

Organizadores

Allysson Barbosa Fernandes

Adriano Alves Romão

Guelly Urzêda de Mello Rezende

Danilo Marcos Leme Fukuoka

Fabiana Pereira de Aguiar Ricardo

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

PRÁTICAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Organizadores

Allysson Barbosa Fernandes

Adriano Alves Romão

Guelly Urzêda de Mello Rezende

Danilo Marcos Leme Fukuoka

Fabiana Pereira de Aguiar Ricardo

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

PRÁTICAS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS

© 2025 – Editora MultiAtual

www.editoramultiatual.com.br

editoramultiatual@gmail.com

Organizadores

Allysson Barbosa Fernandes

Adriano Alves Romão

Guelly Urzêda de Mello Rezende

Danilo Marcos Leme Fukuoka

Fabiana Pereira de Aguiar Ricardo

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/MultiAtual

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. Ricael 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)

F363a Administração Contemporânea: Práticas, Desafios e Perspectivas
/ Allysson Barbosa Fernandes; Adriano Alves Romão; Guelly Urzêda de Mello Rezende, et al. (organizadores). – Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2025. 106 p. : il.

Outros organizadores:
Danilo Marcos Leme Fukuoka; Fabiana Pereira de Aguiar Ricardo

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-6009-137-5
DOI: 10.29327/5493345

1. Administração em geral / Organização e normas. 2. Administração Contemporânea. I. Fernandes, Allysson Barbosa. II. Romão, Adriano Alves. III. Rezende, Guelly Urzêda de Mello. II. Título.

CDD: 658
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 MultiAtual
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
www.editoramultiatual.com.br
editoramultiatual@gmail.com
Formiga - MG
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:
<https://www.editoramultiatual.com.br/2025/02/administracao-contemporanea-praticas.html>



**Administração Contemporânea:
Práticas, Desafios e Perspectivas**

ORGANIZADORES

Allysson Barbosa Fernandes

<http://lattes.cnpq.br/6162533891217352>

<https://orcid.org/0009-0004-6863-6520>

Adriano Alves Romão

<http://lattes.cnpq.br/7383299559504056>

<https://orcid.org/0009-0006-3053-0530>

Guelly Urzêda de Mello Rezende

<https://lattes.cnpq.br/5909787352483879>

<https://orcid.org/0009-0003-3603-8721>

Danilo Marcos Leme Fukuoka

<https://lattes.cnpq.br/0156237091937061>

<https://orcid.org/0009-0002-6092-7257>

Fabiana Pereira de Aguiar Ricardo

<http://lattes.cnpq.br/6569465055506486>

<https://orcid.org/0009-0001-3936-9978>

Autores

Davi Souza Da Silva

Elayne Assis Maia

Elenira Firmo Machado

Guilherme Marcos de Araújo

Jaqueline Conceição Leite

Katarina Maria Ferraz Mendonça

Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues

APRESENTAÇÃO

A administração contemporânea se desenvolve em um cenário dinâmico e em constante transformação, no qual desafios e oportunidades emergem de forma acelerada e imprevisível. A complexidade dos mercados, a evolução das tecnologias e a necessidade crescente de inovação exigem dos gestores não apenas conhecimento técnico, mas também uma visão estratégica, sistêmica e adaptativa. Nesse contexto, a administração transcende sua função instrumental e se consolida como um campo do saber que dialoga diretamente com as ciências sociais, refletindo as mudanças e avanços da sociedade.

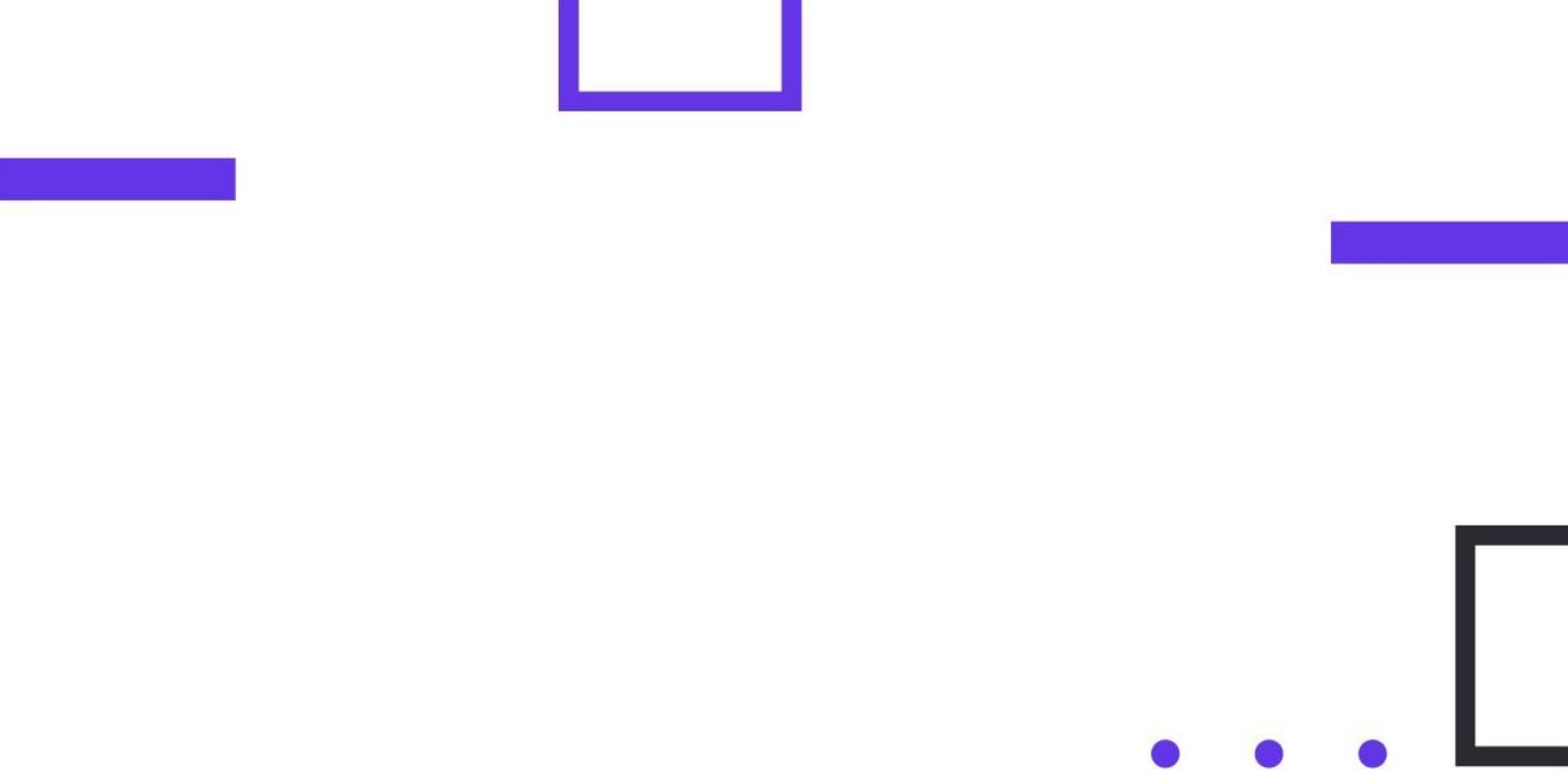
Esta obra surge como uma contribuição essencial para o pensamento crítico e para a disseminação de novas abordagens na área da gestão. A presente obra reúne reflexões de pesquisadores que exploram temas estruturantes da administração moderna, tais como inovação e sustentabilidade, gestão de conflitos, inteligência emocional no ambiente corporativo, impactos da globalização, e a influência das novas tecnologias na tomada de decisão. Cada capítulo, ancorado em estudos científicos rigorosos, proporciona uma leitura aprofundada e alinhada às demandas contemporâneas das organizações.

Mais do que um compêndio de teorias e práticas, esta obra busca fomentar um debate qualificado sobre os rumos da administração em um mundo globalizado e digitalmente integrado. O convite que fazemos ao leitor é que explore este material com espírito investigativo e olhar crítico, conectando as discussões aqui apresentadas à sua vivência acadêmica e profissional. Seja você um pesquisador, docente, estudante ou profissional da área, esperamos que esta leitura amplie seu repertório analítico, fortaleça sua capacidade de liderança e inspire novas estratégias para enfrentar os desafios da gestão na cena contemporânea.

A administração do futuro se constrói a partir de reflexões consistentes e práticas inovadoras no presente. Que este livro seja uma fonte valiosa de conhecimento e um catalisador de novas perspectivas para sua atuação no campo da gestão.

SUMÁRIO

Capítulo 1 INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES <i>Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues</i>	10
Capítulo 2 ANÁLISE E POSSÍVEL APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NA ESCOLA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT PARA PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA <i>Davi Souza Da Silva</i>	22
Capítulo 3 MINDSET ANTIFRÁGIL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL <i>Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues</i>	30
Capítulo 4 INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO: FORTALECENDO COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL <i>Guilherme Marcos de Araújo</i>	41
Capítulo 5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS EMOÇÕES POSITIVAS EM AMBIENTES DE TRABALHO <i>Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues</i>	51
Capítulo 6 SISTEMAS DE SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA <i>Elayne Assis Maia</i>	64
Capítulo 7 INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS ERP NA TOMADA DE DECISÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL <i>Katarina Maria Ferraz Mendonça</i>	74
Capítulo 8 GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM DESAFIO CONTEMPORÂNEO PARA LÍDERES <i>Elenira Firmo Machado</i>	85
Capítulo 9 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL TRANSCULTURAL EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E SUA RELEVÂNCIA PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS <i>Jaqueline Conceição Leite</i>	95



Capítulo 1
**INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO: DESAFIOS
E OPORTUNIDADES**

Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues



INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

DOI: 10.29327/5493345.1-1

Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues

Mestra em Administração pela MUST University

E-mail: katia.macedom@gmail.com

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido a partir da pesquisa de publicações disponíveis em ambiente virtual, bem como o uso de livros de composição do acervo de bibliotecas. Dispõe sobre a internacionalização e a globalização, em especial com relação aos desafios enfrentados pelas empresas que avançam neste aspecto. A internacionalização de empresas oferece impulsionadores e benefícios significativos, como acesso a novos mercados e diversificação de riscos, e enfrenta desafios relacionados à adaptação cultural, concorrência local e questões éticas. Ao abordar esses desafios de forma estratégica e responsável, as empresas podem alcançar o sucesso internacional e contribuir para um ambiente de negócios global sustentável. Além dos desafios a internacionalização traz muitas possibilidades, ampliando o mercado consumidor das empresas. Com este estudo, compreendemos a relação entre globalização e internacionalização, a forma que tem contribuindo para o debate e a reflexão sobre os desafios e oportunidades trazidos por esse contexto global em constante evolução.

Palavras-chave: Desafios. Expansão Empresarial. Globalização. Internacionalização. Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

This work was developed through research on publications available in virtual environments, as well as books from library collections. It addresses internationalization and globalization, especially concerning the challenges faced by companies advancing in this regard. The internationalization of companies offers significant drivers and benefits, such as access to new markets and risk diversification, while facing challenges related to cultural adaptation, local competition, and ethical issues. By strategically and responsibly addressing these challenges, companies can achieve international success and contribute to a sustainable global business environment. In addition to the challenges,

internationalization brings numerous opportunities, expanding the consumer market for companies. This study provides an understanding of the relationship between globalization and internationalization, contributing to the debate and reflection on the challenges and opportunities brought by this constantly evolving global context.

Keywords: Challenges. Business Expansion. Globalization. Internationalization. Corporate Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a internacionalização são temas relevantes e amplamente discutidos na atualidade. Esses fenômenos estão interligados e têm impactos significativos nas esferas econômica, social, política e cultural.

Neste artigo pretende-se abordar sobre a internacionalização considerando os avanços com a globalização, analisando como as empresas têm se adaptado e aproveitado as oportunidades proporcionadas por esse contexto global.

Inicialmente, abordaremos o conceito de globalização, destacando sua natureza abrangente e multidimensional. Exploraremos como a globalização se manifesta nos campos econômico, político, social e cultural, ressaltando sua influência na interconexão entre países e na superação de fronteiras.

O objetivo deste trabalho é apresentar os principais impulsionadores e benefícios da internacionalização, como acesso a novos mercados, diversificação de riscos e aproveitamento de recursos e conhecimentos globais. Também serão explorados os desafios e as questões éticas enfrentadas pelas empresas ao se internacionalizarem, como adaptação cultural, concorrência local e responsabilidade social.

Além disso, examinaremos os impactos mais amplos da globalização e da internacionalização das empresas na economia global, na distribuição de renda, nas relações políticas internacionais e na preservação da diversidade cultural.

Para tanto, este trabalho foi desenvolvido tendo como base publicações disponíveis no ambiente virtual, bem como outros livros que pautam sobre as temáticas aqui abordadas. Sempre numa perspectiva de questionamento sobre os processos que envolvem a internacionalização de empresas em um mundo globalizado.

Por fim, concluiremos o artigo destacando a importância de uma abordagem equilibrada e responsável da globalização e da internacionalização das empresas. Será

ressaltada a necessidade de buscar benefícios econômicos sustentáveis, promover práticas empresariais éticas e garantir a preservação das identidades culturais e dos direitos humanos em um mundo cada vez mais interconectado.

2 GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A globalização é um processo abrangente que ocorre em escala mundial, um aspecto fundamental da globalização é a crescente interconexão e interdependência entre países, organizações e indivíduos, não apenas no âmbito econômico, mas também nas esferas social e política. Isso significa que eventos, decisões e atividades em uma determinada região do mundo têm significado e consequências em regiões muito distantes, conforme nota-se a seguir:

Embora sejam múltiplas as abordagens e definições de Globalização propostas pela bibliografia, vale a pena sublinhar alguns aspectos comuns: - trata-se de um processo à escala mundial, ou seja, transversal ao conjunto dos Estados-Nação que compõem o mundo; - uma dimensão essencial da globalização é a crescente interligação e interdependência entre Estados, organizações e indivíduos do mundo inteiro, não só na esfera das relações econômicas, mas também ao nível da interação social e política. Ou seja, acontecimentos, decisões e atividades em determinada região do mundo têm significado e consequências em regiões muito distintas do globo.

- uma característica da Globalização é a desterritorialização, ou seja, as relações entre os homens e entre instituições, sejam elas de natureza econômica, política ou cultural, tendem a desvincular-se das contingências do espaço;

- os desenvolvimentos tecnológicos que facilitam a comunicação entre pessoas e entre instituições e que facilitam a circulação de pessoas, bens e serviços, constituem um importante centro nevrálgico da Globalização (Campos & Canavezes, p.10, 2007)

A desterritorialização é uma característica essencial da globalização, na qual as relações entre pessoas e instituições, sejam elas econômicas, políticas ou culturais, tendem a se desprender das restrições do espaço físico. Essa dinâmica permite que as interações ocorram sem as limitações geográficas tradicionais.

Além disso, os avanços tecnológicos desempenham um papel crucial na globalização. Eles facilitam a comunicação entre pessoas e instituições ao redor do mundo, bem como a circulação de pessoas, mercadorias e serviços. A tecnologia, como a internet e os meios de transporte eficientes, constitui um centro vital para a globalização, impulsionando sua aceleração e intensificação.

Esses elementos destacam como o mundo se tornou cada vez mais interconectado e interdependente, afetando diversos aspectos da vida social, econômica e política. No entanto, é importante ressaltar que existem diferentes perspectivas e debates em torno da globalização e de suas consequências.

A globalização é um fenômeno abrangente que tem sido amplamente discutido nas últimas décadas. Inicialmente visto como um fenômeno predominantemente econômico, o processo de globalização envolve a intensificação das relações transnacionais nas esferas econômica, política, social e cultural. Alguns estudiosos associam seu surgimento à ocidentalização do mundo, enquanto outros destacam sua aceleração a partir da revolução da informática e da tecnologia nas décadas de 1980 e 1990, o que é assinalado na seguinte citação:

A globalização é vista como um fenômeno sobretudo econômico, que pode ter impactos sobre a qualidade de vida das pessoas, podendo estes ser positivos ou negativos. A globalização é entendida por alguns autores como um fenômeno consequente da ocidentalização do mundo e por outros como um fenômeno recente, que se intensificou a partir dos anos 1980, com a revolução da informática e da tecnologia. Mesmo que a globalização esteja atrelada a eventos econômicos, ela descreve também fenômenos da esfera social. Portanto, o fenômeno da globalização está relacionado à transnacionalização das relações econômicas, políticas, sociais e culturais. No contexto da globalização, a empresa multinacional passou a ser transnacional. Dessa forma, a velocidade das novas técnicas de comunicação levou à unificação dos espaços e os objetos perderam a territorialidade (Culpi, p.7, 2020).

Embora a globalização esteja fortemente ligada a eventos econômicos, como o comércio internacional e o investimento estrangeiro, ela também abrange uma série de fenômenos sociais. A rápida evolução das técnicas de comunicação e a disseminação da internet têm desempenhado um papel fundamental na unificação dos espaços e na perda da territorialidade dos objetos. Essa interconexão global afeta não apenas a economia, mas também a política, a sociedade e a cultura.

A globalização e a internacionalização das empresas estão intimamente relacionadas, sendo que a primeira se refere ao processo de integração econômica e social em escala global, enquanto a internacionalização das empresas é um dos principais impulsionadores desse processo.

A internacionalização das empresas envolve a expansão de suas operações para além das fronteiras nacionais, estabelecendo presença em mercados estrangeiros. Isso pode ocorrer de diferentes maneiras, como a exportação de produtos, o estabelecimento

de filiais ou subsidiárias em outros países, a formação de parcerias estratégicas com empresas estrangeiras ou aquisições de empresas no exterior.

As empresas buscam internacionalizar-se para aproveitar oportunidades de crescimento e lucratividade em mercados estrangeiros. A globalização tem facilitado esse processo, removendo barreiras comerciais, promovendo a liberalização econômica e proporcionando avanços tecnológicos que permitem uma maior conectividade e eficiência nas transações comerciais.

Ao internacionalizarem-se, as empresas têm acesso a novos mercados, ampliam sua base de clientes e podem aproveitar recursos e conhecimentos disponíveis em outros países. Isso pode resultar em maior competitividade, ganhos de eficiência e diversificação de riscos.

No entanto, a internacionalização também apresenta desafios. As empresas precisam lidar com diferenças culturais, regulamentações comerciais complexas, questões logísticas e concorrência local. Além disso, a internacionalização pode ter impactos sociais e ambientais, exigindo que as empresas sejam responsáveis e adotem práticas sustentáveis em suas operações globais.

A globalização e a internacionalização das empresas têm transformado os padrões de produção, comércio e consumo em escala global. Elas têm impulsionado a formação de cadeias de suprimentos globais, a transferência de tecnologia e conhecimento entre países e a interdependência econômica entre as nações.

Ressalta-se que a globalização e a internacionalização das empresas também são temas de debate, alguns críticos argumentam que esses processos podem levar à exploração de mão de obra, desigualdades econômicas entre países e a perda de identidade cultural. Portanto, é essencial buscar um equilíbrio entre os benefícios econômicos da internacionalização e a necessidade de garantir práticas empresariais éticas e sustentáveis.

Nesse contexto, as empresas multinacionais se tornaram transnacionais, operando em diferentes países e estabelecendo cadeias de suprimentos globais. A globalização também implica a difusão de valores, ideias e informações, influenciando culturas locais e levantando questões sobre identidade cultural e diversidade. Além disso, a globalização política envolve a cooperação entre nações e a formação de organizações internacionais para enfrentar desafios globais.

No entanto, a globalização é um tema que suscita debates acalorados. Enquanto alguns destacam seus benefícios, como o aumento do acesso a bens e serviços, a disseminação do conhecimento e a redução da pobreza em algumas regiões, outros apontam para as desvantagens, como a desigualdade econômica, a perda de empregos e a homogeneização cultural.

Dessa forma, é fundamental compreender a globalização como um fenômeno multifacetado, que transcende a esfera econômica e permeia diferentes aspectos da vida contemporânea. Seus impactos na qualidade de vida das pessoas podem ser variados e complexos, destacando a importância de uma análise abrangente e crítica desse processo global.

De fato, a história mundial é marcada por mudanças constantes em todos os aspectos da vida, incluindo no mundo corporativo, que tende a ser alterado de tempos em tempos por conta das novas tecnologias e desafios que surgem.

A capacidade de adaptação e inovação é fundamental para empresas que buscam se manter competitivas em um mercado em constante evolução.

3 TECNOLOGIA COMO IMPULSIONADOR

O papel desempenhado pela tecnologia é fundamental, tanto na globalização quanto na internacionalização das empresas. A evolução tecnológica tem sido um dos principais impulsionadores desses processos, permitindo uma maior conectividade e interação em escala global.

Na globalização, a tecnologia possui posição de destaque, sendo crucial ao encurtar as distâncias físicas e superar as barreiras geográficas. A revolução da informática e o avanço das tecnologias de comunicação, como a internet e os dispositivos móveis, facilitaram a troca rápida de informações, o acesso a mercados internacionais e a criação de redes de negócios globais. A tecnologia também impulsionou o comércio eletrônico, permitindo transações comerciais entre países de forma mais eficiente e acessível.

No contexto da internacionalização das empresas, a tecnologia tem sido um fator-chave na expansão dos negócios para além das fronteiras nacionais. A comunicação instantânea e eficaz, possibilitada pelas tecnologias de informação e comunicação, permitindo que as empresas gerenciem operações remotamente, estabeleçam parcerias com empresas estrangeiras e coordenem cadeias de suprimentos globais.

Além disso, as tecnologias de produção avançadas, como a automação e a robótica, têm aumentado a eficiência e a competitividade das empresas em âmbito global.

Destaca-se ainda que a tecnologia tem propiciado a redução dos custos das transações no âmbito comercial, permitindo que as empresas realizem negócios internacionais de maneira mais econômica. A utilização de plataformas digitais para facilitar transações comerciais, pagamentos eletrônicos e a gestão de logística tem simplificado e agilizado as operações internacionais.

É importante observar que a tecnologia pode criar desafios e desigualdades no contexto da globalização e da internacionalização. Nem todos os países têm acesso igualitário à infraestrutura tecnológica e à conectividade, o que pode criar uma divisão digital entre nações desenvolvidas e em desenvolvimento. Além disso, a rápida evolução tecnológica pode resultar em desigualdades no mercado de trabalho, com algumas ocupações sendo substituídas por automação e outras demandando habilidades tecnológicas avançadas.

Neste sentido, a tecnologia tem um importante protagonismo, tanto na globalização quanto na internacionalização das empresas. Ela impulsiona a interconexão global, facilita a comunicação e a troca de informações, e aumenta a eficiência e a competitividade das empresas em âmbito global.

É sempre importante lembrar quanto à necessidade de se gerenciar os desafios e as desigualdades que podem surgir com a rápida evolução tecnológica, a fim de garantir que os benefícios da globalização e da internacionalização sejam amplamente distribuídos.

