráfico 1 – Tempo de empresa



O segundo gráfico ilustra a distribuição dos cargos atuais dos colaboradores. A partir dos dados apresentados, observa-se que onze funcionários ocupam o cargo de analista, enquanto seis são assistentes e cinco estão na função de auxiliar. Essa diversidade de funções indica que a Sementes Produtiva possui uma estrutura organizacional que permite diferentes níveis de responsabilidade e especialização. A predominância de analistas pode ser um sinal positivo, pois sugere que a empresa oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. No entanto, essa desproporção entre os cargos também pode apresentar desafios. Um número excessivo de funcionários em um mesmo cargo pode gerar sobrecarga e pressão sobre esses profissionais, o que pode resultar em estresse e insatisfação. Além disso, a presença de um número maior de cargos de nível inferior (assistente e auxiliar) pode indicar uma necessidade de desenvolvimento e promoção dentro da organização, evidenciando a importância de políticas que incentivem o avanço na carreira dos colaboradores.

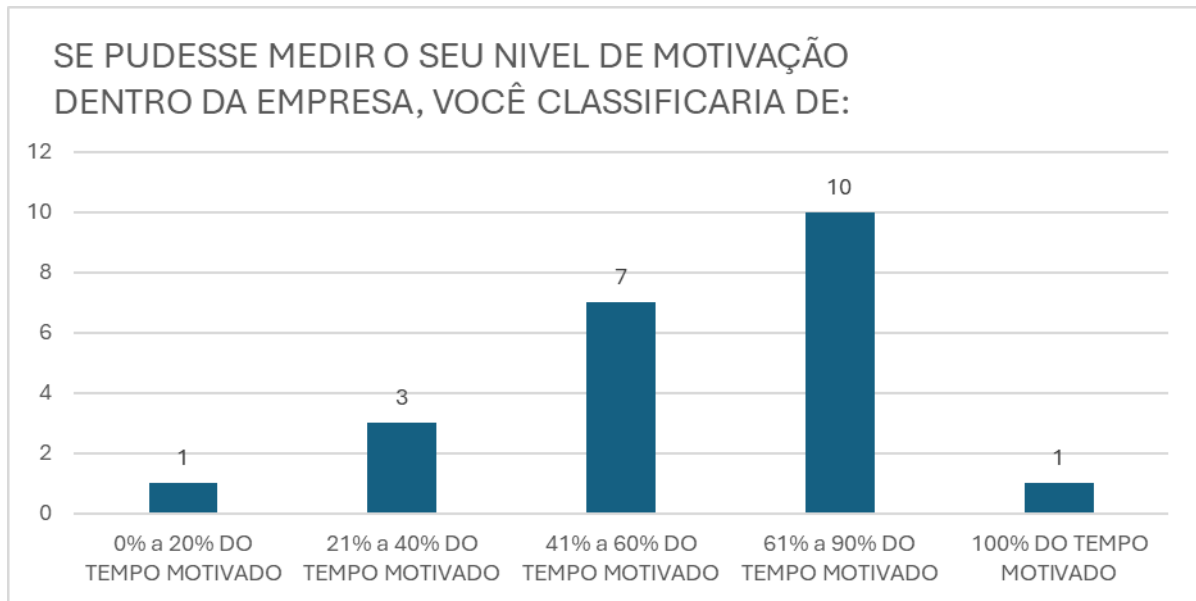
Gráfico 2 – Quantidade de funcionários em cada cargo



O terceiro gráfico refere-se ao nível de motivação dos colaboradores dentro da empresa. Os dados mostram que a maior parte dos funcionários, dez pessoas, se classificam entre sessenta e um por cento e noventa por cento de motivação, enquanto sete se encontram na faixa de quarenta e um por cento a sessenta por cento. No entanto, também há um número significativo de colaboradores que se identificam com níveis de motivação mais baixos, como um funcionário classificado entre zero por cento a vinte por cento e três entre vinte e um por cento a quarenta por cento.

Esse quadro revela uma realidade complexa. A alta porcentagem de colaboradores que se sentem motivados é um ponto positivo, indicando um ambiente de trabalho saudável e alinhado com os objetivos individuais e organizacionais. Essa motivação pode ser um reflexo de um bom relacionamento com a liderança e de um ambiente que valoriza o desempenho dos colaboradores. No entanto, a presença de funcionários com níveis mais baixos de motivação é preocupante e deve ser observada com atenção. Essa insatisfação pode resultar em desinteresse, queda na produtividade e eventual rotatividade, o que pode impactar negativamente a cultura organizacional e a performance da empresa.