4 SUSTENTABILIDADE E FATOR HUMANO EM UM MUNDO GLOBALIZADO

Os autores Castells e Himanen propõem uma análise dos diferentes modelos de sociedade informacional com base em quatro dimensões: tecnologia, economia, bem-estar social e valores. Uma sociedade informacional é caracterizada por ter uma sólida tecnologia de informação, a sociedade deve ser aberta politicamente, com uma sociedade civil ativa e receptiva aos processos globais. O bem-estar social também é avaliado com base na estrutura de renda e na oferta de serviços essenciais, como saúde e educação. Neste sentido, a Finlândia, Estados Unidos e Singapura são exemplos de sociedades informacionais avançadas, pois possuem tecnologia avançada, economias dinâmicas,

abertura política e bem-estar social considerável, estes aspectos percebidos na citação a seguir:

A análise dos diferentes modelos de sociedade informacional pode tomar como ponto de partida a individualização de quatro dimensões (tecnologia, economia, bem-estar social e valores) através das quais se pode compreender melhor a posição relativa de cada sociedade no panorama global das sociedades informacionais (Castells e Himanen, 2002). Pode considerar-se que uma sociedade é informacional se possui uma sólida tecnologia de informação — infraestrutura, produção e conhecimento (Castells e Himanen, 2002). A Finlândia, Estados Unidos e Singapura, são sociedades informacionais avançadas e, igualmente, economias dinâmicas porque são internacionalmente competitivas, têm empresas produtivas e são inovadoras. Mas porque «(...) a tecnologia e a economia não são mais do que uma parte da história» (Castells e Himanen, 2002: 31), pode-se dizer que uma sociedade é aberta se o é politicamente, isto é, ao nível da sua sociedade civil, e se a análise dos diferentes modelos de sociedade informacional pode tomar como ponto de partida a individualização de quatro dimensões (tecnologia, economia, bem-estar social e valores) através das quais se pode compreender melhor a posição relativa de cada sociedade no panorama global das sociedades informacionais (Castells e Himanen, 2002). Pode considerar-se que uma sociedade é informacional se possui uma sólida tecnologia de informação — infraestrutura, produção e conhecimento (Castells e Himanen, 2002). A Finlândia, Estados Unidos e Singapura, são sociedades informacionais avançadas e, igualmente, economias dinâmicas porque são internacionalmente competitivas, têm empresas produtivas e são inovadoras. Mas porque (...) a tecnologia e a economia não são mais do que uma parte da história» (Castells e Himanen, 2002: 31), pode-se dizer que uma sociedade é aberta se o é politicamente, isto é, ao nível da sua sociedade civil, e se está receptiva aos processos globais. O seu bem-estar social também pode ser avaliado em função da estrutura de rendimentos e da cobertura, oferecida aos seus cidadãos, em matéria de saúde e educação. (Cardoso, p.33, 2007).

Para além da tecnologia e economia, os autores destacam que uma sociedade informacional deve ser aberta politicamente, ou seja, deve ter uma sociedade civil ativa e estar receptiva aos processos globais. Essa abertura política permite que a sociedade se engaje em debates e processos de tomada de decisão que afetam seu desenvolvimento e orientação.

Além disso, a avaliação do bem-estar social é uma parte essencial da análise das sociedades informacionais. Isso envolve considerar a estrutura de renda e a cobertura oferecida aos cidadãos em termos de saúde e educação. O nível de bem-estar social em uma sociedade informacional pode ser um indicador importante de sua capacidade de proporcionar qualidade de vida e oportunidades para seus cidadãos.

Destaca-se ainda a crescente importância do conhecimento e da informação nas empresas. Além dos processos produtivos, o conteúdo dos produtos e serviços também está se tornando mais intensivo em informação e conhecimento. Isso é evidente em várias áreas, como no uso de carros, televisões, máquinas de lavar roupa e serviços pessoais, como observa-se na descrição de Rodrigues:

Dentro das empresas, não é só o processo produtivo que está a tornar-se mais intensivo em termos de informação e conhecimento. É também o conteúdo dos produtos e os serviços propriamente ditos. Isto é fácil de perceber quando se conduz um carro, se liga a televisão, máquina de lavar ou quando se procura um serviço pessoal de saúde, entretenimento ou private banking (Tapscott, 1995). Daí que a gestão do conhecimento esteja a transformar-se no factor principal da competitividade, levando a uma reconsideração fundamental dos princípios de gestão estratégica (Wikstrom and Norman, 1994). O objectivo da gestão do conhecimento é o de construir e explorar capital intelectual de forma eficaz e positiva (Wiig in Despres e Chauvel, 2000).

Tendo presente este enquadramento, existem empresas que estão a reformular a sua organização no sentido de a tornar uma organização de aprendizagem, através da polivalência, de uma maior flexibilidade, uma comunicação mais aberta, um espaço aberto à iniciativa e à criatividade e mais oportunidades para uma aprendizagem ao longo da vida. Estão a ser introduzidos procedimentos cada vez mais sofisticados na gestão de recursos humanos, baseados numa aferição de competências (Le Boterf, 1998). Novos tipos de trabalhadores estão a surgir e são chamados trabalhadores de conhecimento por Robert Reich (1991), categorizados por Manuel Castells (1996) por diferentes perfis ocupacionais, tais como, inovadores, conectores e líderes (Rodrigues, p.394, 2007).

Considerando o que se apresenta na citação em epígrafe, considera-se que a gestão do conhecimento é o principal fator de competitividade nas empresas, levando a uma reconsideração dos princípios da gestão estratégica, tendo como objetivo construir e explorar o capital intelectual de forma eficaz e positiva. Isso envolve identificar, capturar, armazenar e compartilhar conhecimento dentro da organização.

Empresas estão reformulando sua organização para se tornarem organizações de aprendizagem, visando lidar com um ambiente de negócios baseado em conhecimento. Isso envolve promover a polivalência, flexibilidade, comunicação aberta, iniciativa e criatividade, e oferecer oportunidades contínuas de aprendizagem.

Procedimentos sofisticados de gestão de recursos humanos são implementados com base na avaliação de competências. Surgem novos tipos de trabalhadores, chamados de "trabalhadores de conhecimento", categorizados por diferentes perfis ocupacionais. Essas mudanças refletem a necessidade de adaptar-se às demandas do mercado e

promover uma cultura de aprendizagem contínua, considerando a necessidade de equipes capacitadas para participarem dos desafios que surgem cada vez maiores, requerendo múltiplos conhecimentos. Sendo assim, o fator humano é imprescindível em um mundo globalizado e competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste trabalho pode se concluir que a internacionalização e a globalização oferecem tanto desafios quanto oportunidades para as empresas e economias em escala mundial. Por um lado, esses fenômenos promovem o crescimento econômico ao abrir novos mercados, facilitar o comércio internacional e estimular a inovação. Além disso, eles podem melhorar a eficiência produtiva por meio do acesso a recursos e talentos globais.

Destaca-se que essas tendências também trazem consigo desafios significativos. A competição global acirrada exige que as empresas sejam ágeis, flexíveis e capazes de se adaptar a diferentes culturas e regulamentações. A gestão de cadeias de suprimentos complexas em várias regiões pode apresentar obstáculos logísticos e riscos operacionais. Além disso, as disparidades econômicas e sociais entre países podem criar desafios em termos de desigualdade, exploração de recursos e proteção ambiental.

Com intuito de aproveitar ao máximo a internacionalização em contexto de mundo globalizado, as empresas devem adotar estratégias que levem em consideração esses desafios. Isso inclui a busca de parcerias estratégicas, o desenvolvimento de habilidades interculturais, a implementação de práticas sustentáveis e a busca por soluções inovadoras, além de considerar o fator humano como relevante no cenário de empresas internacionalizadas ou que venham a buscar novos mercados. Neste sentido, é essencial que os governos e as instituições internacionais trabalhem juntos para criar um ambiente de negócios justo, transparente e regulamentado, que promova o desenvolvimento econômico sustentável e a proteção dos direitos dos trabalhadores.

A internacionalização e a globalização oferecem oportunidades valiosas para as empresas expandirem seus negócios em escala global, mas também exigem uma abordagem estratégica e uma resposta adequada aos desafios apresentados. Aqueles que conseguirem se adaptar e encontrar soluções inovadoras estarão mais bem posicionados para prosperar nesse contexto em constante evolução.

6 REFERÊNCIAS

Campos, Luís; Canavezes, Sara. Introdução à Globalização, Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN, 2007. Disponível em <http://hdl.handle.net/10174/2468>.

Cardoso, G. L. (2007). *Mídia Na Sociedade Em Rede, a (Vol. 2)*. FGV Editora.

Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede. A Era da Informação. Economia, Sociedade e Cultura, Volume I*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (2003a). *O Poder da Identidade. A Era da Informação. Economia, Sociedade e Cultura, 2*.

Castells, M. (2005). *A sociedade em rede: do conhecimento à política. A sociedade em rede: do conhecimento à acção política*, 17-30.

Culpi, Ludmila Andrzejewski. (2020). *Internacionalização de empresas*. Curitiba: Contentus.

Rodrigues, Maria João (2002), *A Agenda de Lisboa em Portugal e na Europa*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.



Capítulo 2

**ANÁLISE E POSSÍVEL APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NA
ESCOLA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT PARA
PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Davi Souza Da Silva



ANÁLISE E POSSÍVEL APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NA ESCOLA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT PARA PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA

DOI: 10.29327/5493345.1-2

Davi Souza Da Silva

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University

E-mail: professordavisouza@gmail.com

RESUMO

Buscamos nesse trabalho científico analisar as possíveis aplicações da Análise SWOT no campo educacional e como estas instituições e professores podem usar dessa ferramenta para transformar o ambiente escolar em contexto administrativo e pedagógico, as possíveis metodologias administrativas, como se organizam internamente no planejamento e mentalidade didática pedagógica empregadas pelo corpo docente. É fato, a velocidade de transformação e atualização cobrada pelo atual mercado globalizado e a escola uma das instituições com maior relevância social do mundo não poderá ficar de fora. As empresas utilizam de recursos metodológicos administrativos parecidos com os das escolas que podem e devem ser aplicadas por elas para intensificar os objetivos pedagógicos e desenvolver com maior eficiência o trabalho educacional para a sociedade. Por décadas, as escolas permaneciam imersas em metodologias tradicionais de ensino, com o novo formato globalizado, é necessária que ela e os profissionais nela existentes se apropriem de estratégias administrativas para desenvolver habilidade e competências interpessoal e intrapessoal no ambiente escolar.

Palavras-chave: Análise SWOT. Escola. Didática. Metodologia. Professores. Gestão Escolar.

ABSTRACT

In this scientific work, we seek to analyze the possible applications of SWOT analysis in the educational field and how these institutions and teachers can use this tool to transform the school environment into an administrative and pedagogical context, the possible administrative methodologies, how they organize themselves internally in planning and the strategies and pedagogical didactic tools used by the teaching staff. It is a fact, the speed of transformation and updating charged by the current

globalized market and the school, one of the most socially relevant institutions in the world, cannot be left out. Companies use administrative methodological resources similar to those of schools that can and should be applied by them to intensify the pedagogical objectives and develop more efficiently the educational work for society. For decades, schools remained immersed in traditional teaching methodologies, with the new globalized training format, it is necessary for it and the professionals in it to appropriate administrative strategies to develop interpersonal and intrapersonal skills and competences in the school environment.

Keywords: Analyze Shot. School. Didactic. Methodology. Teachers. Strategies.

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias digitais da informação possibilitaram um novo formato de técnicas de treinamento estratégico empresarial permitindo mudanças e atualizações rápidas e flexíveis. Com essas técnicas a escola, instituição de ensino e aprendizagem dos conteúdos escolares, recebeu a oportunidade de se adequar ao novo modelo social e favorecer uma análise certa e completa do modo como está desenvolvendo os trabalhos escolares e efetivando uma formação cidadã aos educandos.

Uma das técnicas utilizadas pelas empresas é chamada de Análise SWOT, que segundo Mello (2002) é uma filosofia que tem sentido de “conhecer-se a si mesmo” para que possa ser aplicado no interior empresarial. Analisar a empresa em um contexto geral e depois específico permiti identificar pontos positivos e negativos, costumes enfadonhos e cansativos gestacionais, oportunidades de crescimento e desenvolvimento ou fatores de procrastinação e estagnação irão favorecer desafios, metas e objetivos a serem vencidos e alcançados.

Por mais que a escola e as empresas em geral, não possuam o mesmo objetivo, dentre vários o financeiro lucrativo, a organização administrativa funcional é muito semelhante. Em ambas as instituições é necessária organização interna, planejamento estratégico, metas e objetivos. Nesse contexto, existem técnicas de gestão empresarial que as escolas podem utilizar para melhorar o sistema gestacional e aperfeiçoar os mecanismos para alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento escolar.

Um dos objetivos desse trabalho não é transforma a escola em uma empresa, mas analisar técnicas utilizadas por empresas, em especial a Análise SWOT, que possam ser

utilizadas pela escola afim de melhorar e aprimorar a gestão escolar e docente. Escola e empresas possuem vários objetivos comuns dentre eles resolver problemas, lidar e transforma a vida das pessoas. Com a técnica Análise SWOT tudo isso passa a ser possível.

Nosso trabalho objetiva: descrever a importância da Análise SWOT para uma instituição educacional; caracterizar a técnica Análise SWOT; analisar as aplicações da técnica Análise SWOT. Trabalho do tipo estudo descritivo bibliográfico.

2 CARACTERIZAÇÃO DA TÉCNICA ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT, segundo Mello (2002) é uma técnica que permite as empresas descobrirem os pontos positivos e negativos da instituição. Essa estratégia permitir a empresa refletir sobre seu planejamento, administração e estratégias utilizadas para alcançar os objetivos e metas. Os dados coletados com a aplicação da técnica permitem que as empresas tenham um direcionamento mais concreto sobre o que estão fazendo e o que podem fazer para melhorar seu desempenho profissional e aperfeiçoar metodologias que possam alavancar os resultados.

Ainda sobre Mello (2002) não existe uma técnica excepcionalmente perfeita para a empresa, existem técnicas que podem se adequar a realidade da empresa, cada qual em sua particularidade, favorecendo que ela possa tomar decisões baseada em fatos, em dados e não no achismo pelo achismo. Comparar e analisar dados junto da descoberta de potencialidades e fragilidades garante aos gestores a efetivação de um trabalho controlado e mensurável para alcançar os objetivos com segurança, razão e estratégia. Reanalizando quando necessário for.

É necessário que a empresa e as instituições tenham clareza do que querem alcançar e o caminho necessária para que se possam alcançar os objetivos. Isso parte da autoanálise, da autogestão que podem ser intensificadas com a Análise SWOT. Descrever as fraquezas, as potencialidades, os desafios, os objetivos e as metas garante o estabelecimento consciente e real de estratégias e metodologias que a empresa deve seguir em direção a melhorias constantes, aperfeiçoamento da gestão escolar para alcançar resultados satisfatórios e duradouros.

Segundo Souza (2020) o ambiente escolar é um lugar de constante estudos formativos e acadêmicos. Crianças, jovens e adultos estão na constante busca pelo conhecimento. Para tal, é necessário um ambiente adequando com profissionais

capacitados que tornem o processo de ensino e aprendizagem possível. Gestão escolar e professores devem unir metodologias administrativas e estratégias didáticas pedagógicas, respectivamente, para efetivar o processo de ensino e aprendizagem na construção do conhecimento pelos educandos.

O contexto da gestão escolar é semelhante a gestão das empresas. Os objetivos em alguns contextos se assemelham. Partindo desse pressuposto, a própria gestão escolar pode usar da técnica Análise SWOT para alavancar os resultados da gestão escolar, desempenho dos professores e progresso escolar dos alunos. Essa não é uma técnica que vai solucionar os problemas da realidade escolar como no passe de mágica, advém que possibilitaram para gestores e professores autoanálise e autoconhecimento sobre a realidade interna escolar.

2.1 Importância da técnica Análise SWOT no Ambiente escolar

Mello (2002) afirma que é preciso que cada escola entenda a própria fraqueza específica. A escola não pode simplesmente se basear em problemas vindouros de outras instituições, pois, a resolução para ambos os problemas serão diferentes. Cada escola possui desafios diferentes, portanto, deve efetivar soluções que resolvam essas particularidades. É preciso saber onde se quer chegar para decidir qual é o melhor caminho a ser seguido. Não ter objetivos estabelecidos é permanecer nas mesmas fraquezas e enfrentar os mesmos erros.

A utilização da Análise SWOT permite a escola aproximar o planejamento administrativo com a realidade concreta da escola e seus pares: gestão escolar, professores e alunos, confirma Souza (2020). Para que essa técnica possa ofertar efeitos positivos é preciso que a gestão escolar e professores estejam alinhados metodológico e pedagogicamente falando. A eficiência e a precisão da Análise SWOT está em descobrir potencialidades e fragilidades para reestabelecer estratégias que produzam resultados benéficos para toda a comunidade escolar.

Com a aplicação da técnica Análise SWOT, em confirmação com Souza (2020) é possível a identificação das fraquezas e dificuldades que a escola está enfrentando de forma intraespecífica. Com essa identificação, gestores podem estabelecer estratégias que efetivem a resolução desses problemas metodológicos administrativos junto dos professores que irão alterar, caso necessário, as estratégias didáticas pedagógicas para a

efetivação dos problemas educacionais enfrentados pelos educandos. São dados e informações úteis para a resolução dos problemas e criação de meios para a melhoria dos resultados escolares.

Segundo Souza (2020):

A Matriz SWOT permite que se tenha uma visão abrangente do funcionamento da instituição escolar, pois a partir desta análise, é possível compreender o delineamento de cada aspecto relativo à qualidade de ensino, sob o ponto de vista interno e externo ao ambiente estudado, servindo assim, para um planejamento (ou replanejamento) estratégico da instituição. (Souza, 2020, P. 07)

A escola é um ambiente repleto de problemas e de soluções, gestores e professores precisam identificá-los e buscar meios em conjunto para resolvê-los. A aplicação da Análise SWOT não é algo que vai possibilitar a solução de todos os problemas escolares, mas, favorecer ambiente de análise administrativa para que se possa estabelecer caminhos para resolver os problemas de forma específica. Essa estratégia pode/deve ser usada pela gestão escolar e por professores de diversas formas para ampliar as metodologias pedagógicas a serem empregadas.

2.2 Aplicações da técnica Análise SWOT no Ambiente escolar

Em acordo com Decourt (2012) as siglas que forma a palavras S – W – O – T são sinônimos das palavras em inglês que traduzidas para a Língua Portuguesa significam, respectivamente: *Strengths*, forças; *Weaknesses*, fraqueza; *Opportunities*, oportunidades; e *Threats*, ameaças. Comumente conhecida como FOFA. Essas palavras são a base da técnica, pois, é a partir dela que iremos identificar os problemas e busca as melhores soluções para a resolução do problema. Buscamos com essa estratégia acrescentar a escola meios eficientes para resolver os problemas.

Força, em acordo com Souza (2022). Quais são as potencialidades que a escola possui? Que a gestão possui? Que o corpo docente possui? Que os alunos possuem? São perguntas norteadoras que efetivaram o planejamento estratégico da instituição. Vão resolver os problemas? Irão caminhar juntos para a resolução dos problemas. Toda instituição escolar possui potencialidades que precisam ser descobertas e aplicadas na busca de resultados consistentes e consolidados?

Fraquezas, em acordo com Leite e Gasparatto (2018). Em muitos casos, a instituição se detém mais nos problemas do que na resolução desses problemas. É certo que a escola possuirá desafios a serem vencidos, mas não podem dedicar todas as forças para apenas identificar essas fragilidades. Temos fragilidades, quais? Buscaremos meios de resolvê-los com a estratégia que melhor se adequa a eles. A fragilidade é o início para o estabelecimento de objetivos. Os objetivos são os problemas que queremos resolver e para resolvê-los precisamos enfrentá-los de maneira profissional.

Oportunidade, em acordo com Silva et al. (2011). Com o conhecimento das potencialidades e fraquezas adquirimos as oportunidades para mudar o quadro da instituição escolar. Oportunidade requer direcionamento concreto, trajetórias que embasam um novo pensar reflexivo e atuante para que as situações problemáticas possam ser resolvidas.

Ameaças, em acordo com Teixeira Et al (2019). Estabelecer metas e planejamentos inalcançáveis para a instituição escolar gera um ambiente de frustração, cansaço e desmotivação. A gestão escolar necessita de sensibilidade administrativa para analisar as situações que causam possíveis desconfortos metodológicos que possam desencadear ameaças aos planejamentos e aos objetivos baseados na Análise SWOT.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentamos como a Análise SWOT auxiliaria a gestão escolar na construção do planejamento eficiente e consolidado para a realidade específica de cada escola. É preciso compreender a flexibilidade deste método e como seria possível um direcionamento controlado, equilibrado e constante para alcançar as metas e objetivos da instituição. Para tanto, é necessário o entendimento da Análise SWOT pela gestão escolar e aplicação dela pelos professores. Essa análise é parte da avaliação da instituição que a escola poderia inserir no planejamento anual.

Notoriamente, que ela não resolverá os problemas da instituição escolar sozinha, mas dará o direcionamento para que a escola possa colocar em prática e resolvê-los. A técnica da Análise SWOT possui um grande potencial a ser usada pela escola e pelos professores para efetivar uma educação transformadora baseada na formação integral balizada pela Base Nacional Comum Curricular - BNCC (2018) e por um trabalho docente eficiente, leve e profissional.

4 REFERÊNCIAS

Brasil, Ministério da Educação e Cultura. Base Nacional Comum Curricular – BNCC. (2017).

Decourt, F. Neves, H. R. Baldner, P. R. (2012). Planejamento e gestão estratégica. Rio de Janeiro. Editora FGV.

Leite, Maykon Stanley Ribeiro. Gasparatto, Angelita Moutin Segoria. (2018). Análise Swot e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica.

Mello, C; Almeda Neto, J; Petrillo, Regina. (2002). Educação 5.0 - Educação para o Futuro. Editora Processo. [e-book] Flórida: Must University.

Silva, A. A. et al. (2011). A utilização da matriz swot como ferramenta Estratégica – um estudo de caso em uma Escola de idioma de São Paulo. VIII SIMPOSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia. Revista Academia Edu.

Souza, Gabriel Pereira. (2020). Análise Swot como ferramenta de avaliação pedagógica. VII Congresso Nacional de Educação – CONEDU. Editora Realize.

Teixeira, F. S. et al. (2019). Análise Swot das boas práticas de sustentabilidade propostas pela a3p no âmbito da escola de governo cardeal dom eugênio de aráujo sales. 13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte – CONGESP.



Capítulo 3
MINDSET ANTIFRÁGIL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues



MINDSET ANTIFRÁGIL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

DOI: 10.29327/5493345.1-3

Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues

Mestra em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA)

E-mail: katia.macedom@gmail.com

RESUMO

As organizações enfrentam adversidades e desafios constantes que afetam o desempenho das equipes, especialmente no aspecto emocional. Este estudo explora como as empresas podem adotar estratégias baseadas no conceito de antifragilidade, associadas à resiliência, inteligência emocional e autoconhecimento, para não apenas superar dificuldades, mas também prosperar em um ambiente empresarial complexo e imprevisível. O objetivo deste trabalho é evidenciar que, ao adotar uma abordagem antifrágil, as organizações podem transformar adversidades em oportunidades, alcançando melhores resultados e posicionando-se de forma vantajosa diante das incertezas do mercado. A pesquisa foi realizada com base em publicações disponíveis em ambiente virtual, acervos bibliográficos de bibliotecas e o referencial teórico abordado na disciplina. Foram analisadas literaturas que discutem os temas de antifragilidade, resiliência, inteligência emocional e desenvolvimento do autoconhecimento, para compreender como essas abordagens podem ser aplicadas ao contexto organizacional. Os resultados indicam que empresas que investem no desenvolvimento emocional de suas equipes, promovendo resiliência e um mindset antifrágil, conseguem não apenas lidar melhor com adversidades, mas também extrair vantagens delas. Essas organizações destacam-se no mercado por sua capacidade de adaptação, inovação e fortalecimento de seus colaboradores. A pesquisa conclui que a adoção de práticas antifrágil, aliadas à inteligência emocional e ao autoconhecimento, permite às organizações não apenas sobreviver às adversidades, mas também prosperar e liderar em cenários incertos. Essa abordagem destaca-se como uma estratégia essencial para o sucesso organizacional no ambiente empresarial atual.

Palavras-chave: Antifrágil. Autoconhecimento. Desenvolvimento Organizacional. Inteligência Emocional. Liderança.

ABSTRACT

Organizations face constant adversities and challenges that impact team performance, especially regarding emotional aspects. This study explores how companies can adopt strategies based on the concept of antifragility, associated with resilience, emotional intelligence, and self-awareness, to not only overcome difficulties but also thrive in a complex and unpredictable business environment. The objective of this work is to demonstrate that by adopting an antifragile approach, organizations can transform adversities into opportunities, achieving better results and positioning themselves advantageously in the face of market uncertainties. The research was conducted based on publications available in virtual environments, library bibliographic collections, and the theoretical framework covered in the discipline. Literature on antifragility, resilience, emotional intelligence, and self-awareness was analyzed to understand how these approaches can be applied to the organizational context. The results indicate that companies investing in the emotional development of their teams, promoting resilience and an antifragile mindset, not only better handle adversities but also leverage them to their advantage. These organizations stand out in the market for their adaptability, innovation, and employee empowerment. The research concludes that adopting antifragile practices, combined with emotional intelligence and self-awareness, enables organizations not only to survive adversities but also to thrive and lead in uncertain scenarios. This approach emerges as an essential strategy for organizational success in today's business environment.

Keywords: Antifragile. Self-awareness. Organizational Development. Emotional Intelligence. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A teoria do Antifrágil, popularizada pelo autor Nassim Nicholas Taleb, propõe uma abordagem inovadora para lidar com a incerteza e a volatilidade cada vez mais presente no mundo moderno. Essa filosofia não se limita apenas ao âmbito pessoal, mas também pode ser aplicada de maneira significativa ao ambiente corporativo. Neste contexto, o conceito de "Mentalidade Antifrágil" surge como uma abordagem valiosa para enfrentar os desafios e oportunidades que as empresas enfrentam constantemente.

Neste artigo pretende-se abordar aspectos quanto à mentalidade antifrágil, como pode ser aplicada no ambiente corporativo, destacando suas vantagens e desafios, evidenciando como as organizações podem cultivar a experimentação controlada e inovação constante para se tornarem mais adaptáveis e prontas para abraçar o caos construtivamente. Também abordaremos como líderes e equipes podem desenvolver a

capacidade de aprender com fracassos e sucessos, transformando cada desafio em uma oportunidade de crescimento.

Inicialmente, abordaremos o conceito de antifrágil, explorar algumas de suas características fundamentais e examinar sua relevância em ambientes corporativos. Ao fazermos isso, esperamos lançar luz sobre como a antifragilidade pode nos capacitar a não apenas enfrentar a incerteza, mas também a transformá-la em um instrumento para alcance do sucesso.

O objetivo deste artigo é apresentar e analisar de maneira simplificada o conceito de antifrágil, apresentando características essenciais, destacando como esta mentalidade, sendo aplicada, pode ser transformadora para lidar com a incerteza e o caos. Além disso, o artigo visa inspirar uma reflexão mais profunda sobre a adoção de uma mentalidade antifrágil, demonstrando como essa abordagem pode fomentar a inovação, impulsionar a resiliência e promover uma maior adaptação em um mundo caracterizado por mudanças incessantes.

O presente trabalho foi desenvolvido tendo como base o referencial teórico abordado na disciplina, publicações disponíveis no ambiente virtual, e outros livros que pautam sobre as temáticas aqui abordadas, a partir destes materiais levantando questionamentos sobre como as empresas têm lidado com os processos diante da adversidade e dos múltiplos desafios que envolvem suas equipes no âmbito do aspecto emocional, considerando a perspectiva não só da resiliência, mas também explorando o mindset antifrágil para obtenção de melhores resultados.

A introdução ao tema da "Mentalidade Antifrágil" nos convida a considerar uma nova perspectiva sobre como as empresas e indivíduos podem prosperar em um mundo em constante mudança. Ao adotarem uma abordagem antifrágil, as organizações podem se posicionar não apenas para sobreviver às adversidades, mas para se beneficiarem delas e se destacarem em um cenário empresarial cada vez mais complexo e imprevisível.

Com tantos desafios é inevitável que cada vez mais as pessoas busquem se conhecer, para que possam avançar de forma a gerenciarem suas emoções a partir de um conhecimento mais amplo sobre si, seus pontos fortes e fracos, para a partir deste ponto realizarem estratégias que possam direcioná-los ao sucesso, e não ao fracasso. Além disso podem conhecer melhor as pessoas as quais fazem parte das equipes e em seus relacionamentos.

2 ANTIFRÁGIL E RESILIÊNCIA: CONCEITOS E DIFERENÇAS

Segundo Taleb (2020), a mentalidade antifrágil pode proporcionar que sistemas e instituições possam não apenas resistir a perturbações, mas também se fortalecerem e se adaptarem diante da exposição ao caos e à incerteza. A antifragilidade é uma abordagem que enfatiza a importância de abraçar o desconhecido e aprender com os erros para promover o crescimento e o aprimoramento contínuo.

Neste sentido, a partir da teoria de Taleb (2020) sobre a mentalidade antifrágil, é notória uma perspectiva inovadora e instigante sobre como os sistemas, sejam eles biológicos, sociais ou econômicos, podem não apenas lidar com perturbações e incertezas, mas também prosperarem e crescerem por meio delas. Ao contrário da resiliência, que se concentra na capacidade de resistir e voltar ao estado original após um impacto, a antifragilidade sugere que a exposição ao caos e à volatilidade pode levar a melhorias e avanços significativos:

A antifragilidade não se resume à resiliência ou à robustez. O resiliente resiste a impactos e permanece o mesmo; o antifrágil fica melhor. Essa propriedade está por trás de tudo o que vem mudando com o tempo: a evolução, a cultura, as ideias, as revoluções, os sistemas políticos, a inovação tecnológica, o sucesso cultural e econômico, a sobrevivência das empresas, as boas receitas [...] (Taleb, 2020, p. 24).

Outro aspecto notável segundo Taleb (2020) sobre a antifragilidade é quanto à sua capacidade de capacitar a ação em meio à incerteza. Ao adotar a mentalidade antifrágil, somos encorajados a agir mesmo quando não compreendemos completamente as situações ou os problemas. Essa disposição para agir sem total compreensão é respaldada pela crença de que o processo de agir e se adaptar em resposta aos desafios inevitavelmente nos levará a um estado mais fortalecido.

A mentalidade antifrágil também nos convida a repensar nossa relação com o erro e a incerteza. Em vez de evitar erros a todo custo, Taleb sugere que certos tipos de erros podem ser valiosos para o aprimoramento e a adaptação. Essa abordagem desafia a busca pela perfeição e destaca a importância de experimentar, aprender e evoluir, mesmo quando confrontados com desafios imprevistos.

Em um mundo caracterizado por mudanças rápidas e imprevisíveis, a antifragilidade emerge como uma filosofia poderosa para navegar por essa complexidade.

Ao abraçar a incerteza, ao invés de temê-la, e ao permitir que sistemas e instituições se beneficiem do caos, podemos criar estruturas mais dinâmicas, adaptáveis e resilientes. Portanto, a antifragilidade não é apenas uma teoria fascinante, mas também uma abordagem prática para enfrentar os desafios do nosso tempo.

3 AUTOCONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Considerando os inúmeros desafios na atualidade, sejam no âmbito pessoal ou laboral, importante destacar a importância e o papel da autoconsciência no processo de crescimento e no estabelecimento de metas pessoais.

Essa ideia está alinhada com muitas abordagens psicológicas e filosóficas que enfatizam a importância de conhecer a si mesmo para alcançar um maior desenvolvimento e sucesso nos mais variados campos da vida, do pessoal ao profissional.

Segundo Nunes (2021) a autoconsciência se refere à capacidade de entender e reconhecer nossas próprias emoções, pensamentos, crenças, valores e tendências naturais. Ao explorar esses aspectos pessoais podemos desenvolver uma compreensão mais profunda de nossas motivações, pontos fortes e áreas que precisam de crescimento. Isso nos permite fazer escolhas mais conscientes, estabelecer metas realistas e trabalhar em direção ao autodesenvolvimento.

O gerenciamento emocional é uma habilidade essencial que permite às pessoas lidar eficazmente com suas emoções, mantendo um equilíbrio saudável entre os aspectos emocionais e racionais de suas vidas. Em um mundo onde as emoções podem flutuar rapidamente devido a diversas influências, desde situações pessoais até eventos globais, a capacidade de gerenciar e regular essas emoções é crucial para o bem-estar mental e a qualidade de vida, conforme notamos na citação a seguir:

No entanto, gerenciar-se melhor é uma habilidade mais fundamental do que simplesmente listar seus gostos e desgostos. Como nossas emoções estão sujeitas a flutuações, mesmo diariamente, precisamos desenvolver estratégias que nos permitam permanecer sempre no comando delas da melhor maneira possível (Nunes, 2021, p. 26).

A primeira etapa para um gerenciamento emocional eficaz é a autoconsciência. Isso envolve a capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, identificar os gatilhos que as desencadeiam e compreender as razões subjacentes para essas reações. A

autoconsciência permite que as pessoas se afastem das reações impulsivas e cultivem uma resposta mais equilibrada e ponderada.

Um aspecto fundamental do gerenciamento emocional é a capacidade de lidar com o estresse. O estresse é uma resposta natural a desafios e pressões, mas quando não é devidamente gerenciado, pode levar a um acúmulo de emoções negativas e impactar a saúde mental e física. Estratégias como a prática regular de exercícios físicos, técnicas de respiração e a busca por atividades relaxantes podem ajudar a diminuir a tensão emocional e promover um senso de calma.

A reestruturação cognitiva é outra ferramenta poderosa no gerenciamento emocional. Isso envolve a identificação e o desafio de padrões de pensamento negativos ou distorcidos que podem intensificar emoções negativas, como a ansiedade e a tristeza. Ao substituir esses pensamentos por perspectivas mais realistas e positivas, é possível mudar a forma como se percebe e reage às situações.

Neste aspecto, enfatiza-se que segundo Dweck (2017) a terapia cognitiva visa auxiliar as pessoas a reexaminar seus pensamentos negativos e autocríticos, permitindo que elas avaliem as evidências que sustentam ou contradizem suas conclusões. Isso pode resultar em uma visão mais realista e equilibrada de suas habilidades e autoimagem.

Sendo assim, o papel das relações interpessoais não pode ser subestimado no contexto do gerenciamento emocional. Uma comunicação eficaz, tanto expressando as próprias emoções de maneira construtiva quanto ouvindo os outros de forma ativa, é crucial para a construção e manutenção de relacionamentos saudáveis. Além disso, buscar apoio em momentos difíceis, seja de amigos, familiares ou profissionais de saúde mental, pode fornecer uma rede de suporte que ajuda a lidar com desafios emocionais.

O gerenciamento emocional é uma habilidade que impacta todos os aspectos da vida. Ao desenvolver estratégias para lidar com as flutuações naturais das emoções e manter o controle sobre elas, as pessoas podem tomar decisões de forma mais assertiva, melhorar suas relações pessoais e manter um estado emocional mais equilibrado. Investir na construção dessa habilidade por meio da autoconsciência, estratégias de estresse, reestruturação cognitiva e comunicação eficaz pode levar a uma vida mais saudável e gratificante.

4 AMBIENTE CORPORATIVO E MINDSET ANTIFRÁGIL

Nada mais normal do que pensar em equipes e empresas atualmente quando vem a ideia do fluxo contínuo de mudanças, sendo que a única certeza do mundo é uma discussão que atravessa séculos e tem raízes antigas na filosofia. Heráclito, um filósofo pré-socrático da Grécia Antiga, é frequentemente lembrado por sua afirmação de que "tudo flui" (*panta rhei*) e que "não se pode entrar duas vezes no mesmo rio". Essa visão expressa a noção de que o universo está em constante mudança, e nada permanece o mesmo, em constante evolução, estes aspectos percebidos na citação a seguir:

O fluxo contínuo de mudanças que caracteriza a única certeza do mundo é uma discussão cada vez mais presente, seja na pauta executiva das grandes organizações, seja para o líder empreendedor no início de sua jornada. No entanto, registros apontam que esse pensamento emerge em discussões filosóficas provocadas por Heráclito (500 a.C.), mais de 2.500 anos atrás (Muniz et al, 2020, p. 3).

A ideia de Heráclito tem implicações profundas em várias áreas do conhecimento, incluindo a filosofia, a ciência, a psicologia e até mesmo nos negócios e na liderança. Sua visão sobre a natureza mutável da realidade influenciou muitos pensadores ao longo da história e continua a ser relevante nos debates contemporâneos sobre como enfrentar as mudanças constantes em nossas vidas pessoais e nas organizações.

No contexto empresarial e de liderança, a compreensão de que a mudança é inevitável pode levar a uma abordagem mais adaptável e flexível para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades. Os líderes podem se beneficiar ao reconhecer a natureza cíclica das coisas e ao desenvolver habilidades para se ajustarem e se reinventarem conforme as circunstâncias mudam, e propiciando que ocorram também novas formas e ciclos de aprendizagem e maior assertividade e flexibilidade em seus processos:

Dentro das empresas, não é só o processo produtivo que está a tornar-se mais intensivo em termos de informação e conhecimento. É também o conteúdo dos produtos e os serviços propriamente ditos. Isto é fácil de perceber quando se conduz um carro, se liga a televisão, máquina de lavar ou quando se procura um serviço pessoal de saúde, entretenimento ou private banking (Tapscott, 1995). Daí que a gestão do conhecimento esteja a transformar-se no factor principal da competitividade, levando a uma reconsideração fundamental dos princípios de gestão estratégica (Wikstrom and Norman, 1994). O objectivo da gestão do conhecimento é o de construir e explorar capital intelectual de forma eficaz e positiva

(Wiig in Despres e Chauvel, 2000). Tendo presente este enquadramento, existem empresas que estão a reformular a sua organização no sentido de a tornar uma organização de aprendizagem, através da polivalência, de uma maior flexibilidade, uma comunicação mais aberta, um espaço aberto à iniciativa e à criatividade e mais oportunidades para uma aprendizagem ao longo da vida (Rodrigues, p. 394, 2007).

A revolução digital trouxe consigo uma série de transformações nas práticas de negócios e no comportamento dos indivíduos, a rápida adoção de tecnologias obriga que as empresas busquem cada vez mais serem ágeis o suficiente para se adaptarem a essas mudanças, ajustando suas estratégias, táticas e operações para atender às novas demandas e expectativas do mercado.

A agilidade e a capacidade de adaptação são cruciais para o sucesso em um cenário em constante evolução. Isso envolve não apenas responder a mudanças externas, mas também promover uma cultura interna de aprendizado contínuo, inovação e colaboração.

Além disso, imprescindível atentar para uma comunicação eficaz com os colaboradores, e buscarem capacitar suas equipes, no sentido de se anteciparem e se adaptarem rapidamente às suas expectativas em evolução.

Neste sentido, em um cenário em constante evolução, permeado por desafios e também por novas soluções, importante entender que enquanto o termo "ágil" se concentra em criar processos e estruturas que permitam adaptação rápida e eficaz, o termo mindset "antifrágil" vai além, sugerindo que um sistema pode realmente se beneficiar das perturbações e desafios.

Sendo assim, uma organização antifrágil é, por natureza, ágil e capaz de aproveitar as mudanças para melhorar seu desempenho geral. Ambos os conceitos são relevantes em um cenário de negócios onde a incerteza e a volatilidade são a norma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, exploramos como a mentalidade antifrágil, que abraça a turbulência como oportunidade, e a inteligência emocional, que envolve o entendimento e a gestão das emoções, podem se complementar de maneira única. A convergência da mentalidade antifrágil e da inteligência emocional oferece uma abordagem abrangente e profundamente eficaz para lidar com os desafios da vida pessoal e profissional.

Ao integrar a mentalidade antifrágil com a inteligência emocional, podemos desenvolver uma abordagem holística para a superação de obstáculos e crescimento

contínuo. Em vez de sermos derrubados por contratemplos, usamos nossas emoções e possíveis falhas como informações valiosas para orientar nossas ações, fortalecer nossa resiliência e atingirmos nossas metas pessoais e profissionais.

Constata-se que a antifragilidade se aplica ao ambiente de trabalho e à liderança. Líderes com uma mentalidade antifrágil e inteligência emocional são capazes de enfrentar a incerteza com confiança, promovendo uma cultura de adaptabilidade e aprendizado contínuo. Eles demonstram empatia, compreendendo as emoções e necessidades de suas equipes, enquanto incentivam a inovação e a exploração criativa.

A combinação da mentalidade antifrágil e da inteligência emocional oferece um quadro robusto para enfrentar os desafios complexos do mundo atual, propiciando aprendizado a partir das experiências e cultivando relações interpessoais significativas. Ao adotar essa convergência, podemos não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente em constante mudança, alcançando um crescimento pessoal e profissional duradouro.

O desafio que as empresas e seus colaboradores enfrentam é justamente encontrar o equilíbrio entre a resiliência mental e a adaptação emocional. Isso requer uma transformação cultural que valorize a aprendizagem contínua, a flexibilidade e a colaboração. Líderes desempenham um papel fundamental nesse processo, implementando a mentalidade antifrágil e fomentando um ambiente em que a inteligência emocional seja reconhecida como uma competência crucial, e considerada uma estratégia de sucesso em meio a tantos desafios.

6 REFERÊNCIAS

Dweck, C. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Objetiva.

Muniz, A., Boas, C. V., Pereira, G., Rodrigues, J., & Gonçalves, V. (2020). *Jornada Ágil de Liderança: entenda como desenvolver times protagonistas para resultados inovadores e sustentáveis no mundo digital*. Brasport.

Nunes, A. (2021) *Inteligência Emocional: Como Regular Emoções para Promover o Crescimento pessoal* (p. 22). Edição do Kindle.

Rodrigues, Maria João (2002), *A Agenda de Lisboa em Portugal e na Europa*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Taleb, N. N. (2020). *Antifrágil (Nova edição): Coisas que se beneficiam com o caos*. Objetiva.



Capítulo 4
**INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO:
FORTALECENDO COMPETITIVIDADE E
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**
Guilherme Marcos de Araújo

INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO: FORTALECENDO COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

DOI: 10.29327/5493345.1-4

Guilherme Marcos de Araújo

Mestrando em Administração pela MUST University

E-mail: guilhermearaujo15457@student.mustedu.com

RESUMO

Este artigo explorou a integração estratégica da inovação nas práticas organizacionais, com o objetivo de fortalecer a competitividade e sustentabilidade das empresas em mercados globalizados e dinâmicos. A relevância deste estudo se baseou na necessidade urgente das organizações de adaptarem-se às rápidas mudanças tecnológicas e às evoluções nas demandas do mercado para garantir sua perenidade e crescimento. Utilizou-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica, conforme Prodanov e Freitas (2013), que envolveu a coleta de dados a partir de fontes secundárias sem interação direta com sujeitos de pesquisa, diferenciando-se de uma revisão literária por sua abordagem de análise de literatura relevante para o tema estudado. Dentre os principais autores consultados, destacam-se Quinhões e Lapão (2024), Silva, Martins e Weiler (2023), e Ozturk e Ozen (2020), cujas obras foram cruciais para a compreensão das diversas dimensões e impactos da inovação nas estratégias empresariais. O estudo foi estruturado em três partes principais: a análise do imperativo estratégico da inovação, as múltiplas dimensões da inovação para obtenção de vantagem competitiva, e as estratégias para cultivar uma cultura de inovação através de modelos de negócios específicos. As conclusões destacaram que a inovação não é apenas um componente adicional, mas uma necessidade estratégica essencial para a adaptação e liderança no ambiente empresarial contemporâneo. Foi enfatizado que as organizações devem implementar e integrar práticas de inovação contínuas para se manterem competitivas e relevantes.

Palavras-chave: Inovação Estratégica. Competitividade Empresarial. Cultura de Inovação. Modelos de Negócios.

ABSTRACT

This article explored the strategic integration of innovation in organizational practices, aiming to strengthen the competitiveness and sustainability of companies in globalized and dynamic markets. The relevance of this study was based on the urgent need for organizations to adapt to rapid technological changes and market demands evolution to ensure their longevity and growth. A bibliographic research methodology was used, following Prodanov and Freitas (2013), involving data collection from secondary sources without direct interaction with research subjects, differing from a literature review by its approach of analyzing relevant literature for the studied theme. Among the main consulted authors, Quinhões and Lapão (2024), Silva, Martins, and Weiler (2023), and Ozturk and Ozen (2020) stood out, whose works were crucial for understanding the various dimensions and impacts of innovation on business strategies. The study was structured into three main parts: analyzing the strategic imperative of innovation, the multiple dimensions of innovation for gaining competitive advantage, and strategies to cultivate an innovation culture through specific business models. The conclusions highlighted that innovation is not just an additional component but an essential strategic need for adaptation and leadership in the contemporary business environment. It was emphasized that organizations must implement and integrate continuous innovation practices to remain competitive and relevant.

Keywords: Strategic Innovation. Business Competitiveness. Innovation Culture. Business Models.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo central investigar como a inovação pode ser estrategicamente integrada às práticas organizacionais para fortalecer a competitividade e sustentabilidade das empresas em um mercado globalizado e em constante mudança. A relevância deste estudo se ancora na crescente necessidade das organizações de se adaptarem rapidamente às novas tecnologias e às alterações nas demandas do mercado, garantindo, assim, a perenidade e o crescimento no cenário empresarial atual.

A pergunta de pesquisa que orientou este estudo foi: ‘Como a adoção de diferentes modelos de negócios pode facilitar a incorporação de uma cultura de inovação nas organizações?’ Para responder a essa questão, adotou-se uma metodologia de pesquisa bibliográfica, conforme descrito por Prodanov e Freitas (2013), que envolve a busca, seleção e análise de publicações existentes para coletar dados relevantes sem a coleta direta de informações com sujeitos da pesquisa. Este método permitiu uma compreensão

ampla dos conceitos teóricos e das aplicações práticas ligadas à inovação em contextos organizacionais. Esta técnica possibilitou a identificação de padrões e a construção de uma narrativa coerente sobre a implementação da inovação como estratégia empresarial.