Gráfico 3 – Nível de motivação

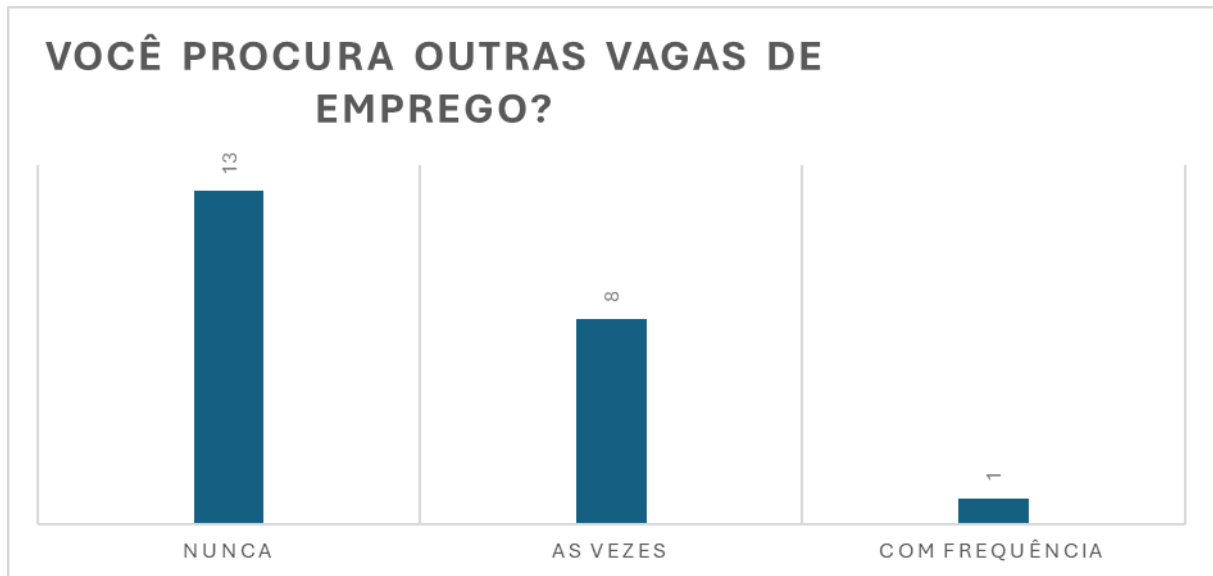


O gráfico 4 revela que a maioria dos funcionários, treze, afirmam que nunca procuram por outras vagas de emprego, o que pode ser visto como um indicador de estabilidade e contentamento com a empresa. Esse movimento reduzido de busca por novas oportunidades pode ser explicado pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1970), na qual, após as necessidades básicas e de segurança estarem atendidas, o indivíduo passa a valorizar o pertencimento e o reconhecimento no ambiente de trabalho. O fato de esses funcionários preferirem permanecer na empresa sugere que encontram, na Sementes Produtiva, condições satisfatórias para atender tanto às necessidades de relacionamento quanto às de estima, fatores que geram maior estabilidade e redução da busca por outras colocações.

No entanto, observa-se que oito funcionários disseram que, às vezes, buscam outras oportunidades, e um funcionário procura com frequência. Esse dado alerta para possíveis lacunas nas práticas motivacionais para uma parte da equipe, possivelmente em relação ao reconhecimento ou às oportunidades de desenvolvimento. A Teoria Comportamental de Simon (1971) pode ajudar a entender essa situação, pois considera que as decisões dos indivíduos no ambiente de trabalho são influenciadas pelo contexto organizacional e por fatores emocionais e racionais. A ausência de certos fatores motivadores ou uma percepção de falta de crescimento podem levar os colaboradores a ponderar novas possibilidades externas. Isso indica que o ambiente da Sementes Produtiva poderia se beneficiar de práticas que reforcem o reconhecimento e o

desenvolvimento contínuo, ajudando a alinhar as necessidades individuais com os objetivos organizacionais.