O estudo foi dividido em três partes principais: 2) 'A Inovação Como Imperativo Estratégico para a Competitividade e Sustentabilidade Organizacional', onde se discutiu a importância da inovação como elemento central para a sobrevivência e crescimento das empresas; 2.1) 'As Múltiplas Dimensões da Inovação para Obtenção de Vantagem Competitiva', que explorou como diferentes vertentes de inovação podem ser capitalizadas para melhorar a posição competitiva das empresas; e 2.2) 'Estratégias para a Cultura de Inovação: Modelos de Negócios e Práticas Organizacionais', que examinou como diferentes modelos de negócios podem ser utilizados para fomentar uma cultura de inovação sustentável.

Portanto, este estudo não só destacou a necessidade imperativa de inovação nas práticas empresariais contemporâneas, mas também ofereceu uma visão de como as organizações podem efetivamente integrar a inovação em suas estratégias de negócios para garantir vantagens competitivas duradouras e adaptabilidade no mercado.

2 A INOVAÇÃO COMO IMPERATIVO ESTRATÉGICO PARA A COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A importância da inovação no contexto organizacional moderno é amplamente reconhecida como o cerne da competitividade e da sustentabilidade dos negócios. Este capítulo discute como a inovação se configura como um fator determinante para as empresas que buscam não apenas sobreviver, mas também prosperar em um mercado altamente competitivo e em constante transformação.

Inicialmente, Conto, Antunes Júnior e Vaccaro (2016) destacam que

[...] a inovação tem se tornado o principal fator de competitividade para as empresas, possibilitando a ampliação e a manutenção de suas operações no mercado. Complementarmente, o avanço tecnológico e a inovação têm sido decisivos para o desenvolvimento econômico dos países ao longo das décadas (Conto, Antunes Júnior & Vaccaro, 2016, p.399).

Diante disso, a qualificação e a educação dos trabalhadores surgem como componentes críticos, potencializando o crescimento produtivo e fomentando melhorias em diversos aspectos da performance organizacional.

Por outro lado, segundo Porter (1999, como citado em Conto, Antunes Júnior & Vaccaro, 2016), a inovação tornou-se uma estratégia competitiva essencial para muitas empresas, sendo crucial para a sobrevivência e o crescimento. Esta estratégia permite não apenas a adaptação às dinâmicas de mercado, mas também a criação de vantagens competitivas sustentáveis através da capitalização de novas oportunidades.

Além disso, Hitt *et al.* (2002) afirmam que as inovações são fundamentais para a diferenciação de produtos e serviços frente aos concorrentes, gerando valor adicional ou novo para os clientes. Esta diferenciação é vista como uma alavanca para a capacidade de adaptação das empresas, aumentando significativamente suas chances de sucesso em um ambiente empresarial volátil.

Adicionalmente, Silva, Martins e Weiler (2023, p.15) reforçam que “a capacidade de inovar é crucial não só para a vantagem competitiva, mas também para a perenidade das organizações”. As transformações rápidas no ambiente de negócios demandam uma constante adaptação das estratégias e operações empresariais. Nesse contexto, Drucker (1993) ressalta que as mudanças tecnológicas alteram profundamente a natureza da produção e do trabalho, exigindo das empresas uma flexibilidade ininterrupta para se manterem relevantes e competitivas.

Finalmente, Quinhões e Lapão (2024) salientam que muitas empresas ainda não perceberam que a chave para conquistar e manter uma vantagem competitiva reside em estabelecer um ritmo de inovação contínuo. Consequentemente, a cultura da inovação deve ser vista como um seguro estratégico para a longevidade organizacional em um cenário de mercados que evoluem rapidamente.

Assim, fica evidente que a inovação é mais do que uma escolha estratégica; é uma necessidade imperativa para qualquer empresa que aspire à liderança e ao sucesso sustentável no mercado globalizado. As organizações que cultivam e implementam uma cultura de inovação contínua são aquelas que não apenas sobrevivem, mas prosperam, transformando desafios em oportunidades de crescimento e diferenciação.

2.1 As Múltiplas Dimensões da Inovação para Obtenção de Vantagem Competitiva

A inovação apresenta-se como uma força vital na conquista e manutenção de vantagens competitivas pelas empresas, exigindo um compromisso constante em todas as suas dimensões. Este subcapítulo explora como as diversas vertentes da inovação contribuem para que as empresas estabeleçam uma posição de destaque frente à concorrência.

Quinhões e Lapão (2024) ressaltam que muitas empresas ainda não se deram conta de que estabelecer um ritmo contínuo de inovação é essencial para manter a vantagem competitiva. Esta perspectiva é crucial, pois a gestão adequada da inovação permite às empresas desenvolver “recursos e conhecimentos valiosos, raros, inimitáveis e específicos”, conforme Ozturk e Ozen (2020, p.300) destacam. Tais recursos são frequentemente intangíveis e difíceis de replicar, fortalecendo a posição estratégica da empresa no mercado.

Ademais, a gestão estratégica da inovação é identificada como um pilar fundamental para alinhar as necessidades dos consumidores com as ofertas da empresa. Segundo Quinhões e Lapão (2024), é imperativo considerar três aspectos críticos:

a estrutura dos ativos complementares da empresa, o posicionamento no mercado em relação a esses ativos, e a gestão eficaz da entrada de novos produtos no mercado. Ativos complementares, rotinas e habilidades diferenciadas conferem à empresa capacidades dinâmicas que sustentam sua vantagem competitiva ao longo do tempo (Quinhões e Lapão, 2024, p.15).

Além disso, Silva, Martins e Weiler (2023) enfatizam a necessidade de um compromisso com a inovação em todos os níveis organizacionais. A implementação efetiva de uma cultura de inovação requer um alinhamento de valores e objetivos em toda a empresa. Todos os membros da equipe devem compreender a importância da inovação para o sucesso contínuo da organização e estar engajados em contribuir com ideias e soluções criativas. Este engajamento é fundamental para garantir uma vantagem competitiva sustentável e assegurar a perenidade do negócio.

Por fim, a inovação tecnológica é destacada como uma das vertentes mais críticas para o sucesso empresarial. Investimentos em tecnologia permitem às empresas melhorar seus produtos e processos, aumentando a eficiência e a competitividade no mercado. Silva, Martins e Weiler (2023) reiteram que, para alcançar um sucesso

duradouro, as empresas devem buscar continuamente inovações que não apenas aprimorem seus produtos, mas também criem novas oportunidades de negócios e expandam sua participação de mercado.

Portanto, fica claro que a inovação não é meramente um componente adicional na estratégia empresarial, mas sim uma necessidade fundamental. A capacidade de inovar em várias dimensões permite que as empresas enfrentem desafios competitivos com maior eficácia e sustentem sua posição de liderança em um ambiente de negócios em constante evolução.

2.2 Estratégias para a Cultura de Inovação: Modelos de Negócios e Práticas Organizacionais

Cultivar uma mentalidade de inovação dentro das organizações é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento no ambiente competitivo atual. Este subcapítulo aborda como as organizações podem desenvolver essa cultura através de recursos específicos e práticas inovadoras, utilizando diferentes modelos de negócios como veículos para a inovação.

Conforme definido pelo SEBRAE em 2016, o modelo de negócios de uma empresa descreve como ela cria, entrega e captura valor (SEBRAE, 2022). Essencialmente, não há uma abordagem única que se aplique universalmente; cada modelo deve alinhar-se à proposta de valor única da empresa e às suas características distintas. Dentro desse contexto, diferentes modelos de negócios oferecem diversas oportunidades para inculcar uma cultura de inovação.

Por exemplo, o modelo de franquia, especialmente a Franquia de Negócio Formatado, permite a replicação de um modelo de negócio comprovadamente bem-sucedido enquanto mantém certa uniformidade. Este modelo não só facilita a distribuição e comercialização de produtos e serviços, mas também estabelece uma base para inovações incrementais dentro de um sistema estabelecido. Marcas como McDonald's e O Boticário utilizam esse modelo para expandir globalmente enquanto mantêm a consistência no valor da marca e na experiência do cliente. Quinhões e Lapão (2024) argumentam que esse modelo pode servir como um catalisador para a inovação organizacional ao promover práticas consistentes que são simultaneamente adaptáveis às necessidades locais.

Por outro lado, o modelo de assinatura, adotado por empresas como Netflix e Exame, é intrinsecamente dependente da inovação contínua para reter clientes. A natureza desse modelo exige que as empresas estejam constantemente aprimorando a qualidade de seus produtos ou serviços para evitar o cancelamento de assinaturas. Além disso, para atrair novos usuários, frequentemente são oferecidos períodos de avaliação gratuita ou descontos significativos, práticas que podem promover a experimentação e a adoção de novas ofertas. Segundo Silva, Martins e Weiler (2023), essa constante necessidade de inovação impulsiona as empresas a desenvolverem capacidades dinâmicas que permitem a rápida adaptação e resposta às mudanças no comportamento do consumidor.

Além desses modelos, o modelo de recarga, exemplificado por fabricantes de impressoras como HP, que lucram predominantemente através da venda de insumos, como cartuchos de tinta, também exemplifica a inovação em práticas de negócios. Esse modelo enfoca a criação de um produto duradouro que requer compras recorrentes de consumíveis, incentivando a empresa a inovar tanto no desenvolvimento de produtos quanto na criação de uma estratégia de vendas eficaz. Ozturk e Ozen (2020) destacam que esse modelo pode fortalecer a vantagem competitiva ao criar barreiras de entrada para competidores devido à fidelidade do consumidor e à dependência dos insumos específicos.

Instalar uma mentalidade de inovação requer que as organizações alinhem suas práticas e recursos para apoiar a geração contínua de valor. É imperativo que a alta gestão até os colaboradores de base estejam comprometidos com os valores de inovação, como destaca Silva, Martins e Weiler (2023). A integração de uma cultura de inovação deve ser uma prática contínua, envolvendo todos os níveis da organização para que se possa adaptar e responder proativamente às mudanças do mercado.

Portanto, ao explorar e implementar modelos de negócios inovadores e práticas correspondentes, as empresas podem fortalecer significativamente suas capacidades de inovação. Essa abordagem não só apoia a vantagem competitiva como também facilita a adaptação às demandas do mercado em evolução, garantindo uma posição de liderança sustentável no ambiente de negócios global.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo explorou como a inovação pode ser efetivamente incorporada nas estratégias organizacionais para assegurar vantagens competitivas e sustentabilidade no mercado contemporâneo. Demonstrou-se que a adaptação de modelos de negócios específicos, como franquias, assinaturas e recargas, pode catalisar a criação de uma cultura de inovação. Tais modelos não apenas permitem a replicação de sucesso comercial, mas também incentivam práticas inovadoras que são essenciais para a diferenciação e adaptação ao mercado. Através da análise destes modelos, observou-se que uma gestão estratégica e orientada para a inovação é crucial para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Além disso, a discussão reforçou a importância do engajamento em todos os níveis organizacionais para a implementação efetiva de uma cultura de inovação. A integração de práticas inovadoras no DNA da empresa, desde a alta gestão até os colaboradores de base, é fundamental para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que respondem proativamente às mudanças do mercado. Assim, estimula-se que mais pesquisas sejam feitas sobre esse assunto, explorando novas metodologias e estratégias para promover a inovação contínua e adaptativa, visando não somente a sobrevivência das organizações mas também o seu crescimento exponencial e sustentável em um ambiente empresarial em constante evolução.

4 REFERÊNCIAS

Conto, S. M. de, Antunes Júnior, J. A. V., & Vaccaro, G. L. R. (2016). Inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. *Gestão & Produção*, 23(2), 397-407. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>. Acessado em: 30 de maio de 2024.

Drucker, P. (1993). *Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios*. São Paulo: Editora Pioneira.

Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. B. (2002). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Ozturk, E., & Ozen, O. (2020). How management innovation affects product and process innovation in Turkey: The moderating role of industry and firm size. *European Management Review*, 18(3), 293-310. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/emre.12444>. Acessado em: 30 de maio de 2024.

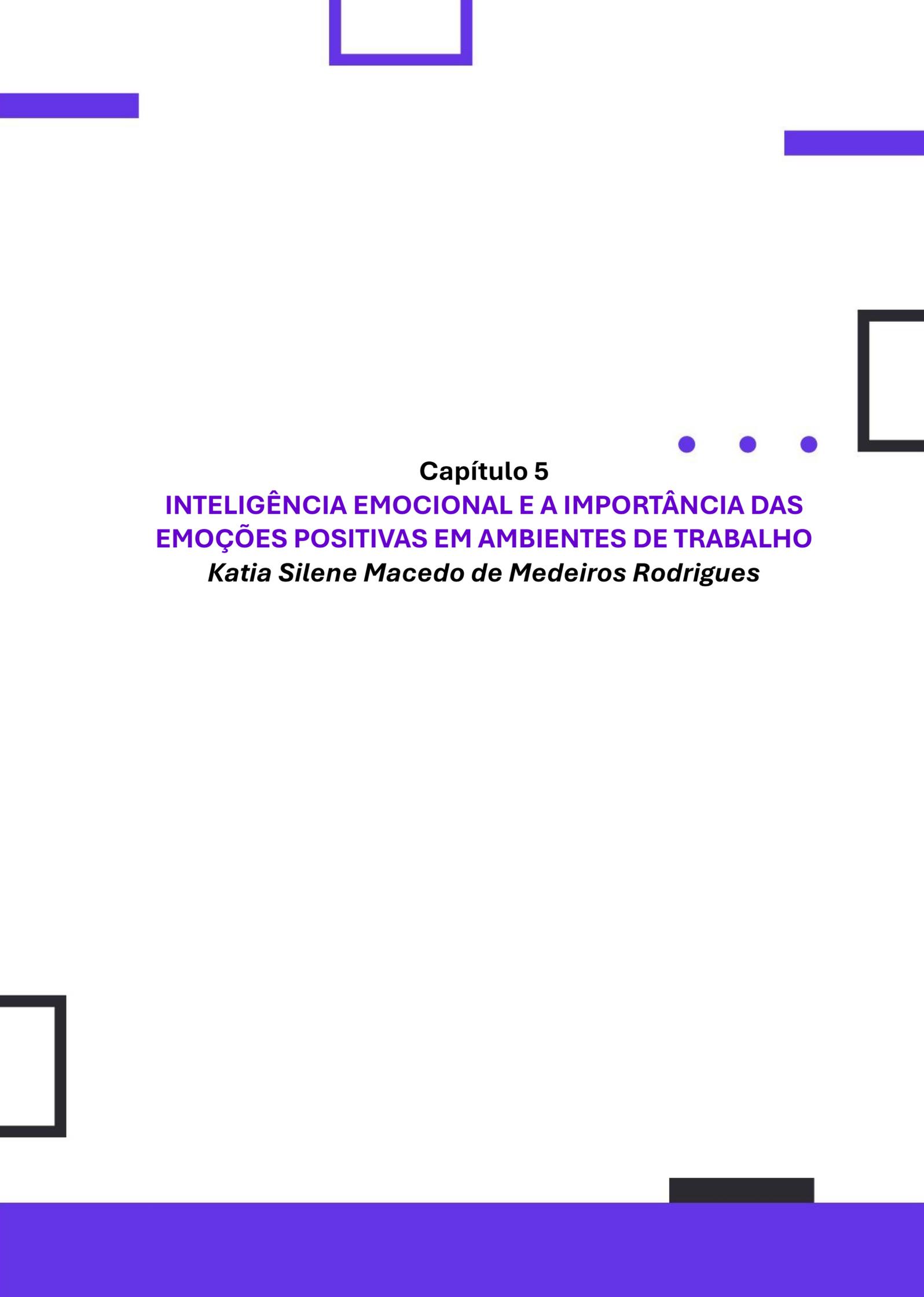
Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier. Citado em: Conto, S. M. de, Antunes Júnior, J. A. V., & Vaccaro, G. L. R. (2016). Inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. *Gestão & Produção*, 23(2), 397-407. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>. Acessado em: 30 de maio de 2024.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo, RS: Feevale.

Quinhões, T. A. T., & Lapão, L. V. (2024). Gestão da inovação: há ainda um longo caminho a percorrer. *Revista de Administração de Empresas*, 64(1), 15. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240107x>. Acessado em: 30 de maio de 2024.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. (2022). Qual é o modelo de negócios da sua empresa? Brasília, DF: Portal Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-e-o-modelo-de-negocios-da-sua-empresa,a19feebaa4083810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acessado em: 30 de maio de 2024.

Silva, C. G. L. da, Martins, G., & Weiler, T. K. R. (2023). A necessidade de inovação dentro das organizações para a vantagem competitiva e perenidade do negócio. 15. *Revista Viabile*, 2(1), 02. Disponível em: DOI: [10.56876/revistaviabile.v2n1.02](https://doi.org/10.56876/revistaviabile.v2n1.02). Acessado em: 30 de maio de 2024.



Capítulo 5

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS
EMOÇÕES POSITIVAS EM AMBIENTES DE TRABALHO**

Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A IMPORTÂNCIA DAS EMOÇÕES POSITIVAS EM AMBIENTES DE TRABALHO

DOI: 10.29327/5493345.1-5

Katia Silene Macedo de Medeiros Rodrigues

Mestra em Administração pela MUST University

E-mail: katia.macedom@gmail.com

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido a partir da pesquisa de publicações disponíveis em ambiente virtual, bem como o uso de livros de composição do acervo de bibliotecas. Dispõe sobre reflexões sobre inteligência emocional e emoções, tendo como objetivo evidenciar a importância da relação entre inteligência emocional e manutenção de emoções positivas no ambiente corporativo, no âmbito das organizações, em contexto de situações adversas, em que podem predominar emoções negativas, as quais podem ser vivenciadas de forma positiva, considerando os aprendizados propiciados sobre resiliência. Para promover a inteligência emocional e as emoções positivas no ambiente de trabalho, as organizações podem oferecer capacitações em habilidades sociais e emocionais, criando uma cultura organizacional positiva, fornecendo suporte emocional e incentivar a comunicação. Destaca-se que além dos benefícios para os colaboradores a empresa também ganha com um melhor clima dentro das empresas, bem como melhores resultados. Constata-se que a qualidade de vida no trabalho está relacionada à saúde física e questões objetivas relacionadas ao trabalho, enquanto a promoção do bem-estar e da felicidade se concentra nas emoções e sentimentos dos trabalhadores.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Emoções. Resiliência. Trabalho.

ABSTRACT

This work was developed from research on publications available in a virtual environment, as well as the use of books from library collections. It provides reflections on emotional intelligence and emotions, aiming to highlight the importance of the relationship between emotional intelligence and the maintenance of positive emotions in the corporate environment, within organizations, in the context of adverse situations, in which negative emotions may predominate, which can be experienced in a positive way, considering the learning provided about

resilience. To promote emotional intelligence and positive emotions in the workplace, organizations can offer training in social and emotional skills, creating a positive organizational culture, providing emotional support and encouraging communication. It is noteworthy that in addition to the benefits for employees, the company also benefits from a better climate within the companies, as well as better results. It appears that the quality of life at work is related to physical health and objective issues related to work, while the promotion of well-being and happiness focuses on the emotions and feelings of workers.

Keywords: Emotional intelligence. Emotions. Resilience. Work.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a inteligência emocional tem sido um tema cada vez mais presente em discussões sobre desenvolvimento pessoal e profissional. Especialmente no ambiente corporativo, a inteligência emocional pode ser uma habilidade essencial para manter emoções positivas e uma atmosfera de trabalho saudável, numa perspectiva de saber lidar tanto com emoções positivas quanto negativas.

A inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, nesta perspectiva, no ambiente de trabalho, isso pode ajudar a criar uma cultura organizacional mais positiva e colaborativa.

O ambiente corporativo pode ser um espaço de grande pressão, competição e estresse, o que pode levar a emoções negativas e prejudicar o desempenho e a motivação dos colaboradores. A inteligência emocional pode ajudar na identificação e na regulação dessas emoções, permitindo a criação de um clima organizacional mais positivo e harmonioso.

O objetivo deste trabalho é verificar em pesquisas bibliográficas sobre como evidenciar a importância da relação entre inteligência emocional e manutenção de emoções positivas no ambiente corporativo, no âmbito das organizações, em contexto de situações adversas, em que podem predominar emoções negativas, as quais podem ser vivenciadas de forma positiva, considerando os aprendizados propiciados sobre resiliência.

Para tanto, este trabalho foi desenvolvido tendo como base publicações disponíveis no ambiente virtual, bem como outros livros que pautam sobre as temáticas

aqui abordadas. Sempre numa perspectiva de analisar e pesquisar situações que possam ocorrer em empresas, e como buscam desenvolver ambientes mais saudáveis e boas relações no que se refere à manutenção de emoções que sejam saudáveis às equipes. Sabendo que são inúmeros os desafios que se desenham.

A pesquisa, inicialmente, segue com uma análise geral sobre as principais abordagens relacionadas à inteligência emocional e sua relação com a manutenção de emoções positivas a partir de ações efetivas em ambientes laborais, sendo assim realizadas reflexões acerca de possíveis estratégias que podem ser aplicadas no ambiente de trabalho para melhorar a comunicação, resolver conflitos e manter um clima saudável e produtivo, tornando situações desafiadoras em possíveis realidades positivas, a partir da ressignificação de vivências de aspecto negativo.

Ressalta-se ainda a necessidade de uma análise crítica sobre as práticas utilizadas a partir desta temática, discutindo questões sobre sua eficácia e viabilidade, além de sustentabilidade.

2 EMOÇÕES POSITIVAS E SITUAÇÕES ADVERSAS

No que tange aos colaboradores e organizações, importante considerar-se os benefícios da manutenção de emoções positivas no ambiente corporativo, como o aumento da satisfação e da motivação dos colaboradores, a melhora do desempenho e a redução do absenteísmo e da rotatividade.

O conhecimento organizacional positivo é uma área de pesquisa relativamente nova que se concentra no estudo das forças e competências das organizações, bem como na promoção da vitalidade e resiliência dos trabalhadores.

Os pesquisadores dessa área estão interessados em descobrir o que funciona bem em relação às organizações e seus funcionários, em vez de se concentrar apenas no que está errado. Isso significa que eles procuram entender como as organizações podem desenvolver talentos potenciais, promover o engajamento, a esperança, o otimismo e a resiliência perante as tensões, perceptível na citação a seguir:

Constata-se também um crescimento real na área de pesquisa de comportamento organizacional no que se refere ao conhecimento organizacional positivo (também chamado comportamento organizacional positivo), que estuda como as organizações desenvolvem as forças e competências de seus trabalhadores, promovem vitalidade e

resiliência e descobrem talentos potenciais. Os pesquisadores nessa área argumentam que há muita pesquisa e prática administrativa de comportamento organizacional destinada a identificar o que está errado com as organizações e seus funcionários. Respondem a isso tentando estudar o que é bom em relação a elas. Algumas variáveis independentes essenciais nas pesquisas de conhecimento organizacional positivo são o engajamento, a esperança, o otimismo e a resiliência perante as tensões (Robbins, Judge e Sobral, 2010 p.20).

Essas variáveis independentes são essenciais para entender como as organizações podem criar um ambiente positivo e produtivo para seus funcionários. O engajamento, por exemplo, se refere à dedicação e comprometimento dos funcionários em relação à organização e ao trabalho que realizam. A esperança e o otimismo são importantes porque ajudam a promover uma mentalidade positiva, que pode levar a melhores resultados e um maior senso de realização pessoal. E a resiliência é crucial para ajudar os trabalhadores a lidar com o estresse e as pressões do trabalho, permitindo-lhes recuperar mais rapidamente e permanecer produtivos e engajados.

Seguindo nesta linha de emoções, percebe-se na citação a seguir sobre o uso que Goleman faz em analogia à curva de sino para descrever a distribuição das respostas emocionais das pessoas em relação aos eventos da vida. A curva de sino é uma distribuição estatística que descreve a frequência com que uma determinada característica aparece em uma população. Neste caso, a curva de sino representa a distribuição das respostas emocionais das pessoas em relação a eventos da vida:

Há uma “curva de sino” para esta relação, como a bem conhecida curva invertida em U para o QI. A maioria de nós está no meio — temos dias bons e ruins. Algumas pessoas estão na extremidade direita — podem ser clinicamente depressivas ou cronicamente ansiosas. Em contraste, aquelas pessoas que estão na extremidade esquerda da curva do sino dão a volta por cima com rapidez extraordinária (Goleman, 2011, p. 28).

Segundo Goleman (2011), a maioria das pessoas está no meio da curva de sino, o que significa que elas têm dias bons e ruins. Algumas pessoas estão na extremidade direita da curva de sino, o que significa que elas podem ser clinicamente depressivas ou cronicamente ansiosas. Em contraste, algumas pessoas estão na extremidade esquerda da curva de sino, o que significa que as pessoas são diferentes, em muitos aspectos, nota-se assim que os indivíduos devem ser percebidos de forma individual, no que se refere às suas necessidades e questões emocionais.

As emoções negativas podem ter um papel importante com relação ao tempo de resposta aos indivíduos, no que se refere a desempenhar determinada tarefa, ou

cumprimento de prazos, porém é ainda importante observar a relação entre as emoções e o sistema imunológico, destacando a influência dos hormônios liberados durante o estresse, e que a longo prazo podem trazer danos às pessoas, como por exemplo a epinefrina, norepinefrina, cortisol, prolactina e opiatos naturais betaendorfina e encefalina que são liberados durante a estimulação do estresse, e cada um desses hormônios tem um forte impacto sobre as células imunológicas, conforme nota-se a seguir:

Outra importante rota que liga emoções e sistema imunológico está na influência dos hormônios liberados no estresse. As catecolaminas (epinefrina e norepinefrina — também conhecidas como adrenalina e noradrenalina), cortisol e prolactina e os opiatos naturais betaendorfina e encefalina são todos liberados durante a estimulação do estresse. Cada um deles tem um forte impacto sobre as células imunológicas. Embora as relações sejam complexas, a influência principal é que, enquanto esses hormônios percorrem o corpo, as células imunológicas têm sua função obstruída: o estresse acaba com a resistência imunológica, ao menos temporariamente, ao que se supõe numa conservação de energia que dá prioridade à emergência mais imediata, mais premente para a sobrevivência. Mas se o estresse é constante e intenso, essa eliminação pode se tornar duradoura (Goleman,2011, p.268).

Embora as relações entre as emoções e o sistema imunológico sejam complexas, a principal influência desses hormônios é obstruir a função das células imunológicas. O estresse diminui a resistência imunológica, pelo menos temporariamente, como uma forma de conservação de energia que prioriza a emergência mais imediata para a sobrevivência.

No entanto, se o estresse é constante e intenso, essa supressão da função imunológica pode se tornar duradoura, aumentando o risco de doenças e infecções. Portanto, é importante gerenciar o estresse para proteger a saúde do sistema imunológico.

Na citação a seguir, Goleman aborda sobre uma pesquisa que mostra que a raiva é a emoção que mais prejudica o coração, levando a uma queda na eficiência de bombeamento, indicando ainda que outros tipos de emoções desagradáveis, como a ansiedade, não causam esse efeito, nem mesmo durante esforços físicos:

A queda na eficiência de bombeamento não se verificou em outros tipos de sentimento desagradáveis, como na ansiedade, nem durante esforços físicos; a raiva parece ser a espécie de emoção que mais mal faz ao coração. Ao evocarem o incidente perturbador, os pacientes disseram que estavam sentindo menos raiva do que haviam sentido quando a coisa

acontecera, o que sugere que seus corações teriam sido ainda mais obstruídos num acontecimento verdadeiramente enfurecedor. Essa constatação é parte de uma rede maior de indícios, que surgem de dezenas de estudos que demonstram como é nocivo, para o funcionamento do coração, o sentimento da raiva. Não mais vigora a antiga idéia de que uma personalidade Tipo A, afobada e com pressão alta, corre grande risco de doença cardíaca, mas dessa teoria abandonada emergiu uma nova constatação: o rancor é que é prejudicial à saúde (Goleman, 2011, p.271).

Este estudo está em linha com outras pesquisas que mostram como a raiva pode ser prejudicial para o coração, inclusive fazendo um parâmetro com pessoas com pressão alta que supostamente poderiam correr maiores riscos de infarto, tendo sido descartada como um fator de risco para doenças cardíacas esta condição, sendo que a pesquisa indica que o rancor pode ser prejudicial à saúde ainda mais do que de fato, a pressão alta. Portanto, é importante gerenciar a raiva e o rancor para proteger a saúde do coração.

Além disso, atividades físicas regulares também podem ajudar a aumentar a atividade nas áreas pré-frontais esquerdas, especialmente aquelas que envolvem atividade aeróbica, como corrida, natação ou ciclismo, propiciando bem-estar e melhor condicionamento físico aos praticantes.

Ainda conforme Goleman (2011) as pausas para atividades leves são uma estratégia importante para a saúde e a produtividade no trabalho. Segundo o autor, essas pausas permitem que os trabalhadores se afastem das atividades estressantes e se concentrem em algo mais relaxante, o que pode ajudar a reduzir a fadiga, melhorar o humor e aumentar a concentração:

Se quiser cultivar maior força de atividade nas áreas pré-frontais esquerdas que geram emoções positivas, você pode experimentar algumas estratégias. Uma delas é descansar regularmente de uma rotina agitada e chata para descansar e se recuperar. Reserve um tempo para “não fazer nada”: leve seu cachorro para passear, tome um longo banho de chuveiro, o que quer que lhe permita uma pausa de sua rotina agitada (Goleman, 2011, p.29).

Outra sugestão é a prática de gratidão e apreciação diária. Essa prática envolve conscientemente se concentrar nas coisas positivas em sua vida e expressar gratidão por elas. Isso pode ajudar a cultivar emoções positivas e aumentar a atividade nas áreas pré-frontais esquerdas.

Cultivar relacionamentos saudáveis e positivos também pode ajudar a aumentar a atividade nas áreas pré-frontais esquerdas, especialmente aqueles que envolvem

emoções positivas, como amor, compaixão e conexão social.

Em resumo, há várias estratégias que podem ser adotadas para cultivar maior força de atividade nas áreas pré-frontais esquerdas, incluindo descanso regular, meditação e mindfulness, atividade física regular, prática de gratidão e apreciação, e relacionamentos saudáveis e positivos.

2.1 Bem-estar e qualidade de vida no trabalho

É fato de que o trabalho possui uma dimensão central na vida humana, pois é a partir dele que muitos indivíduos obtêm seu sustento e realizam suas atividades diárias. No entanto, é possível que em alguns momentos o trabalho não proporcione qualidade de vida, bem-estar e felicidade, principalmente se o ambiente de trabalho for hostil, com condições de trabalho precárias, se as exigências forem excessivas e se não houver um equilíbrio adequado entre o trabalho e outras dimensões da vida, como a família e o lazer.

Para que o ambiente de trabalho proporcione qualidade de vida, bem-estar e felicidade, é necessário que as empresas adotem políticas e práticas de gestão de pessoas que sejam orientadas à saúde física e psíquica dos trabalhadores, que atendam as expectativas destes indivíduos.

A instituição de políticas e práticas nos modelos de gestão das empresas, além de atender as expectativas dos funcionários, podem ainda incluir medidas de segurança no trabalho, programas de prevenção de doenças ocupacionais, incentivos à prática de atividades físicas e à alimentação saudável, apoio ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, que podem auxiliar inclusive com relação em questões de ordem psíquicas dos colaboradores, entre outras iniciativas, de forma perceptível na citação, conforme segue:

Ao considerar o trabalho como dimensão central na vida humana, cabe refletir sobre a seguinte pergunta: como o trabalho pode ser central na vida do homem e não lhe prover qualidade de vida, bem-estar e felicidade? Com intuito de construir respostas para essa questão, pesquisadores, acadêmicos e profissionais têm procurado compreender os conceitos qualidade de vida, bem-estar e felicidade e suas tênues interfaces, com o propósito de subsidiar políticas e práticas de gestão de pessoas, orientadas à saúde física e psíquica dos trabalhadores (Farsen, 2018, p. 2).

A qualidade de vida no trabalho é um fator essencial para o sucesso das empresas, pois é a partir dela que os colaboradores podem trabalhar com satisfação, motivação e engajamento. Ocorrendo de forma efetiva, os colaboradores podem ter impactos positivos, e também as empresas com relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, pois equipes motivadas e satisfeitas tendem a desempenhar suas atividades com mais eficiência e eficácia.

2.2 A Resiliência em ambientes de trabalho

Com relação às relações em ambientes de trabalho, destaca-se que momentos críticos podem ser catalisadoras da criatividade, e os líderes que aproveitam essa oportunidade podem se destacar ainda mais. Nestes momentos de adversidade novas ideias e soluções podem surgir, e é essencial que os líderes estejam abertos a essas possibilidades:

Os melhores líderes são aqueles que mostram do que são feitos não durante os anos de vacas gordas, mas em momentos de dificuldade. Apesar de a reação natural de um líder diante de uma crise financeira poder ser recuar e esperar para ver o que vai acontecer, o Wall Street Journal salienta que essa abordagem é totalmente equivocada. Em vez disso, os gestores devem redobrar os esforços, porque as crises podem ser catalisadores da criatividade. Os líderes que se permitem ficar paralisados diante dos obstáculos que encontram deixam passar essa grande oportunidade. O desamparo prejudicará não apenas o desempenho deles como também o bem-estar dos funcionários e os resultados financeiros da empresa. (Achor , 2012, p.130)

No entanto, é preciso lembrar que ser um líder eficaz em momentos de crise não significa ser um líder autoritário ou insensível às necessidades de sua equipe. Um bom líder deve saber ouvir, compreender e apoiar sua equipe, trabalhando em conjunto para superar as dificuldades. É importante ter em mente que a união e a colaboração são fundamentais para enfrentar momentos de crise e sair fortalecido delas.

Nota-se que é indiscutível que o apoio social desempenhe um papel importante na resiliência e na saúde emocional e física das pessoas, ter uma rede de apoio sólida pode ajudar a aliviar o estresse, a solidão e a ansiedade, além de melhorar a autoestima e a autoconfiança, fortalecendo os indivíduos no sentido de prosseguirem em uma meta ou projeto, seja este pessoal ou de ordem profissional, nas empresas este apoio pode vir, inclusive dos gestores e colegas de trabalho, por exemplo:

Quando usufruímos de um grande apoio social, por outro lado, somos capazes de feitos impressionantes de resiliência e até temos mais possibilidade de viver mais. Um estudo revelou que pessoas que receberam apoio emocional durante os seis meses após um ataque cardíaco tinham três vezes mais chances de sobreviver. Outro estudo revelou que participar de um grupo de apoio de vítimas do câncer de mama chegava a dobrar a expectativa de vida das mulheres após a cirurgia. Com efeito, pesquisadores descobriram que o apoio social tem tanto efeito sobre a expectativa de vida quanto o tabagismo, a pressão alta, a obesidade e atividades físicas regulares. Como disse um grupo de médicos: “Ao lançar um barco salva-vidas ao mar, a pessoa tem mais chances de sobreviver se não jogar fora a comida para salvar alguns móveis (Achor, 2012, p.190).

É importante lembrar que o apoio social não se restringe apenas a relacionamentos românticos ou familiares, mas também pode incluir amigos, colegas de trabalho, grupos de apoio, entre outros. O importante é ter pessoas com quem se possa contar em momentos de necessidade.

A resiliência pode ser mais facilmente alcançada quando nos sentimos apoiados e acolhidos por aqueles que nos cercam. Portanto, é essencial cultivar e manter relacionamentos saudáveis e significativos para fortalecer nossa resiliência emocional e nos ajudar a enfrentar os desafios da vida.

Enfrentar situações adversas na carreira e vida profissional pode ajudar a desenvolver a resiliência e inteligência emocional. Algumas estratégias possíveis para desenvolver estas capacidades podem estar justamente na resignificação dos desafios, em vez de vê-los como obstáculos, entender como oportunidades para crescer e aprender, favorecendo que soluções criativas possam ser encontradas, ou ainda desenvolvendo novas habilidades:

Por outro lado, os líderes que se sentem energizados pelos desafios e motivados pelo fracasso se beneficiam de todos os tipos de recompensas incríveis. Por exemplo, enquanto outros líderes estavam com dificuldade de manter suas empresas em operação, Indra Nooyi, CEO da PepsiCo, viu a recessão como uma oportunidade de viajar pelo mundo, para motivar pessoalmente os colaboradores e garantir que eles continuassem confiando na empresa. E essa manobra rendeu dividendos: ela não apenas elevou o moral e o desempenho de sua empresa como, em 2009, a revista Fortune a elegeu a mulher mais poderosa do mundo dos negócios. A questão é que, quando nos vemos diante de obstáculos ou fracassos, sucumbir ao desamparo nos mantém caídos no chão, ao passo que buscar o caminho da oportunidade nos ajuda a nos levantar. Com isso em mente, veja a seguir algumas estratégias para encontrar o Terceiro Caminho na sua carreira e vida profissional (Achor, 2012, p.130).

Por outro lado, ainda há algumas estratégias que as organizações podem adotar

para ajudar seus colaboradores a desenvolver a resiliência e inteligência emocional, dentre as quais está em possibilitar treinamentos e capacitações aos colaboradores, abordando temas como gerenciamento de estresse, comunicação efetiva e resolução de conflitos. Esses treinamentos podem ajudar os funcionários a desenvolver habilidades para lidar com situações desafiadoras.

Além disso, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e positivo pode contribuir para o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos colaboradores, esta questão pode ser tratada de forma efetiva pelas organizações a partir de inclusão de práticas como o reconhecimento e valorização do trabalho dos funcionários, apoio emocional e incentivo a um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Uma outra forma de melhorar o clima organizacional seria dando aos colaboradores a oportunidade de tomar decisões e assumir responsabilidades, fomentando a autonomia e a responsabilidade e desenvolvendo assim a resiliência, o que pode ser desenvolvido por meio de projetos desafiadores entre as equipes, que ofereçam experiências com situações adversas.

A partir do contato com situações desafiadoras e sentimentos não tão positivos, os colaboradores terão oportunidade de reconhecer seus desafios de forma individualizada, e a organização ou empresa pode viabilizar cenários com situações positivas, que possam, inclusive, favorecer um ambiente de aprendizado contínuo, incentivando assim o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Isso pode ser realizado por meio de programas de treinamento e desenvolvimento das equipes.

Uma das questões de extrema necessidade em ambientes laborais é justamente a promoção de saúde mental dos colaboradores, pois é fundamental para o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional. A organização pode oferecer serviços de assistência psicológica, acesso a programas de bem-estar e outras iniciativas que ajudem a cuidar da saúde mental dos funcionários, de forma a fazer parte da cultura das organizações.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste trabalho foi possível analisar a importância da inteligência emocional nas organizações como uma habilidade cada vez mais valorizada no mundo corporativo. Sendo assim um grande desafio, pois é necessária a integração das equipes no sentido de buscar compreender e gerenciar as emoções, para que haja o equilíbrio tanto nas relações interpessoais quanto nas relações de trabalho, favorecendo assim um ambiente de trabalho saudável e produtivo, pois permite que as pessoas se relacionem de forma mais empática, desenvolvam a resiliência para lidar com pressões e desafios, e ajuda na tomada de decisões mais sensatas em momentos de tensão ou conflito.

As empresas podem estabelecer práticas que envolvam suas equipes, viabilizando a compreensão por meio de capacitações e treinamentos sobre a inteligência emocional e resiliência, sendo possível que os colaboradores possam ter melhor entendimento sobre suas emoções, bem como entender situações que possam ocorrer com seus pares, além de desenvolver algumas das principais competências associadas à inteligência emocional nas organizações, quais sejam: a empatia, a capacidade de lidar com as emoções de forma saudável e construtiva, a habilidade de se comunicar de forma clara e assertiva, e a capacidade de liderar e motivar equipes de trabalho.

Por isso, cada vez mais empresas estão investindo em treinamentos e programas para desenvolver a inteligência emocional dos seus colaboradores e líderes, com o objetivo de melhorar o clima organizacional, aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, e promover um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo.

Nota-se que é de extrema importância que os gestores, as empresas percebam que a qualidade de vida no trabalho não é uma ação pontual, mas sim um processo contínuo que deve ser incorporado definitivamente no cotidiano das organizações. Isso significa dizer que é extremamente necessário o investimento em políticas e práticas de gestão de pessoas que visem à promoção da saúde física e mental dos colaboradores, sabendo-se que há ainda outras iniciativas que podem ser adequadas e efetivas a cada empresa.

4 REFERÊNCIAS

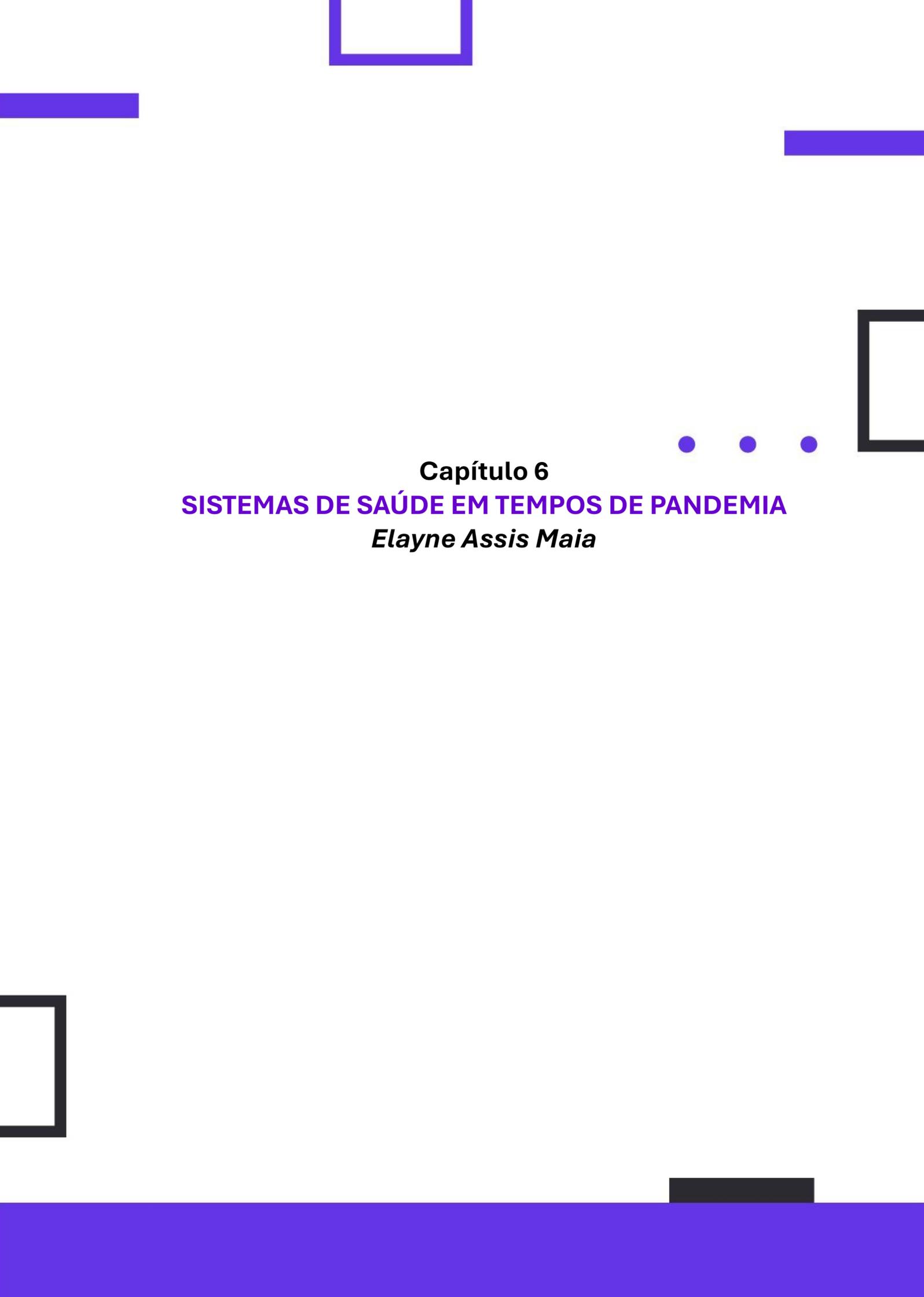
Achor, S. (2012). *O Jeito Harvard de Ser Feliz: O curso mais concorrido da melhor universidade do mundo*. São Paulo, Editora Saraiva.

Goleman, D. (2011). *O cérebro e a inteligência emocional*. Objetiva. Edição do Kindle.
Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional* [recurso eletrônico]; tradução Marcos Santarrita. – Rio de Janeiro: Objetiva.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. (2010). *Comportamento organizacional*. SOBRAL, Filipe. Pearson Prentice Hall.

FARSEN, Thaís Cristine et al (2018). *Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?*. *Interação em Psicologia*, Curitiba, v. 22, n. 1, abr. ISSN 1981-8076. Disponível

em:
<<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288/35057>>. Acesso em: 16 mar. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>.



Capítulo 6
SISTEMAS DE SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA
Elayne Assis Maia



SISTEMAS DE SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA

DOI: 10.29327/5493345.1-6

Elayne Assis Maia

Mestra em Gestão da Saúde pela MUST University

E-mail: elayneenfermagem@gmail.com

RESUMO

A Pandemia COVID-19 trouxe um impacto na vida dos indivíduos a nível global, causando uma desorganização econômica, social e nos modelos assistenciais em saúde vigentes. O termo modelo assistencial descreve a forma que a saúde é organizada em uma sociedade. O modelo assistencial utilizado influencia diretamente no processo saúde-doença da população que são conjuntos de relações políticas, econômicas e institucionais responsáveis pela condução dos processos referentes à saúde de uma dada população e que se concretizam em organizações, regras e serviços que visam alcançar resultados condizentes com a concepção de saúde prevaiente na sociedade. Os principais modelos de sistema de saúde são: modelo Beveridge, o modelo de Bismarck (Sistema de Segurança Social) e seguro privado. Essa revisão bibliográfica tem como objetivo identificar os impactos que os serviços de saúde sofreram durante a pandemia da COVID-19.

Palavras-chave: COVID-19. Modelos de sistema de saúde. Políticas Públicas.