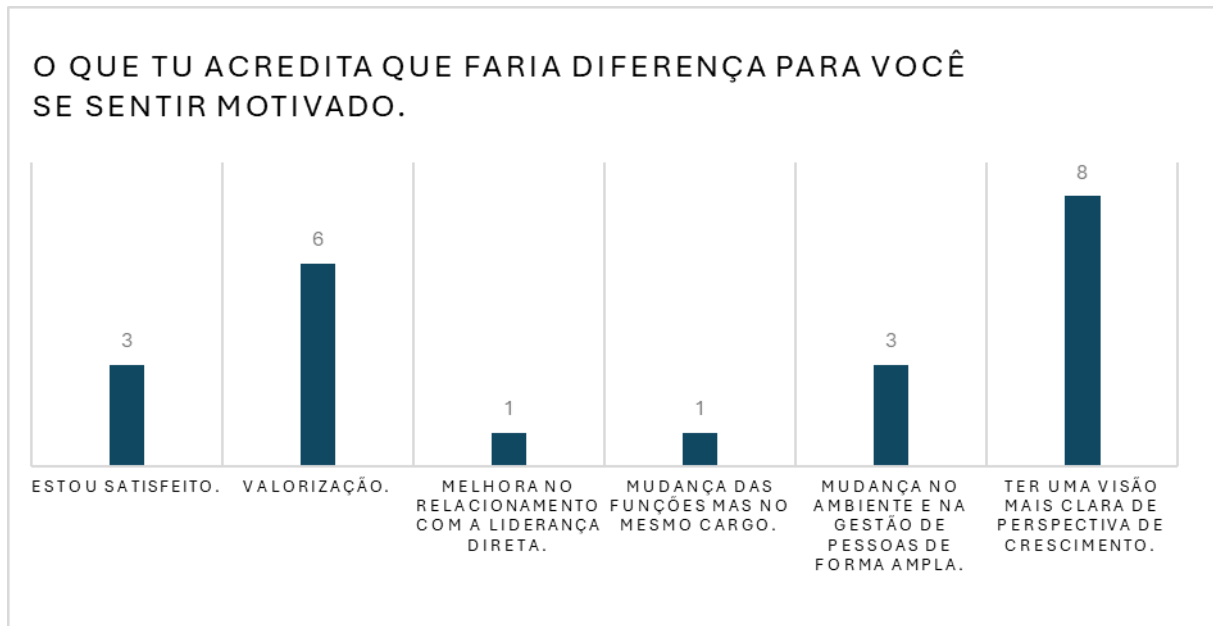
Gráfico 4 – quantidade de pessoal que procuram outros empregos.



No gráfico 5, observa-se que o principal fator motivador para os funcionários seria a existência de uma visão clara de perspectiva de crescimento, com oito pessoas selecionando essa opção. Esse resultado reforça a importância de oferecer oportunidades de progressão dentro da Sementes Produtiva, pois uma visão clara de carreira contribui diretamente para o engajamento e a motivação da equipe. O desejo por crescimento revela-se um fator essencial para a retenção de talentos e para o alinhamento dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, sustentando um ambiente de desenvolvimento contínuo.

Além disso, seis funcionários destacaram a valorização como fator importante, evidenciando a necessidade de reconhecimento que vai além de compensações financeiras. Outros aspectos mencionados, como melhorias no ambiente de trabalho e na gestão de pessoas, apontam que fatores como a qualidade do ambiente e as práticas de liderança exercem um papel significativo no bem-estar e na satisfação dos colaboradores. Esses resultados corroboram a visão de que uma gestão sensível às necessidades dos funcionários pode fortalecer o compromisso da equipe e promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

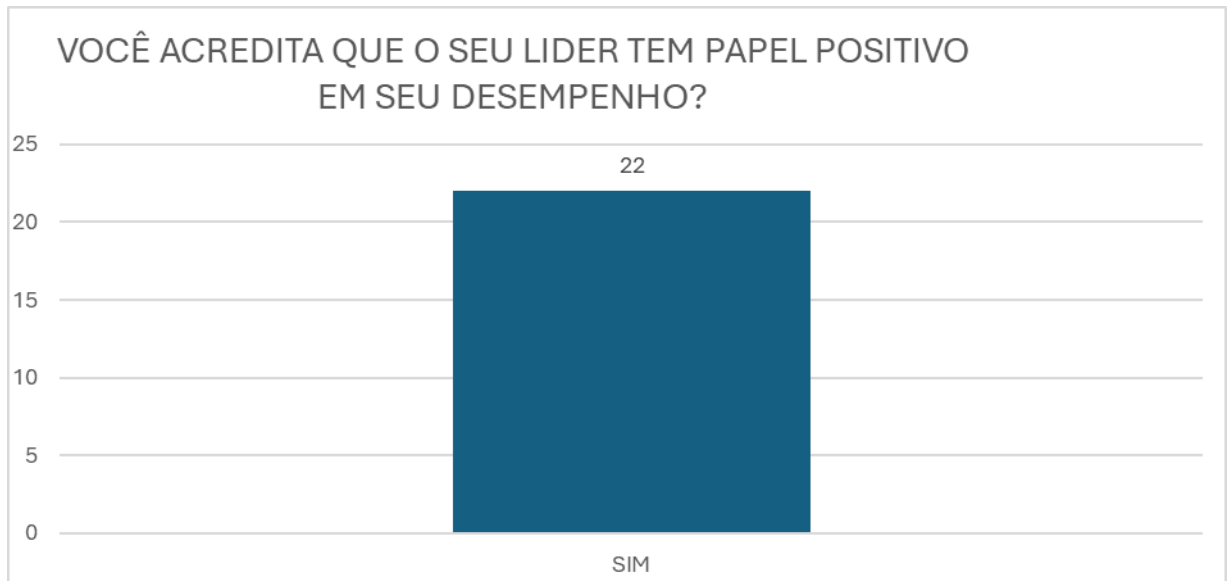
Gráfico 5 – Possíveis melhorias dentro da organização.