ABSTRACT

The COVID-19 Pandemic has had an impact on the lives of individuals at a global level, causing economic, social disorganization and current health care models. The term care model describes the way health is organized in a society. The care model used directly influences the health-disease process of the population, which are sets of political, economic and institutional relationships responsible for conducting the processes related to the health of a given population and which are materialized in organizations, rules and services that aim to achieve consistent results with the conception of health prevailing in society. The main health system models are: the Beveridge model, the Bismarck model (Social Security System) and private insurance. This literature review aims to identify the impacts that health services suffered during the COVID-19 pandemic.

Keywords: COVID-19. Health system models. Public policy.

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de saúde são conjuntos de atividades no qual o principal propósito é promover, restaurar ou manter a saúde (OMS, 2000). Combinando recursos, organização, financiamento e gerência para oferecer os serviços de saúde a uma determinada população.

A configuração de cada sistema de saúde é influenciada por seus objetivos e seus valores fundamentais (BISPO JUNIOR; MESSIAS, 2005).

Nascido na Alemanha em 1883, o modelo Bismarck (Sistema de Segurança Social) é um sistema de saúde que se baseia no fato de os cidadãos usufruírem dos cuidados de saúde através de organizações privadas e, para isso, tanto os empregadores como os trabalhadores pagam taxas que vão diretamente para as empresas gestoras dos serviços médicos. Esses pagamentos são transferidos para “fundos”, que são entidades não governamentais reguladas por lei e que administram os recursos. Com os recursos, são contratados profissionais de saúde e equipamentos.

Nesse modelo de sistema de saúde, o Estado é um mero gestor e, na verdade, são as empresas privadas que o operam. Ou seja, cabe ao Estado arrecadar o financiamento por meio de impostos e depois canalizá-lo para a iniciativa privada, e garantir a harmonização do sistema. É um sistema em que os centros de saúde são geralmente privados e onde há copagamentos para alguns dos benefícios de saúde, como transporte em ambulância, medicamentos ou cuidados hospitalares.

O modelo Bismarck é o que continua a operar na Alemanha, mas também foi incorporado e é utilizado por 17 países como Bélgica, Suíça, França, Holanda, Áustria, Grécia, Luxemburgo e Holanda.

Entretanto o modelo Beveridge, é originário do Reino Unido e surgiu na década de 1940. Este sistema é baseado no acesso universal aos cuidados de saúde e todos os serviços médicos são geridos diretamente pelo Governo. Financiados pelo Orçamento do Estado, o Estado assume todo o controle e gerenciamento do sistema. Além disso, o seu financiamento provém 100% dos Orçamentos Gerais do Estado, um modelo em que o cidadão não paga diretamente a assistência. De modo geral, o modelo de Beveridge financia a saúde por meio de impostos pagos por todos os cidadãos.

Ao contrário do modelo de Bismarck, os centros de saúde são públicos e é um sistema em que o Estado é encarregado pela gestão. Além disso, o preço dos

medicamentos é regulado por meio do índice de preços de referência. O Modelo de Beveridge já é adotado na Dinamarca, Itália, Portugal, Irlanda, Espanha e Brasil.

Já o Modelo de Seguros Privados: tem uma organização tipicamente fragmentada, descentralizada e com escassa regulação pública. A situação que mais se aproxima neste modelo é a dos Estados Unidos, onde há mais de 1.500 seguros privados. Em comparação com os outros modelos, este limita a ação do estado a uma escassa regulação. Nos Estados Unidos temos como principais seguros privados o Medicare e Medicaid.

O Medicare é um seguro hospitalar e um seguro suplementar altamente subsidiado para os pobres idosos. Cerca de 70% dos idosos americanos têm algum tipo de Medigap (WHITE, 1997). Outros, pela pobreza, têm direito ao Medicaid. Assim, há um certo espaço para alargar o escopo da cobertura no caso dos idosos.

O Medicaid é um fundo federal e estadual que atende 35 milhões de beneficiários pobres (jovens ou idosos). Há uma superposição entre o Medicare e o Medicaid, dado que uma parte da população é coberta pelos repasses do governo federal aos estados por meio do acesso ao Medicaid. O Medicaid não é disponível para todas as pessoas definidas como pobres (renda anual de U\$ 11.890 para uma família de três pessoas), cobrindo a metade dos pobres por essa definição. A elegibilidade para acesso inclui requisitos definidos em nível federal e estadual.

A maior parcela (75%) da população tem saúde por seguros privados. No início do séc. XX surgem as medicinas de grupo –Blue cross, Blue Shield. e 17% não possuem nenhuma forma de cobertura. Além dos serviços governamentais e do seguro privado há inúmeras instituições não -governamentais para grupos específicos: câncer, doenças cardíacas, drogas, saúde mental, crianças etc (Conill, 2008).

2 DESENVOLVIMENTO

A pandemia de Covid-19 afetou quase todos os países do mundo no ano de 2020, porém com intensidades variadas e respostas nacionais distintas. No que diz respeito aos fatores globais, o cenário de interdependência e os intensos fluxos populacionais entre países fizeram com que a doença, inicialmente identificada na China, em pouco tempo atingisse de forma marcante algumas nações da Europa e, em seguida, da região das Américas.

Na maioria dos países, a doença atingiu primeiro os centros urbanos integrados a circuitos internacionais e as classes médias e altas da população, posteriormente se disseminando para regiões periféricas e para os grupos mais pobres e em situação de vulnerabilidade social, que sofreriam suas consequências de forma mais dura. Além da dinâmica de propagação da doença, os condicionantes globais também moldaram a resposta à pandemia, dadas as diferentes inserções e assimetrias entre países no sistema mundial, bem como a relevância das relações internacionais para o enfrentamento dessa crise. Assim, a análise da ação das instituições multilaterais e das agências internacionais – Organização Mundial da Saúde (OMS) e outras –, das estratégias de diplomacia e de cooperação adotadas, das relações entre países e empresas no plano global é fundamental para a compreensão da evolução e resposta mundial à pandemia (Buss & Fonseca, 2020).

A evolução da Covid-19 também variou entre países dentro de cada região do mundo, condicionada por fatores histórico-estruturais (características históricas dos países e das sociedades, inserção no cenário geopolítico e econômico mundial, perfil sociodemográfico, condições de vida e saúde, estrutura socioeconômica, desigualdades características estruturais da economia, dos sistemas de proteção social e de saúde), político-institucionais (capacidade estatal, decisões políticas dos governos, governança e coordenação na resposta à pandemia, articulação entre atores estatais, especialistas, grupos da sociedade civil); socioculturais e político-ideológicos (formas de organização da sociedade e das famílias, percepção sobre a ciência e as instituições políticas, participação social, adesão às medidas de controle preconizadas). Por fim, os países, particularmente os mais populosos, extensos, diversos e desiguais, experimentam diferentes padrões de evolução da pandemia dentro de seus territórios e entre grupos da população – com expressiva variação regional e local, influenciada por questões estruturais e políticas, especialmente em federações –, relacionados a diferenças no compromisso, nas decisões e nas estratégias adotadas por governos nacionais, estaduais e locais (Machado, Oliveira e Pereira, 2022).

Cada país de acordo com o seu sistema de saúde atribuído teve uma resposta a pandemia. Como a China e a Coreia do Sul estiveram entre os primeiros países atingidos pela Covid-19. Em que pese alguma demora inicial do governo chinês em reconhecer a nova doença, de forma geral os dois países tiveram respostas consideradas ágeis e eficientes na contenção da epidemia, que lograram reduzir o seu impacto nacional em termos de mortalidade. Para isso, foi fundamental a forte capacidade de coordenação

nacional na promoção de medidas de restrição da circulação e de intensa vigilância epidemiológica, articulando testagem, isolamento de casos, busca ativa de contatos, monitoramento territorial e uso de tecnologias informacionais. Foi elemento importante no caso da China a concentração de poder no governo central, e no caso da Coreia do Sul, a ação nacional coordenada e a rápida adesão da população às medidas. Em ambos os casos, o padrão e os investimentos em desenvolvimento tecnológico e industrial, a adequada disponibilidade de insumos e o uso de sistemas de informações robustos (inclusive com ferramentas digitais inovadoras) foram cruciais para a boa resposta obtida.

Na Europa, atingida em um segundo momento da pandemia, os casos da Alemanha, Espanha e Reino Unido expressam respostas diferenciadas. Os três países apresentam alto nível de desenvolvimento econômico e social (a Alemanha tem a economia mais forte) e sistemas públicos de saúde de cobertura universal, ainda que com modelos distintos. Entre os três casos, a Alemanha se distinguiu pela resposta mais ágil e forte coordenação nacional das ações de enfrentamento, que articularam medidas econômicas, sociais e investimentos substantivos no sistema de saúde.

Na Espanha, a coordenação nacional também foi elemento importante, apesar de terem ocorrido falhas no sistema de detecção e resposta inicial à Covid-19. Esse atraso na resposta foi ainda mais contundente no Reino Unido, em razão da postura inicialmente negacionista do primeiro-ministro, que posteriormente reviu sua posição e passou a sustentar medidas mais firmes de controle.

Os três países apresentaram picos marcantes de casos e óbitos na primeira onda da pandemia, entre março e abril de 2020, com a maior parte dos óbitos registrados na população idosa, bastante numerosa nessas nações. Após a flexibilização de medidas de controle com a proximidade das férias de verão, os três registram uma segunda onda de Covid-19, em geral com menor letalidade, e voltaram a apresentar aumento de casos no início de 2021, após as festas de final de ano, conformando a terceira onda.

Nos diversos momentos, Reino Unido e Espanha apresentaram piores resultados em comparação com a Alemanha. O melhor desempenho da Alemanha parece ser explicado pela firme coordenação nacional, pela articulação entre medidas nos diversos âmbitos e pelo volume de investimentos no sistema de saúde, na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico para a resposta à Covid-19. No que se relaciona ao sistema de saúde, os investimentos se deram em vários âmbitos, e a existência de um instituto federal dedicado à pesquisa, articulado ao sistema de vigilância, o Instituto Robert Koch,

foi fundamental para a eficiência da resposta. Essas ações, por sua vez, foram favorecidas pela solidez da economia alemã, associada ao investimento em ciência e tecnologia para a saúde, além da prioridade, firme posição política e capacidade de coordenação do governo federal na resposta à pandemia.

O Canadá sobressai por ter apresentado os melhores resultados entre os países das Américas, mas também em comparação com os países europeus analisados. O país conta com bom nível de desenvolvimento socioeconômico e sistema de saúde público universal. Mesmo sendo uma federação marcada por alta descentralização, o compromisso e o envolvimento do governo federal com o enfrentamento da pandemia foram categóricos desde o início, com mobilização de diferentes órgãos, articulação entre áreas da política pública e com as províncias, o que favoreceu os bons resultados alcançados em termos de incidência e mortalidade (que atingiu principalmente os idosos).

No que se refere às três federações latino-americanas e suas diferentes respostas nacionais, a situação foi mais dramática, especialmente nos casos do Brasil e do México, países marcados por importantes desigualdades territoriais e entre grupos sociais. Nesses dois países, as dificuldades de coordenação federativa foram acentuadas, e agravadas no primeiro pela postura negacionista do governo federal em relação à gravidade da situação e à necessidade de estratégias mais robustas e articuladas de controle da propagação da pandemia, ao longo de 2020. As medidas de proteção social e ao emprego adotadas em ambos foram insuficientes para dar conta das necessidades diante da frágil situação prévia dessas economias e da precariedade das condições de trabalho e de vida da maior parte da população. Em relação aos sistemas de saúde, nenhum dos dois países conseguiu priorizar a articulação entre vigilância em saúde e atenção primária na resposta, tendo seus investimentos sido direcionados principalmente para a rede hospitalar, que passou por momentos de sobrecarga em razão da estrutura insuficiente e desigualmente distribuída. Os níveis de testagem foram muito baixos, o que dificultou a vigilância ativa e o monitoramento da situação epidemiológica.

No caso do Brasil, a existência de um sistema público e universal de saúde foi fundamental para a resposta a Covid-19, ainda que o Sistema Único de Saúde (SUS) estivesse passando por limitação de investimento, agravada nos anos anteriores. E no caso do México, a segmentação do sistema de saúde (que se encontrava em processo de reforma quando a pandemia teve início) dificultou a resposta, ainda que tenham sido feitos esforços nacionais, especialmente no âmbito da vigilância, com base em

experiências prévias. O caso da Argentina se diferencia um pouco daquele dos outros dois países latinoamericanos estudados por uma resposta inicial mais articulada entre esferas de governo e entre áreas da política, com forte atuação do governo federal e expressivo esforço de coordenação federativa.

As medidas de restrição às atividades econômicas e sociais em prol do distanciamento foram mais incisivas e contaram com maior adesão inicial da população, o que se mostrou fundamental para conter a propagação da Covid-19 e o crescimento de casos, com o objetivo de achatá-la nos primeiros meses em que o país foi atingido pela pandemia. No entanto, posteriormente a fadiga social reduziu o apoio da população às medidas restritivas, e a Argentina apresentou piora significativa do quadro da epidemia.

Ao analisar como cada país sofreu com a pandemia é possível concluir que à necessidade de fortalecer os sistemas públicos de saúde. Todos os países bem-sucedidos na resposta à Covid-19 investiram em medidas para ampliar a estrutura dos sistemas, fortalecer a vigilância epidemiológica e a capacidade de atenção nos serviços (nas unidades básicas de saúde e nos ambulatórios e hospitais), garantindo acesso universal à testagem e ao tratamento clínico sempre que necessário. A liderança do Ministério da Saúde é decisiva para o fortalecimento da capacidade nacional de resposta na vigilância e na atenção em saúde, em razão especialmente de sua responsabilidade por regular e coordenar: a notificação compulsória e investigação epidemiológica de casos e contatos, com base em critérios e parâmetros nacionais, conferindo uniformidade e coesão às ações; o controle sanitário nas fronteiras; medidas para manutenção do abastecimento básico de medicamentos, equipamentos e testes diagnósticos; normativas para funcionamento de serviços de saúde, incluindo flexibilidades legais para ampliação do número de leitos e da força de trabalho.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As lições apreendidas com a pandemia é que a governança e coordenação nacional, o controle da propagação da pandemia, o fortalecimento do sistema de saúde, o desenvolvimento científico e tecnológico, a proteção laboral, social e econômica; a comunicação com a sociedade e diplomacia e cooperação global em saúde influenciaram como cada país respondeu a pandemia dentro do sistema de saúde vigente em cada país.

Sendo essencial o desenvolvimento de estratégias e ações de comunicação com a sociedade envolvendo: publicação e difusão de dados epidemiológicos atualizados diariamente por redes oficiais, comunicação ampla sobre as medidas de proteção individual e coletiva por meios de canais de comunicação oficiais e diversos outros meios (desde rádios às redes sociais) que alcancem mais facilmente os diferentes grupos populacionais; realização de pronunciamentos governamentais frequentes, com apresentação do balanço das medidas implementadas para controle da propagação da epidemia, para resposta setorial e supras setorial. O desenvolvimento dessas estratégias depende do compromisso das autoridades máximas dos governos e dos ministérios da Saúde em informar e dialogar com a população para que o país possa enfrentar a pandemia de uma maneira realista, baseada em evidências científicas e evitando as fake News que também dificulta a ação do governo dentro dos três principais modelos de sistemas de saúde.

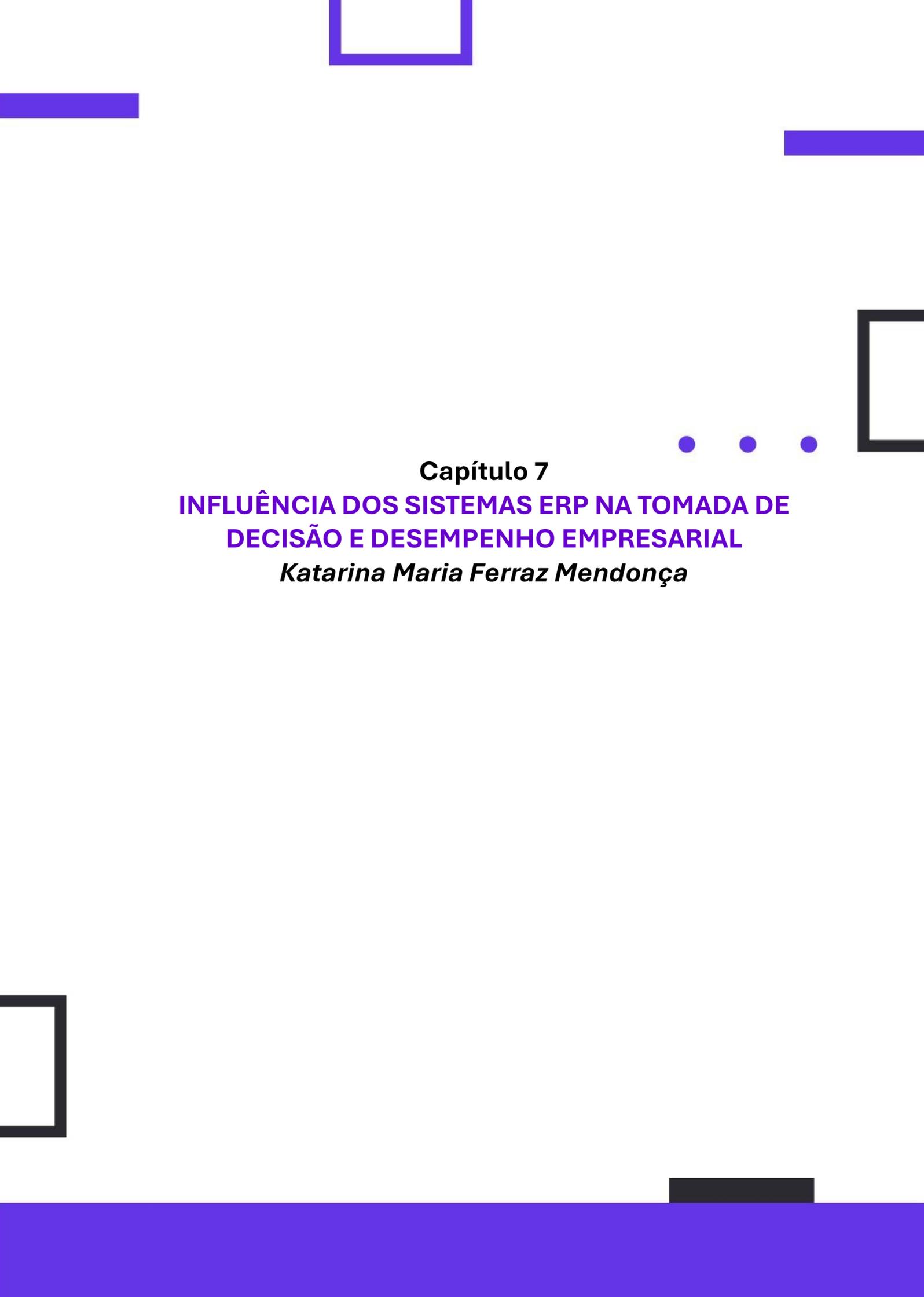
4 REFERÊNCIAS

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. The world health report 2000. Genebra: OMS, 2000.

BISPO JUNIOR, J.P.; MESSIAS, K.L.M. Sistemas de serviços de saúde: principais tipologias e suas relações com o sistema de saúde brasileiro. *Rev. Saúde.Com.* v.1, n.1, p. 79-89, 2005.

BUSS, P. M. & FONSECA, L. E. (Orgs.). *Diplomacia da Saúde e Covid-19: reflexões a meio caminho*. Rio de Janeiro: Observatório Covid-19 Fiocruz, Editora Fiocruz, 2020. (Informação para Ação na Covid-19). Disponível em: . Acesso em: Nov. 2022.

MACHADO, C. V., OLIVEIRA, S. C., and PEREIRA, A. M. M. Panorama global e cenários nacionais da pandemia. In: MACHADO, C. V., PEREIRA, A. M. M., and FREITAS, C. M., eds. *Políticas e sistemas de saúde em tempos de pandemia: nove países, muitas lições* [online]. Rio de Janeiro, RJ: Observatório Covid-19 Fiocruz; Editora Fiocruz, 2022, pp. 21-45. Informação para ação na Covid-19 series. ISBN: 978-65-5708-129-7.



Capítulo 7

**INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS ERP NA TOMADA DE
DECISÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL**

Katarina Maria Ferraz Mendonça

INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS ERP NA TOMADA DE DECISÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL

DOI: 10.29327/5493345.1-7

Katarina Maria Ferraz Mendonça

Mestranda em Administração pela MUST University

E-mail: katferraz@gmail.com

RESUMO

Este artigo explora o impacto dos Sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) na tomada de decisão e no desempenho global das empresas. O objetivo da pesquisa é investigar como os ERP influenciam a qualidade e rapidez das decisões, além de seu efeito sobre indicadores-chave de desempenho e os desafios enfrentados durante sua implementação e uso contínuo. Utilizando uma abordagem exploratória qualitativa, a pesquisa adotou a coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica. A seleção dos artigos foi baseada na análise de título, resumo e texto completo. Conclui-se que os ERP desempenham um papel fundamental na melhoria da tomada de decisão e no aprimoramento do desempenho empresarial, porém, o sucesso de sua implementação depende de um planejamento cuidadoso, envolvimento das partes interessadas e fornecimento de treinamento adequado.

Palavras-chave: Sistema ERP. Tomada de Decisão. Desempenho Empresarial. Implementação.

ABSTRACT

This scientific article explores the impact of Enterprise Resource Planning (ERP) systems on decision-making and overall business performance. The research objective is to investigate how ERPs influence the quality and speed of decisions, as well as their effect on key performance indicators and the challenges faced during their implementation and ongoing use. Utilizing a qualitative exploratory approach, the research conducted data collection through bibliographic. The articles's selection was based on the analysis of title, abstract, and full text. It is concluded that ERPs play a fundamental role in improving decision-making and enhancing business performance; however, the success of their implementation depends on careful planning, involvement of stakeholders, and adequate training provision.

Keywords: ERP System. Decision Making. Business Performance. Implementation.

1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) têm desempenhado um papel significativo na transformação das operações comerciais. A implementação desses sistemas não apenas otimiza processos internos, mas também, influencia a forma como as decisões são tomadas e o desempenho geral das empresas.

Além disso, os sistemas ERP oferecem ferramentas analíticas avançadas, como relatórios personalizados e painéis de controle, que ajudam os gestores a extrair insights valiosos dos dados. Essas análises são fundamentais para identificar tendências, padrões e oportunidades de melhoria, permitindo que as empresas ajustem suas estratégias e operações de acordo com as demandas do mercado.

A pesquisa visa investigar como os sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) influenciam a tomada de decisão e o desempenho global das empresas. Para isso, os objetivos específicos incluem avaliar o impacto da implementação de sistemas ERP na qualidade e rapidez das decisões em diversos setores, analisar como esses sistemas afetam indicadores-chave de desempenho como eficiência operacional e rentabilidade, além de identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas durante a implementação e uso contínuo de sistemas ERP, buscando estratégias para superá-los.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender empiricamente o papel dessas tecnologias vitais nas operações comerciais modernas. Diante da ampla adoção de sistemas ERP e da sua importância estratégica, investigar seu impacto real permite não apenas validar teorias existentes, mas também, identificar oportunidades de melhorias práticas, contribuindo tanto para a literatura acadêmica quanto para a tomada de decisões eficazes nas organizações.

2 IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP NA QUALIDADE DA TOMADA DE DECISÃO

Em meados dos anos 90, surgem os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), com a proposta de ser um facilitador na gestão da produtividade industrial (Gambôa *et al.*, 2004). O sistema ERP é um software que organiza e integra as informações que circulam pelas organizações. Sua implementação “revelou-se mais do que um projeto de

tecnologia, envolvendo mudanças estruturais e comportamentais, tornando-se um processo complexo e de alto risco para as organizações”, assim afirma Gambôa *et al.* (2004, p. 3)

Nos dias atuais, o sistema tem se revelado indispensável para as organizações, uma vez que fornece uma plataforma centralizada que consolida dados de várias áreas funcionais, permitindo uma visão abrangente das operações. Isso possibilita uma tomada de decisão mais informada e ágil, pois os gestores têm acesso a informações em tempo real sobre vendas, inventário, finanças e outros aspectos cruciais do negócio.

De acordo com (Jesus & Oliveira, 2006), a implementação dos Sistemas ERP, não é simples e ocorre em três fases principais: na fase *conceive*, os processos atuais são analisados e os futuros são modelados, identificando-se também às discrepâncias entre as necessidades e requisitos do negócio e as funcionalidades oferecidas pelo sistema. Na fase *design & build*, o sistema é configurado, incluindo a migração de dados e a criação de interfaces com outros sistemas. Finalmente, na fase *develop*, são realizados testes e treinamentos dos usuários, com suporte contínuo para avaliar e ajustar o sistema após sua implementação.

É na fase *design & build* que ocorre a implementação de um sistema ERP. Nesta fase, o sistema é configurado e construído, incluindo a parametrização do sistema, a especificação dos programas para a migração de dados do sistema antigo para o novo, e a criação de interfaces com outros sistemas (Gambôa *et al.*, 2004). Essa é a etapa onde o ERP é efetivamente moldado e configurado para garantir que o sistema ofereça suporte para tomada de decisões estratégicas e operacionais.

A tomada de decisão é uma das funções vitais em qualquer organização. A interligação entre os sistemas de informação e o processo de tomada de decisão nas empresas é fundamental para melhorar a precisão, agilidade e confiabilidade das decisões. Através do ERP a informação será organizada e padronizada, permitindo que elas fluam de forma eficiente e atinja todos os pontos de decisão dentro da empresa no tempo necessário e facilitando a administração, a coordenação e a comunicação entre diversos setores e com outras organizações (Saccol *et al.*, 2004).

Por exemplo, imagine uma empresa onde decisões precisam ser tomadas rapidamente, desde o estoque até a diretoria. Sem um sistema integrado, as informações podem se perder ou demorar para chegar onde são necessárias. Com um sistema gerencial, todas as informações relevantes são centralizadas e acessíveis em tempo real.

Isso significa que, quando um gerente precisa tomar uma decisão, ele pode confiar que os dados estão atualizados e corretos.

Esse fluxo contínuo de informações reduz incertezas e elimina dúvidas e fornecer acesso a informações em tempo real e relatórios precisos, permitindo uma tomada de decisão mais informada e ágil, o que pode levar a uma melhor alocação de recursos e aumento da rentabilidade. Assim, a interdependência entre o processo de informação e a tomada de decisão é fortalecida, promovendo uma atuação mais coesa e eficiente da equipe.

3 RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS ERP E INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Uma pesquisa survey publicada por Saccol *et al.* (2004), conduzida em uma amostra composta por 500 empresas brasileiras, cujo objetivo foi avaliar o impacto da implementação de sistemas ERP nas variáveis estratégicas dessas organizações, revelou que o ERP desempenha um papel fundamental na eficácia organizacional e especialmente para a eficiência interorganizacional, ao simplificar a integração e comunicação entre diversas unidades dentro da organização e com outras entidades externas.

Os resultados da pesquisa revelaram que o sistema ERP desempenha um papel crucial na melhoria da eficiência e eficácia das organizações examinadas. Segundo os dados coletados, a grande maioria dos respondentes concorda que o ERP contribui para aprimorar tanto o processo quanto o conteúdo das decisões tomadas dentro das empresas. Além disso, o sistema é visto como um facilitador nas reuniões e discussões internas, influenciando positivamente na qualidade das decisões e na eficácia geral da organização. Outro ponto destacado é a capacidade do ERP de promover uma melhor coordenação entre as diversas áreas funcionais da empresa, sendo essencial para a eficiência operacional e para a integração de processos (Coutinho & Souza, 2023; Saccol *et al.*, 2004).

A pesquisa revela ainda, que o ERP tem um impacto significativo na gestão financeira e estratégica das organizações, demonstrando que o sistema contribui para melhorar as avaliações nos relatórios anuais do orçamento, o que é fundamental para uma gestão financeira eficaz e transparente. Os respondentes também concordam que o ERP

auxilia na melhoria do planejamento estratégico da organização, fornecendo ferramentas e informações relevantes para tomar decisões estratégicas fundamentadas.

Esses resultados destacam como o sistema ERP pode impactar positivamente a eficiência e eficácia organizacional, melhorando processos, comunicação, coordenação entre áreas e tomada de decisões nas empresas estudadas.

Quadro 1: Impacto dos sistemas ERP

VARIÁVEL ESTRATÉGICA	IMPACTO DO ERP
Eficiência e eficácia organizacional	<ul style="list-style-type: none">– Ajuda a melhorar o processo e o conteúdo das decisões.– Melhora as reuniões e discussões internas.– Possibilita melhor coordenação entre as áreas funcionais na empresa.– Contribui para melhores avaliações nos relatórios anuais do orçamento.– Melhora o planejamento estratégico.– Ajuda a aumentar a margem de lucro da empresa.– Não apresenta contribuições significativas para o aumento da participação de mercado da empresa.
Eficiência Inter organizacional	<ul style="list-style-type: none">– Melhor o padrão de comunicação entre unidades organizacionais de diferentes regiões.– Ajuda a coordenar a atividade da empresa regionalmente, nacionalmente ou globalmente.– Contribui para a coordenação das atividades com clientes e fornecedores.– Ajuda a agregar mais informações aos produtos e serviços da empresa.

Fonte: adaptado de Saccol *et al.*, (2004, p. 29)

Destaca-se ainda a pesquisa realizada por Jesus e Oliveira (2006), que observou os impactos e comportamentos durante a implantação do sistema ERP. De acordo com os autores a forte integração proporcionada pelo sistema ERP é fundamental para reduzir erros e inconsistências de informações que podem surgir devido ao uso de diferentes sistemas em áreas distintas da empresa. Com a implementação de um sistema integrado, as informações são centralizadas e compartilhadas de forma eficiente entre os diversos

setores da organização, evitando discrepâncias e garantindo uma visão unificada dos dados.

A pesquisa apontou ainda que é crucial lidar com sentimentos iniciais de medo e rejeição durante a implantação do ERP para que não interfiram de forma significativa no projeto. No caso estudado, a dedicação da equipe foi um fator chave para reverter a situação. Os colaboradores que acreditaram no projeto e se envolveram ativamente conversando com colegas sobre as mudanças planejadas contribuíram para acalmar os ânimos, reduzir a tensão e o medo, e assim, minimizar possíveis impactos negativos na implementação do sistema.

Esses aspectos demonstram a importância do engajamento dos colaboradores e da gestão adequada das emoções durante processos de mudança organizacional, como a implementação de sistemas ERP.

Percebe-se uma correlação significativa entre as pesquisas de Saccol *et al.* (2004) e Jesus e Oliveira (2006) no que se refere aos impactos e benefícios percebidos durante a implementação de sistemas ERP nas organizações.

Enquanto Saccol *et al.* (2004) destacam o papel crucial do ERP na melhoria da eficiência e eficácia organizacional, além de sua influência positiva na qualidade das decisões e na coordenação entre áreas funcionais, Jesus e Oliveira (2006), por sua vez, enfatizam a forte integração proporcionada pelo sistema, reduzindo erros e inconsistências de informações. Destacam ainda a importância do engajamento dos colaboradores e da gestão adequada das emoções durante o processo de implantação.

Ambas as pesquisas ressaltam a relevância do sistema ERP não apenas na eficiência operacional, mas também na gestão financeira, estratégica e na promoção de uma cultura organizacional favorável à mudança e ao sucesso do projeto.

4 DESAFIOS

Os sistemas ERP podem afetar significativamente indicadores-chave de desempenho e otimizar as operações. Eles também ajudam a identificar áreas de custos excessivos ou ineficientes, permitindo que as empresas implementem medidas corretivas para melhorar a eficiência e reduzir despesas, o que, por sua vez, contribui para uma maior rentabilidade. (Coutinho & Souza, 2023). Entretanto, embora haja benefícios significativos, também trazem consigo alguns desafios.

Esses desafios incluem a resistência à mudança por parte dos funcionários, a complexidade da integração de diferentes sistemas e processos, e a garantia da qualidade dos dados migrados para o novo sistema. (Coutinho & Souza, 2023). Neste contexto, compreender e superar esses desafios é essencial para maximizar os benefícios dos sistemas ERP e garantir seu sucesso a longo prazo nas organizações.

Jesus e Oliveira (2006) citam ainda a necessidade de treinamento adequado para os usuários, o que pode, juntamente com os custos de implantação (licenças de software, consultoria, infraestrutura de TI) demandar tempo e recursos significativos da empresa e a integração de diferentes sistemas e processos existentes.

Destaca-se também a necessidade de definição clara de objetivos e escopo, identificando potenciais riscos, e a busca por fornecedores confiáveis que garantam a conformidade com os acordos contratuais. (Saccol *et al.*, 2004)

Compreender esses possíveis impactos negativos permite que as empresas implementem estratégias eficazes para minimizá-los, garantindo uma transição tranquila e bem-sucedida para o novo sistema ERP. A tabela a seguir apresenta uma relação dos impactos e das respectivas estratégias para sua redução.

Quadro 2 - Síntese dos Impactos Identificados e suas Respectivas Fontes

IMPACTO	SOLUÇÃO	AUTOR
Foco na integração e comunicação	Envolvimento dos usuários de modo a garantir que o sistema ERP seja integrado de forma eficaz com todos os departamentos e processos da organização, propiciando uma comunicação clara e transparente com os entre as áreas.	Jesus e Oliveira, (2006); Saccol <i>et al.</i> , (2004).
Alinhamento com a estratégia organizacional	Assegurar que a implementação e utilização do ERP estejam alinhadas com a estratégia organizacional, de modo a potencializar seu impacto positivo sobre as variáveis estratégicas da empresa e promovendo uma cultura organizacional favorável à inovação e à adaptação	Jesus e Oliveira, (2006); Saccol <i>et al.</i> , (2004).
Feedback dos usuários	Coletar feedback dos usuários do sistema para identificar pontos de melhoria e ajustar as configurações conforme necessário.	Gambôa <i>et al.</i> , (2004); Saccol <i>et al.</i> , (2004).
Monitoramento e avaliação contínua	Estabelecer métricas e indicadores para monitorar o desempenho do sistema ERP e avaliar constantemente seus impactos sobre as variáveis estratégicas da organização, identificando possíveis problemas e ajustando as estratégias conforme necessário.	Gambôa <i>et al.</i> , (2004); Saccol <i>et al.</i> , (2004).
Atualização e manutenção	Manter o sistema ERP atualizado com as últimas versões e realizar a manutenção regularmente para garantir seu bom funcionamento e segurança.	Saccol <i>et al.</i> , (2004).

Fonte: Elaborado pela autora.

A implantação de um Sistema RRP, segundo Coutinho e Souza, (2023, p. 343) “é cara e demorada, sendo preciso submeter todos os processos a uma verificação geral. Na prática, a corporação necessita repensar toda sua estrutura, analisando as vantagens e considerando os possíveis problemas que possam surgir.

5 METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem exploratória de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, com foco nas palavras-chave "sistemas ERP" e "tomada de decisão". A busca foi realizada nas bases de dados acadêmicas e periódicos especializados com foco nas palavras-chave inovação, organização e vantagem competitiva.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008),

A pesquisa bibliográfica “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem chegando a conclusões inovadoras” (LAKATOS E MARCONI, 2008, p. 185)

A seleção dos artigos foi realizada com base na análise de título e resumo. Aqueles que foram aprovados nessa etapa inicial foram então avaliados em seus textos completos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que a pesquisa proporcionou uma compreensão abrangente de como os sistemas ERP influenciam a tomada de decisão e o desempenho global das empresas. Ao avaliar o impacto da implementação de sistemas ERP na qualidade e rapidez das decisões em diversos setores, analisar seus efeitos nos indicadores-chave de desempenho, como eficiência operacional e rentabilidade, e identificar os principais desafios enfrentados durante sua implementação e uso contínuo, estratégias viáveis foram delineadas para superá-los.

Este estudo não apenas contribuiu para os conhecimentos existentes sobre sistemas ERP, mas também oferece insights valiosos para empresas que buscam aprimorar suas operações e tomar decisões mais informadas e estratégicas. No entanto, é

importante ressaltar que o sucesso da implementação de um sistema ERP não é garantido automaticamente. É crucial que as empresas conduzam um planejamento cuidadoso, envolvam todas as partes interessadas relevantes e forneçam treinamento adequado aos funcionários para maximizar os benefícios do sistema.

7 REFERÊNCIAS

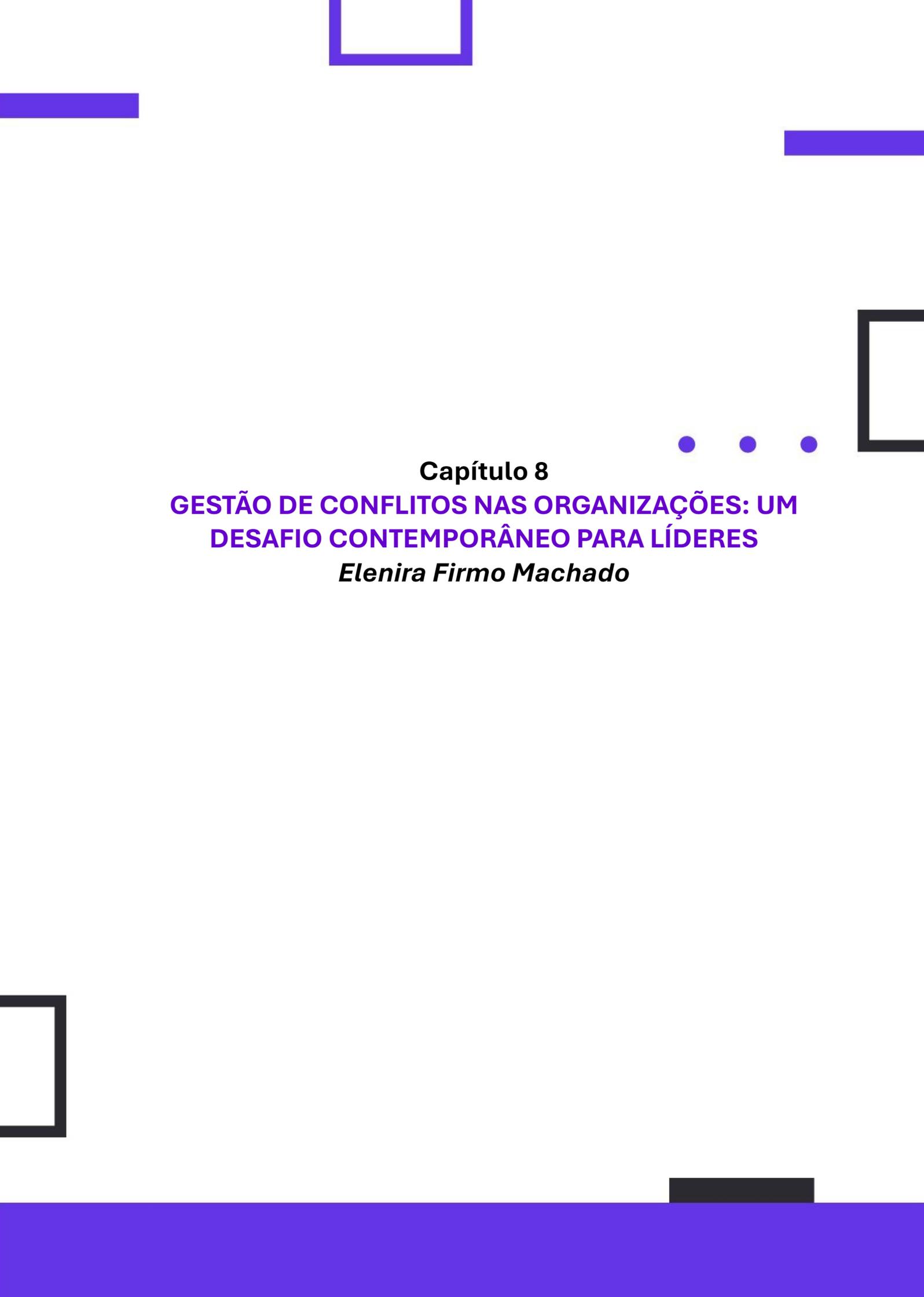
Coutinho, A. I.; de Souza, L. C. Barreiras que dificultam empresas de pequeno porte de implantarem sistemas ERP em comparação as empresas de grande porte. *Revista Interface Tecnológica*, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 337-346, 2023. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1635> Acesso em: 25 nov 2023.

Gambôa, F. A. R.; Caputo, M. S.; Bresciani Filho, E. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 1, n. 1, p. 45-62, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1807-17752004000100004> Acesso em: 26 nov 2023.

Jesus, R. G. DE; Oliveira, M. O. F. de. Implantação de sistemas ERP: Tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, São Paulo, v. 3, p. 315-329, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752006000300004>. Acesso em: 25 nov 2023.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Saccol, A. Z.; Pedron, C. D.; Liberali Neto, G.; Macadar, M. A.; Cazella, S. C. Avaliação do impacto dos sistemas ERP sobre variáveis estratégicas de grandes empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, p. 9-34, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100002> Acesso em: 25 nov 2023.



Capítulo 8
**GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM
DESAFIO CONTEMPORÂNEO PARA LÍDERES**
Elenira Firmo Machado

GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM DESAFIO CONTEMPORÂNEO PARA LÍDERES

DOI: 10.29327/5493345.1-8

Elenira Firmo Machado

Mestre em Administração pela MUST University

E-mail: elenirafirmo@hotmail.com

RESUMO

A gestão de conflitos nas organizações é essencial para o sucesso e a harmonia no ambiente de trabalho. Conflitos não resolvidos podem gerar impactos negativos na produtividade, na motivação e na retenção de talentos. Compreender as causas, como diferenças de personalidade, objetivos divergentes e falhas na comunicação, permite aos líderes abordar questões de maneira eficaz. Estratégias como negociação, mediação e arbitragem são fundamentais para promover um ambiente colaborativo e saudável. O papel do líder é crucial, pois ele deve identificar conflitos rapidamente, promover a comunicação aberta e empática e tomar decisões justas. Além disso, a cultura organizacional é um pilar na prevenção de conflitos. Uma cultura que valoriza transparência, respeito e diversidade reduz tensões e fortalece o clima organizacional. Investir em gestão de conflitos transforma desafios em oportunidades de aprendizado e crescimento. Isso melhora o desempenho das equipes, promove a inovação e fortalece o clima organizacional. Portanto, a gestão de conflitos é uma prioridade estratégica que exige atenção contínua para garantir o bem-estar dos colaboradores e o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Liderança. Cultura Organizacional. Produtividade.

ABSTRACT

Conflict management in organizations is essential for ensuring a productive and harmonious work environment. Unresolved conflicts can negatively impact motivation, productivity, and talent retention. Understanding the causes—such as personality differences, divergent goals, and communication failures—enables leaders to address issues effectively. Strategies like negotiation, mediation, and arbitration play a vital role in fostering collaboration and maintaining a healthy workplace atmosphere. Leaders have a crucial role in identifying conflicts early,

encouraging open and empathetic communication, and making fair decisions. Additionally, organizational culture is a key factor in preventing conflicts. A culture that prioritizes transparency, mutual respect, and diversity significantly reduces tensions while strengthening team dynamics. Investing in conflict management transforms challenges into opportunities for learning and growth, enhancing team performance, promoting innovation, and reinforcing organizational cohesion. Consequently, conflict management is a strategic priority that demands continuous attention to ensure employee well-being and organizational success.

Keywords: Conflict Management. Leadership. Organizational Culture. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos nas organizações é um tema crucial e cada vez mais relevante no contexto empresarial atual, especialmente à medida que as interações entre os colaboradores se tornam mais complexas e diversas em suas dinâmicas e nuances.

A capacidade de lidar eficazmente com situações de conflito é absolutamente fundamental para o bom funcionamento das equipas que se formam, assim como para o alcance dos objetivos organizacionais que se pretendem atingir de maneira satisfatória e eficaz (CORREIA NETO, 2023).

Neste cenário instigante e desafiador, a comunicação aberta e sincera, bem como o uso de técnicas adequadas e bem estruturadas, são essenciais para evitar que desentendimentos inicialmente pequenos se transformem em grandes e difíceis problemas que podem comprometer o progresso sustentado da organização.

As organizações que investem de forma proativa em formação e desenvolvimento nesse campo específico conseguem não apenas minimizar os impactos negativos e muitas vezes prejudiciais que os conflitos podem trazer, mas também têm a capacidade de transformar essas situações adversas em oportunidades valiosas de crescimento, aprendizado e melhoria contínua (ANACLETO & SILVA, 2025).

Isso contribui significativamente para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável, onde os colaboradores se sentem confortáveis para expressar suas opiniões e sentimentos, resultando assim em um clima organizacional positivo e produtivo que favorece a inovação e a eficácia operacional.

2 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

A importância da gestão de conflitos nas organizações reside no impacto direto e significativo que os conflitos têm na produtividade e no ambiente de trabalho, temas que merecem nossa devida e atenta consideração. Conflitos não resolvidos, que se acumulam ao longo do tempo, podem levar a uma diminuição substancial da motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, pode resultar em um aumento alarmante do índice de absenteísmo e afetar negativamente a retenção de talentos que são tão valiosos e imprescindíveis para uma empresa (ARAUJO, 2024).

Além disso, a habilidade de lidar de maneira eficaz e eficiente com conflitos e resolvê-los de maneira construtiva e produtiva contribui de forma decisiva para a manutenção de um clima organizacional saudável e harmonioso.

Esse clima favorece a comunicação aberta e fluida entre os membros da equipe e a construção de relações interpessoais positivas e solidárias, que são absolutamente essenciais para o sucesso e a produtividade de uma empresa no competitivo mercado atual e desafiador.

Portanto, a gestão de conflitos não é apenas uma necessidade urgente, mas uma prioridade estratégica fundamental nas organizações que almejam prosperar e crescer. A habilidade de lidar com desacordos e tensões é crucial para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (SANTOS & BRANDINO, 2024).

Os líderes que investem na gestão de conflitos conseguem não apenas resolver problemas imediatos, mas também fomentar a colaboração e a inovação entre suas equipes. Além disso, essa abordagem promove um ambiente de trabalho mais saudável, onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, resultando em maior satisfação e produtividade (SOUZA & COSTA, 2024).