O gráfico 6 indica que todos os vinte e dois funcionários que participaram da pesquisa concordaram que o líder tem um papel positivo em seu desempenho. Esse dado é extremamente positivo, pois mostra que a liderança da empresa é bem vista e exerce uma influência direta no desempenho dos funcionários. Esse reconhecimento sugere que a Sementes Produtiva valoriza uma liderança que não só orienta, mas também inspira e motiva, como descrito na Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, mencionada no referencial teórico, que destaca a importância de um estilo de liderança adaptado às necessidades dos colaboradores.

Além disso, o fato de todos os funcionários reconhecerem a liderança como um fator positivo para seu desempenho reflete uma forte relação entre líderes e subordinados. Isso está alinhado com a visão de Robbins (1984) sobre liderança, que ressalta o impacto direto do comportamento do líder no ambiente de trabalho, promovendo a motivação e o engajamento. Esses resultados mostram que a prática de liderança da Sementes Produtiva contribui para um ambiente onde os colaboradores se sentem apoiados e valorizados, o que é essencial para a motivação e o comprometimento organizacional.

Gráfica 6 – influência positivo da liderança.



RESPOSTAS DA LIDERANÇA

NOME: OSCAR STROCHON

QUAL A SUA FUNÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO EXERCE CARGO DE LIDERANÇA?

Presidente e fundador da Sementes Produtiva – 35 anos

COMO VOCÊ AVALIA O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUE ESTÃO SOB SUA SUPERVISÃO?

Ele tem o papel de compartilhar com os liderados seus ensinamentos, estabelecer os métodos e as metas, para que os colaboradores se mantenham motivados e em alta performance.

QUAIS ESTRATÉGIAS OU PRÁTICAS VOCÊ UTILIZA PARA INCENTIVAR E RECONHECER O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS?

Ouvir os colaboradores e entender onde ele quer chegar, se ele sente que possui alguma dificuldade, tendo também alguma empatia com o colaborador... Dando feedbacks, valorizando financeiramente e auxiliando o funcionário a alcançar os objetivos próprios.

NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES QUE DESMOTIVAM OS COLABORADORES E COMO A LIDERANÇA PODE AGIR PARA REVERTER ESSE CENÁRIO?

É a falta de clareza sobre as metas, os objetivos, os propósitos e os desafios. Além disso, se o colaborador não recebe reconhecimento pelo que faz, ele não encontra motivação para contribuir cada vez mais e não se sente parte do processo. Isso o transforma em um funcionário que está ali apenas para cumprir tabela. Para reverter esse cenário, é necessário se aproximar mais do colaborador, entender se ele tem dificuldades, se se sente bem realizando suas tarefas, pois ele pode ser um bom profissional, mas estar desempenhando a função errada. Para corrigir, devemos realocar a pessoa em uma nova função ou missão, para que ela possa se encontrar, sempre com muito respeito e empatia.

DE QUE FORMA VOCÊ BUSCA ALINHAR OS OBJETIVOS DA EQUIPE COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA, GARANTINDO QUE OS COLABORADORES ESTEJAM COMPROMETIDOS E PRODUTIVOS?

Esse é um dos desafios diários da liderança, “todos nós estamos dentro de um sistema, com um propósito, pois não estamos fazendo somente uma tarefa, mas tem a importância como um todo, para as pessoas que estão antes e depois de nós”. Então sempre dar feedbacks, fazer o colaborador se sentir importante e que ele entenda quais as metas e e os objetivos que ele precisa entender.

O SRº ACREDITA QUE QUAL É O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

Meu estilo de liderança é uma combinação de democrático e transformacional. Eu procuro sempre ouvir meus colaboradores, entender suas dificuldades e ajudá-los a atingir seus próprios objetivos, além de dar feedbacks constantes e valorizar financeiramente o bom desempenho. Acredito que, ao alinhar os objetivos da equipe com os da empresa, todos podem se sentir parte de algo maior e mais significativo. Busco inspirar e manter a motivação, mostrando que cada um tem um papel importante no sucesso do todo.

NOME: GEAN HUGO DE SOUZA MICHELON

QUAL A SUA FUNÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO EXERCE CARGO DE LIDERANÇA?

Controller, 15 Anos

COMO VOCÊ AVALIA O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUE ESTÃO SOB SUA SUPERVISÃO?

Minha visão é fundamental na consolidação da equipe, desenvolver e direcionar no seu crescimento profissional e remuneração.

QUAIS ESTRATÉGIAS OU PRÁTICAS VOCÊ UTILIZA PARA INCENTIVAR E RECONHECER O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS?

Caminhar próximo, acompanhando as entregas, feedback, feedforward, sendo honesto e transparente, usando as técnicas interview que são conversas para entender o momento.

NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES QUE DESMOTIVAM OS COLABORADORES E COMO A LIDERANÇA PODE AGIR PARA REVERTER ESSE CENÁRIO?

Os principais fatores e a falta de direcionamento, feedback e a falta expectativas de melhorias da remuneração...

Com feedbacks e acompanhamento próximo é possível agir em tempo de motivar e não perder um profissional com potencial.

DE QUE FORMA VOCÊ BUSCA ALINHAR OS OBJETIVOS DA EQUIPE COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA, GARANTINDO QUE OS COLABORADORES ESTEJAM COMPROMETIDOS E PRODUTIVOS?

Utilizar o planejamento estratégico da empresa para alinhar as expectativas e deixar claro que o sucesso não é somente do líder mais sim da equipe, a responsabilidade do líder é direcionando, gerando condições favoráveis para a entrega do resultado.

O SRº ACREDITA QUE QUAL É O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

Liderança Humanizada focada em resultado. Cuidar das pessoas, pois o resultado de empresas é através das pessoas engajadas.

NOME: Carlos Eduardo Cruvinel

QUAL A SUA FUNÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO EXERCE CARGO DE LIDERANÇA?

GERENTE COMERCIAL DE COMMODITIES – 22 anos

COMO VOCÊ AVALIA O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUE ESTÃO SOB SUA SUPERVISÃO?

O líder tem o papel de ser um exemplo para seus subordinados, saber se comunicar de forma clara e objetiva com seus liderados. É muito importante fazer uso de palavras de ânimo e que os façam acreditar em seu verdadeiro potencial.

QUAIS AS ESTRATÉGIAS OU PRÁTICAS VOCÊ UTILIZA PARA INCENTIVAR E RECONHECER O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS?

Ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores e permitir a tomada de decisões dentro da companhia, promover a autonomia e responsabilidade. Oferecer benefícios e incentivos.

NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES QUE DESMOTIVAM OS COLABORADORES E COMO A LIDERANÇA PODE AGIR PARA REVERTER ESSE CENÁRIO?

Falta de desafio, novas metas, falha ou falta de comunicação, ausência de reconhecimento que impossibilita o crescimento dentro da companhia.

Para reverter: Entender a causa raiz, para dar abertura ao colaborador para expor a dificuldade, ter um feedback mais empático e propor ajuda com metas e desafios que estimule o colaborador.

DE QUE FORMA VOCÊ BUSCA ALINHAR OS OBJETIVOS DA EQUIPE COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA, GARANTINDO QUE OS COLABORADORES ESTEJAM COMPROMETIDOS E PRODUTIVOS?

Assegurar que todos os colaboradores entendam quais são os objetivos da empresa, alinhando as expectativas e entendendo qual o papel de cada um, priorizar as metas e cumprimentos de prazo para não impactar as entregas do departamento e setores envolvidos.

O SRº ACREDITA QUE QUAL É O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

Liderança transformacional, o líder e liderado se unem para atingir um mesmo objetivo, foco na inovação para o sucesso da companhia, dar abertura para os colaboradores dar sugestões e discutir ideias e, aplica-las na prática. Liderar pelo exemplo, fazer aquilo que deseja que seus liderados pratiquem em seu dia a dia.

NOME: VINICIUS MACHADO

QUAL A SUA FUNÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO EXERCE CARGO DE LIDERANÇA?

Sou Gerente geral agrícola, estou no cargo a três anos. Porém fui coordenador durante 3 anos, mas com liderança indireta.

COMO VOCÊ AVALIA O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES QUE ESTÃO SOB SUA SUPERVISÃO?

Na minha visão, o líder tem que fazer o colaborador entender a missão, visão e valores da empresa e criar nele o senso de propósito para estar de acordo. Além disso, o líder tem que observar e avaliar o desempenho do colaborador visando direcionar para o máximo resultado e quando atingido reconhecer de forma verbal e financeira.

QUAIS ESTRATÉGIAS OU PRÁTICAS VOCÊ UTILIZA PARA INCENTIVAR E RECONHECER O BOM DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS?

De maneira geral procuro elogiar em público e chamar atenção no privado. E antes que o colaborador solicite melhoria eu reconheço o mérito e faço a melhoria.

NA SUA OPINIÃO, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES QUE DESMOTIVAM OS COLABORADORES E COMO A LIDERANÇA PODE AGIR PARA REVERTER ESSE CENÁRIO?

Os principais fatores que desmotivam é, pressão excessiva, mudanças no planejamento, falta de alinhamento de propósito, falta de entendimento da função, das metas, do que tem que entregar e principalmente falta de reconhecimento financeiro.

Quando a pessoa está com remuneração compatível com a responsabilidade, algum ponto ou outro de desconforto não se torna tão relevante, quando a pessoa se sente sub valorizada, qualquer ponto de desconforto desencadeia um grande problema.

DE QUE FORMA VOCÊ BUSCA ALINHAR OS OBJETIVOS DA EQUIPE COM OS OBJETIVOS DA EMPRESA, GARANTINDO QUE OS COLABORADORES ESTEJAM COMPROMETIDOS E PRODUTIVOS?

Deixando as metas claras, os direcionamentos claros e reforçando sempre missão, visão e valores da empresa. Com isso, garantimos que só permaneça no time quem tem alinhamento com os objetivos e valores da empresa.

O SRº ACREDITA QUE QUAL É O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

Acredito que seja um misto entre liderança técnica buscando saber todos os processos para poder direcionar da melhor forma, com liderança pelo exemplo, tentando sempre demonstrar o alinhamento com os valores da empresa como base de tudo.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal avaliar se o modelo de gestão organizacional adotado pela Sementes Produtiva é eficaz para motivar seus colaboradores, influenciando positivamente o desempenho e a produtividade da empresa. A partir da análise das percepções dos funcionários e líderes, foram identificados elementos fundamentais que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, bem como aspectos da gestão de competências que impactam a eficiência operacional.

Com base nas entrevistas realizadas com os líderes e nas respostas dos colaboradores, verificou-se que a falta de clareza nas metas e a ausência de reconhecimento são apontadas como os principais fatores de desmotivação entre os funcionários. Essas descobertas reforçam a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1969), que sugere que a eficácia da liderança está em adaptar o estilo conforme a maturidade e as necessidades dos colaboradores. A aplicação de práticas de

reconhecimento e comunicação mais eficazes, alinhadas às necessidades da equipe, é, portanto, essencial para garantir o comprometimento e o engajamento dos funcionários. Além disso, foi observado que a gestão por competências, quando bem implementada, tem o potencial de alinhar as habilidades dos funcionários às demandas organizacionais, gerando aumento na produtividade e satisfação, o que corrobora os princípios de eficiência destacados na Teoria Clássica de Fayol.

Em relação aos objetivos específicos, o estudo também permitiu visualizar os fatores que mais influenciam a disposição dos funcionários da Sementes Produtiva. A pesquisa revelou que o feedback constante, o acompanhamento próximo e a valorização financeira são essenciais para manter o engajamento da equipe. Nesse contexto, a Teoria Comportamental de Simon (1971) ajuda a entender que as decisões e ações dos colaboradores são influenciadas pelo contexto organizacional e pela clareza nas metas. Contudo, a falta de oportunidades claras de crescimento foi apontada como um ponto que precisa de atenção, conforme observado na Pirâmide de Maslow (1970), que enfatiza que, após a satisfação das necessidades básicas e de segurança, as necessidades de reconhecimento e autorrealização se tornam centrais para o indivíduo.

Diante desses achados, pode-se concluir que, embora o modelo de gestão da Sementes Produtiva apresente pontos positivos, há espaço para melhorias significativas, especialmente na gestão de expectativas e na comunicação interna. A implementação de um plano de ação focado em feedback contínuo, clarificação de metas e reconhecimento de desempenho, com base nos princípios da Teoria das Relações Humanas de Mayo (1933), poderia fortalecer ainda mais a motivação dos colaboradores. A teoria de Mayo destaca que o senso de pertencimento e as condições de trabalho impactam profundamente a motivação e a produtividade, o que é crucial para promover uma cultura organizacional mais engajadora.

Por fim, este estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada sobre a importância de um modelo de gestão que equilibre as necessidades dos colaboradores com os objetivos da organização. Os resultados obtidos oferecem insights valiosos que podem ser aplicados não apenas na Sementes Produtiva, mas também em empresas de outros setores que enfrentam desafios semelhantes na gestão de pessoas e na motivação no ambiente de trabalho. Embora esta seja uma pesquisa de caso com limitações, a aplicação das teorias abordadas mostra que um modelo de gestão integrado e adaptado

às necessidades individuais e organizacionais pode trazer ganhos significativos em produtividade e retenção de talentos.

REFERENCIAS

BLOOMBERG LÍNEA. Funcionários insatisfeitos custam US\$ 1,9 trilhão em perda de produtividade nos EUA. Bloomberg Línea, 2023. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/2024/01/24/funcionarios-insatisfeitos-custam-us-19-trilhao-em-perda-de-produtividade-nos-eua/>. Acesso em: 23 out. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências:** métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr. 2005. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1504>. Acesso em: 25 out. 2024.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

EPICURUS. **Epicurus and Hedonism**. Internet Encyclopedia of Philosophy. Disponível em: <https://iep.utm.edu/hedonism/>. Acesso em: 25 out. 2024.

FAYOL, Henri. **General and Industrial Management**. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Gerenciamento do Comportamento Organizacional:** Utilizando a Liderança Situacional. São Paulo: Pearson, 1969.

MASLOW, A. H. **Motivação e Personalidade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1970.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. São Paulo: Artmed, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1984.

SIMON, Herbert A. **O Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

TAYLOR, Frederick Winslow. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

ORGANIZADORAS

ALESSANDRA FAGUNDES FURTADO DE MELO

Brasiliense nascida no Gama-DF, casada há 32 anos com Fábio Melo, e mãe de três filhos extraordinários: Isabella, Isaque e Ana Gabriela. Líder nata, alegre, compreensiva e destemida. Gestora e Psicóloga. Atuo na área social e clínica, Palestrante, Autora, Organizadora de livros e Pesquisadora. ORCID: 0000-0002-6084-2299 / CRA-DF No: 03.03888.

Pós-graduanda em Neurociência Clínica e Neurociência da Reabilitação.

Pós-graduada em Psicanálise, Psicopatologia e Psicoterapia de adolescentes; Pós-graduada e MBA em Gestão de Pessoas com Docência no Ensino Superior.

Graduada em Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos e Graduada em Psicologia.

Atua com atendimentos voluntários e com parcerias, focando no atendimento do núcleo familiar de pessoas com necessidades específicas pelo Instituto ANAMA. Fui monitora de diversas disciplinas de Psicologia por seis semestres consecutivos. Cursos de capacitação como Perita em Psicologia Jurídica e Aplicadora ABA (Análise do Comportamento Aplicada).

Idealizadora, Fundadora e Presidente do Instituto Psicológico Conexão Anama.

@ip.anama, alebrasil.alessandra@gmail.com

RÔNIA PINHEIRO MARRA

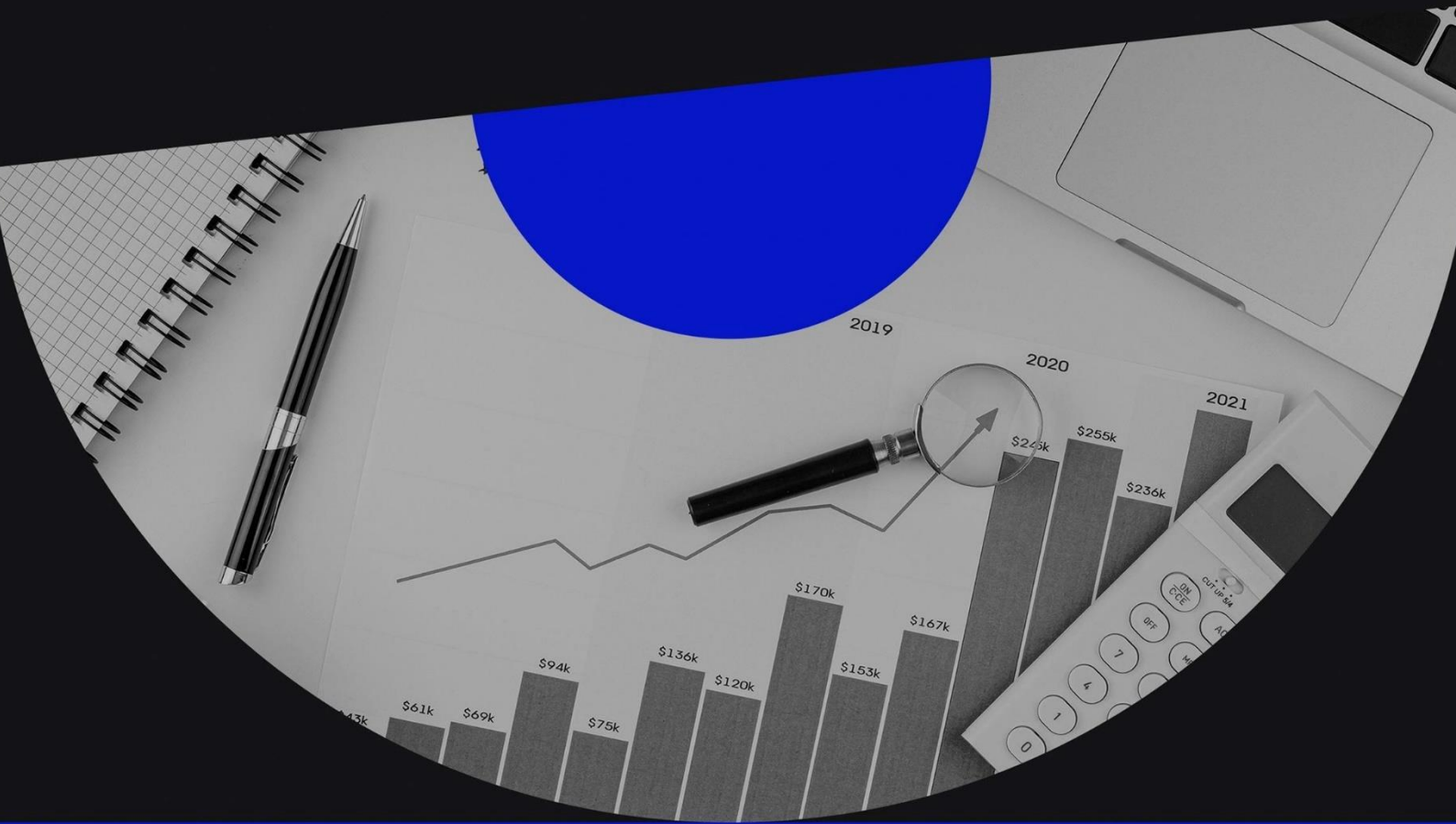
Graduada em Administração pela Universidade Católica de Brasília, especialização em Coach Ontológico pela Newfield Consulting e MBA em Gestão de Sistemas de Informação pela Universidade Católica de Brasília, ela também concluiu um Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações pelo Centro Empreendedor FEAD - MG.

Ao longo de sua carreira, coordenou a área de Suporte de TI na Universidade Católica de Brasília, atuou como coordenadora de diversos cursos de graduação em instituições como o Centro Universitário Projeção, a Faculdade Evangélica de Taguatinga, e a Faculdade Evangélica de Brasília. Nessas instituições, ela coordenou cursos de Administração, Recursos Humanos, Logística, Gestão Pública, Gestão Comercial, Ciências Contábeis e Gestão de Segurança Privada.

Lecionou em disciplinas dos cursos de Gestão, Psicologia, Enfermagem, Odontologia, Direito e TI no Sistema Unibras - DF. Sua experiência também se estende à Universidade Católica do Salvador, onde atuou como professora tutora nos cursos de gestão.

Coordenadora e professora dos cursos superiores de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Iesgo. Coordenadora e professora dos cursos superiores em EAD de Administração, Gestão Comercial e Gestão Pública da Faculdade Brasília e professora no curso superior de Administração e Desenvolvimento de Sistemas também nesta faculdade. Com um compromisso contínuo com a educação e o desenvolvimento profissional, também atua como instrutora no SENAC-DF, contribuindo para a formação de novos profissionais em diversas áreas.

Contato: roniamarra@gmail.com



 EDITORA
ÓPERA

ISBN 978-658528428-8



9 786585 284288