Isso é fundamental para a construção de um clima organizacional positivo, onde a confiança e a colaboração se tornam pilares essenciais para o alcance dos objetivos comuns. Além disso, uma gestão eficaz de conflitos promove a inovação e a criatividade, permitindo que diferentes perspectivas sejam consideradas e integradas nas soluções propostas.

3 CAUSAS E ORIGENS DOS CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

As causas dos conflitos nas organizações são múltiplas e variadas, e podem incluir diferenças significativas de personalidade, assim como as divergências em objetivos e valores entre os membros da equipe. A competição por recursos limitados disponíveis também é um fator que contribui para tensões, além da falta de comunicação eficaz entre os colaboradores (SILVA, 2023).

Desacordos sobre questões de trabalho, responsabilidades atribuídas ou processos de tomada de decisões também podem ser fontes de conflito. Mudanças organizacionais, como fusões ou reestruturações, podem gerar incertezas que intensificam esses conflitos (ALBUQUERQUE, 2024).

Ademais, é importante considerar que os conflitos também podem emergir de problemas relacionados à supervisão e à distribuição desigual de trabalho, onde alguns colaboram mais e recebem menos reconhecimento. A falta de um sistema de recompensa que valorize adequadamente os esforços dos funcionários pode também levar a um ambiente de trabalho estressante (RIBEIRO, 2024).

Em alguns casos, questões pessoais ou relacionamentos interpessoais conturbados podem interferir e impactar negativamente a dinâmica da equipe, dificultando a colaboração e a harmonia no ambiente organizacional. Dessa forma, é essencial que os líderes e gestores estejam plenamente cientes dessas diferentes origens de conflito para que possam implementar estratégias eficazes de gestão.

Reconhecer a complexidade dessas causas é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, onde as diferenças possam ser abordadas de maneira construtiva e o potencial de cada membro da equipe seja maximizado. (THEODORO et al., 2023)

Além disso, fatores que podem influenciar a dinâmica de uma equipe, como a ausência de uma comunicação que seja realmente eficaz entre os membros da equipe, a intensa pressão que frequentemente se estabelece por resultados imediatos e a resistência persistente a mudanças que se revelam necessárias, também desempenham um papel crucial e significativo na origem e no desenvolvimento dos conflitos que podem surgir e se intensificar no ambiente de trabalho.

Os conflitos nas organizações podem surgir de uma ampla variedade de causas, que podem incluir, de maneira significativa, diferenças de interesses, divergências profundas de valores e falhas na comunicação (SILVA, 2023).

Esses fatores tornam a compreensão das origens dos conflitos absolutamente essencial para uma gestão que seja eficaz e saudável. Entender bem essas causas é fundamental, pois pode ajudar não apenas a identificar a raiz dos problemas, mas também a resolver os conflitos de forma mais apropriada e que promova um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (CORREIA NETO, 2023).

4 ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

As estratégias de resolução de conflitos nas organizações são absolutamente fundamentais e essenciais para garantir não apenas um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, mas também um ambiente produtivo e harmonioso, onde todos os colaboradores se sintam bem. Este aspecto é crucial e significativo para o desempenho global e a eficácia da empresa como um todo.

Dentro desse contexto, entre as principais e mais frequentemente utilizadas estratégias na resolução de conflitos, podemos destacar a negociação, a mediação e a arbitragem, cada uma delas possuindo suas características e particularidades distintas que merecem ser exploradas.

A negociação é um processo que envolve a busca por um acordo que atenda de maneira satisfatória aos interesses de todas as partes envolvidas no conflito, promovendo um diálogo aberto e a flexibilidade durante as discussões (RAMOS, 2024).

Esse processo, essencial para o sucesso da resolução, exige habilidades de comunicação efetivas e um nível elevado de empatia, para que as partes consigam de fato se sentir ouvidas, compreendidas e respeitadas em suas posições e preocupações.

Já a mediação se caracteriza pela intervenção de um terceiro imparcial, que é chamado a atuar de forma neutra para facilitar a comunicação entre as partes conflitantes e ajudar a entender melhor as diferentes perspectivas, além de auxiliar na busca por soluções construtivas e satisfatórias para o conflito.

O mediador desempenha um papel essencial nesse processo, pois sua função é garantir que a conversa permaneça produtiva e que todos os participantes se sintam seguros para expressar abertamente suas preocupações e emoções (SILVA, 2023).

Por fim, a arbitragem é um método que se apresenta como mais formal e estruturado, no qual um árbitro é escolhido pelas partes para analisar a situação de conflito e tomar uma decisão vinculativa que precisa ser respeitada por todos. Isso significa que as partes devem aceitar, independentemente de suas preferências pessoais, a decisão final do árbitro, o que pode representar tanto uma vantagem quanto uma desvantagem, dependendo da percepção de cada um.

Cada uma dessas estratégias possui suas vantagens e desvantagens específicas, e cabe ao líder avaliar a situação com precisão e cuidado, discernindo qual a abordagem mais adequada e eficaz para resolver o conflito em questão, garantindo assim que as relações interpessoais sejam preservadas e que o clima organizacional permaneça saudável e colaborativo (PINTO, 2024).

5 PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS

O papel do líder na gestão de conflitos é fundamental e crucial, não apenas para preservar a harmonia no ambiente de trabalho, mas também para garantir a eficiência e a eficácia dentro da organização como um todo. O líder deve estar sempre atento a como ocorrem as interações e ser capaz de identificar os conflitos de forma assertiva, reconhecendo e compreendendo as diferentes perspectivas, interesses e necessidades das diversas partes envolvidas (SILVA & PONTES, 2024).

É essencial que o líder promova ativamente um ambiente de comunicação que seja tanto aberto quanto empático, incentivando o diálogo proativo e a colaboração construtiva entre os membros da equipe.

Além disso, o líder deve estar preparado e capacitado para utilizar uma variedade de estratégias de mediação e negociação, sempre em busca de soluções que sejam não apenas eficientes e práticas, mas também satisfatórias para todas as partes envolvidas no conflito, permitindo que cada voz e opinião sejam ouvidas e consideradas.

A habilidade de tomar decisões justas e equilibradas, considerando todos os aspectos, circunstâncias e o impacto a longo prazo das ações tomadas, é outro aspecto crucial e indispensável do papel do líder na gestão efetiva e assertiva de conflitos (SOARES and de, 2024).

É dessa maneira que o líder contribui de maneira significativa para um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e colaborativo, promovendo uma cultura de respeito e compreensão que beneficia todos os colaboradores.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL E PREVENÇÃO DE CONFLITOS

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental e essencial na prevenção de conflitos que, muitas vezes, podem surgir dentro de uma organização. Uma cultura que valoriza e prioriza a comunicação aberta, a transparência e o respeito mútuo entre todos os colaboradores e a colaboração efetiva, tende a minimizar, de forma significativa, a ocorrência de conflitos entre os diversos membros da equipe, promovendo um ambiente mais harmonioso e produtivo (DE CABRAL MENEZES & NETO, 2025).

Além disso, essa cultura que promove e incentiva a resolução pacífica de qualquer divergência, e que valoriza o reconhecimento da diversidade de opiniões e perspectivas, também contribui de maneira considerável para a prevenção de conflitos, fortalecendo a coesão do grupo.

Os líderes que atuam dentro da organização desempenham um papel absolutamente crucial na promoção e na manutenção de uma cultura organizacional que é saudável e produtiva, fazendo isso por meio de suas ações intencionais e de uma comunicação eficaz e clara que inspira confiança e alinhamento (MOTA AND MELO, 2023).

Portanto, investir de maneira consciente e estratégica na construção de uma cultura organizacional que efetivamente valorize a prevenção de conflitos é não apenas essencial, mas também indispensável para a gestão bem-sucedida de conflitos nas organizações contemporâneas, que frequentemente enfrentam desafios complexos em ambientes dinâmicos e imprevisíveis.

7 CONCLUSÃO

Em suma, a gestão de conflitos nas organizações representa um desafio significativo e extremamente complexo para os líderes modernos, que enfrentam uma gama variada de situações e dinâmicas que podem afetar negativamente o funcionamento da equipe. Através da compreensão aprofundada da importância da gestão de conflitos, bem como das diversas causas e origens que podem gerar esses conflitos dentro das

organizações, incluindo vários fatores interpessoais e organizacionais, as estratégias de resolução de conflitos podem ser cuidadosamente e eficientemente implementadas.

O papel do líder é crucial e indispensável nesse processo, pois ele deve estar amplamente atento à sua responsabilidade em criar um ambiente de trabalho onde a comunicação fluida e a empatia possam prevalecer, além de fomentar uma cultura organizacional robusta que valorize a prevenção e a resolução de conflitos de forma proativa.

Dessa maneira, os líderes podem se preparar melhor e se equipar para lidar com os diversos desafios que certamente surgirão no futuro. É essencial reconhecer que os conflitos podem ser vistos também como oportunidades valiosas de aprendizado e crescimento, tanto para os indivíduos envolvidos quanto para a equipe como um todo e, até mesmo, para a organização.

A habilidade de gerenciar esses conflitos de maneira eficaz pode impactar positivamente o ambiente de trabalho, melhorando significativamente o clima organizacional e, conseqüentemente, o desempenho e a eficácia das equipes dentro da organização. É vital que todos os envolvidos em uma organização trabalhem juntos para abordar conflitos de uma maneira construtiva, enfatizando a importância de um diálogo aberto e honesto.

8 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. R. Incerteza de política econômica e previsão de falência, 2024.

ANACLETO, N. G. & Silva, A. A. Fatores de Risco e Proteção para a Saúde Mental de Trabalhadores do Setor Industrial. Revista Faculdades do Saber, 2025.

ARAÚJO, P. B. L. P. A Geração Zeo Conflito de Gerações no Mercado de Trabalho. Editora Manual, 2024.

CORREIA NETO, E. G. Mediação de conflitos: o papel do gestor na resolução de conflitos no ambiente de trabalho, 2023.

DE CABRAL MENEZES, V. O. & Neto, A. C. A importância da liderança nas fases de gestão de projetos. Gestão e Gerenciamento, 2025.

MOTA SILVA HERINGER, A. V., & Melo de Oliveira, C. M. Cultura Organizacional: O Impacto na Produtividade dos Colaboradores. Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal), 2023.

PINTO, B. G. L. Cuidados Especializados Centrados na Pessoa em Situação Crítica, 2024.

RAMOS, J. E. O blefe nos relacionamentos sugar: análise do filme Her deadly: sugar daddy, 2024.

RIBEIRO, E. N. Impactos da saúde mental na área profissional, 2024.

SANTOS, D. E. N. & Brandino, H. S. L. A importância da gestão de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: Geração x, y e z, 2024.

SILVA, D. M. A. Causas e efeitos de conflitos interpessoais em uma Instituição Pública do Estado do Espírito Santo, 2023.

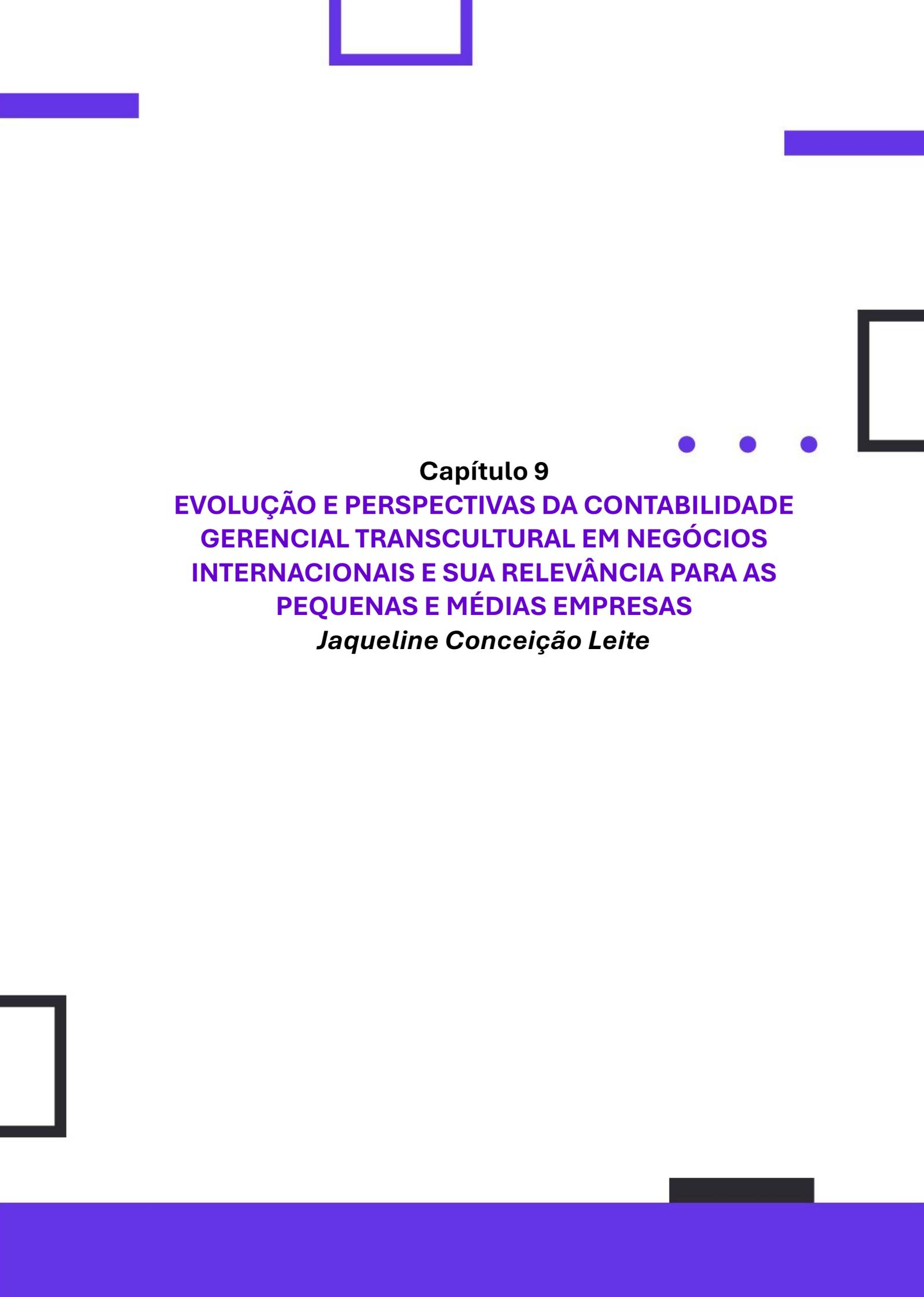
SILVA, F. R. Mediação pedagógica junto à uma estudante com paralisia cerebral: um estudo de caso, 2023.

SILVA, K. H. R. & Pontes, L. L. Gestão de conflitos: Estratégias eficazes para lidar com os conflitos, 2024.

SOARES, N. A. V., & de Lima Silva, J. S. Decisões difíceis: o dilema ético na Vale Consultoria Júnior. Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração, 2024.

SOUZA, J. A. & Costa, P. V. O modelo de trabalho híbrido para melhoria da qualidade de vida do colaborador, 2024.

THEODORO, A. R., Oliveira, I., & Oliveira, M. G. S. Borderline: a negligência na enfermagem, auxílio e conscientização da população, 2023.



Capítulo 9

**EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DA CONTABILIDADE
GERENCIAL TRANSCULTURAL EM NEGÓCIOS
INTERNACIONAIS E SUA RELEVÂNCIA PARA AS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Jaqueline Conceição Leite

EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL TRANSCULTURAL EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E SUA RELEVÂNCIA PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

DOI: 10.29327/5493345.1-9

Jaqueline Conceição Leite

Mestra em Administração pela MUST University

E-mail: jaquelinecurso@gmail.com

RESUMO

Este artigo aborda a evolução e as perspectivas da Contabilidade Gerencial transcultural em negócios internacionais e sua importância na tomada de decisão em organizações, inclusive para os pequenos e médios negócios. Ao longo dos anos, a Contabilidade Gerencial emergiu como um elemento crucial para o sucesso das empresas que buscam se destacar em mercados internacionais. O cenário de negócios internacionais enfrenta desafios e oportunidades únicos, e a gestão é fundamental para o sucesso e a competitividade das empresas no cenário global. Este estudo se propôs a avaliar a importância da Contabilidade Gerencial Executiva nas operações de negócios internacionais e das Pequenas e Médias Empresas, identificar ferramentas e relatórios fundamentais para a tomada de decisões, bem como explorar conhecimentos essenciais para profissionais de negócios. Foi conduzido através da metodologia de estudo bibliográfico, com a coleta de informações em bancos de dados eletrônicos e análise crítica dos resultados obtidos. Considerou-se ao final que a contabilidade gerencial transcultural é crucial para compreender e responder às diferenças culturais nas estratégias de negócios internacionais, proporcionando vantagem competitiva em mercados globais.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial Executiva. Negócios Internacionais. Tomada de Decisão. Ferramentas Contábeis. Profissional Internacional. Conhecimentos Gerenciais.

ABSTRACT

This article discusses the perspectives of transcultural Management Accounting in international business and its significance in organizational decision-making, including for small and medium-sized enterprises (SMEs). Over the years, Management Accounting has

emerged as a crucial element for the success of companies seeking to excel in international markets. The international business landscape faces unique challenges and opportunities, and management is fundamental for the success and competitiveness of companies in the global arena. This study aimed to assess the importance of Executive Management Accounting in international business operations and for SMEs, identify essential tools and reports for decision-making, as well as explore fundamental knowledge for business professionals. It was conducted through the methodology of bibliographic research, with data collection from electronic databases and critical analysis of the results obtained. It was concluded that transcultural management accounting is essential to comprehend and respond to cultural differences in international business strategies, providing a competitive advantage in global markets.

Keywords: Executive Management Accounting. International Business. Decision Making. Accounting Tools. International Professional. Managerial Knowledge.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da administração organizacional, é imperativo reconhecer a importância de uma abordagem sistemática que visa a coleta, análise e interpretação de informações financeiras e não financeiras. Essa abordagem desempenha um papel fundamental na orientação das decisões estratégicas tomadas pelos gestores. Sendo assim, a Contabilidade Gerencial, comumente referida como Contabilidade de Gestão, assume um papel de destaque como ferramenta crucial na administração das organizações pois, abarca um espectro amplo de tópicos, desde a produção de relatórios financeiros internos até a análise de custos, previsões, avaliação de investimentos e muitos outros componentes vitais para o sucesso empresarial.

Nos últimos anos, o cenário dos negócios internacionais tem enfrentado transformações profundas e desafiadoras, impulsionadas pela crescente integração global de mercados e pela complexidade inerente às operações transfronteiriças. Nesse contexto dinâmico, a Contabilidade Gerencial emergiu como um elemento crítico para o sucesso das organizações que buscam se destacar em mercados internacionais.

Como a Contabilidade Gerencial transcultural desempenha um papel crucial na gestão de empresas multinacionais e nas tomadas de decisões estratégicas, é fundamental explorar como as abordagens, os métodos e os sistemas estão se adaptando a esse ambiente diversificado e sua capacidade de fornecer informações estratégicas e

adaptadas é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das operações internacionais das empresas.

A Gestão de Negócios Internacionais é um campo essencial no mundo empresarial contemporâneo, onde empresas enfrentam desafios e oportunidades únicos ao expandir suas operações globalmente. Este domínio da gestão engloba estratégias, políticas e práticas para prosperar em contextos multiculturais, abrangendo desde a entrada em novos mercados até a adaptação de estratégias de marketing, logística global, gestão de riscos e responsabilidade social corporativa. Com sua constante evolução, a Gestão de Negócios Internacionais exige visão estratégica e adaptabilidade, tornando-se fundamental para o sucesso e competitividade das empresas no cenário global.

Assim sendo, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental na economia global, e a sua capacidade de competir eficazmente em mercados internacionais é essencial. A Contabilidade Gerencial transcultural ajuda as PMEs a entender e superar as barreiras culturais, adaptando as suas práticas contábeis para atender às necessidades globais. Isso é particularmente importante, considerando que as PMEs frequentemente operam com recursos limitados e margens de erro estreitas.

Neste sentido, este estudo bibliográfico teve como objetivos saber sobre a evolução e perspectivas da contabilidade gerencial transcultural em negócios internacionais e sua relevância para as pequenas e médias empresas. Avaliar e destacar a importância da Contabilidade Gerencial Executiva no contexto das operações de negócios internacionais. Identificar e avaliar as principais ferramentas e relatórios na contabilidade gerencial que desempenham um papel fundamental no processo de tomada de decisão nas organizações. Examinar e delinear as áreas de conhecimento essenciais necessárias para os profissionais de negócios no que se refere à Contabilidade Gerencial Executiva.

É fundamental compreender o ambiente empresarial cada vez mais interligado em escala global. A crescente interconexão entre mercados, impulsionada pela mundialização, inovações tecnológicas e desafios socioeconômicos, redefine a maneira como as organizações operam. A busca por oportunidades em novos territórios e a necessidade de enfrentar concorrências diversificadas e regulamentações complexas são apenas alguns dos desafios que as empresas enfrentam no contexto internacional.

Essa interconexão não se limita apenas ao comércio de bens e serviços, mas também abrange questões como diversidade cultural, normas contábeis e fiscais em constante mudança e a demanda por sustentabilidade e responsabilidade social em

âmbito global. Portanto, é crucial explorar a relevância da Contabilidade Gerencial Executiva nesse cenário para apoiar a tomada de decisões estratégicas e a eficácia operacional das empresas.

Neste contexto, o estudo buscou, portanto, esclarecer os seguintes questionamentos: Qual a importância da Contabilidade Gerencial Executiva para os Negócios Internacionais de uma organização? Quais as principais ferramentas e relatórios da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão nas organizações? Quais os conhecimentos essenciais do profissional de Negócios Internacionais sobre a Contabilidade Gerencial Executiva?

A realização deste estudo se fundamentou pelo imperativo de fornecer uma visão abrangente sobre temas como a padronização versus a adaptação das práticas contábeis em contextos transculturais, a importância da Contabilidade Gerencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais, os desafios de coletar e interpretar informações financeiras em ambientes diversos e sua contribuição para a sustentabilidade organizacional.

Adicionalmente, colaborar para a literatura acadêmica ao enfatizar a importância de fornecer uma visão abrangente da evolução da Contabilidade Gerencial transcultural em negócios internacionais, bem como explorar suas perspectivas futuras, ajudando a iluminar o caminho para as organizações que buscam prosperar em um mundo empresarial cada vez mais integral e multicultural.

A metodologia científica adotada foi de estudo bibliográfico. Uma ferramenta valiosa para pesquisadores de todos os níveis, pois permite obter informações atualizadas e confiáveis sobre um determinado tema. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.146), "o estudo bibliográfico é uma investigação realizada a partir de fontes bibliográficas, como livros, artigos científicos, teses e dissertações. O objetivo deste tipo de estudo é obter informações sobre um determinado tema, para entender melhor seu contexto e desenvolvimento."

Para realizar esta revisão bibliográfica, procedeu-se à busca de literatura em bancos de dados eletrônicos, como o Google Acadêmico, Portal da CAPES, SciELO e Google Scholar, além de consultar fontes em bibliotecas físicas. A seleção dos artigos seguiu critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, que consideraram a data de publicação, o idioma, a relevância e a qualidade dos estudos. Os artigos selecionados

foram submetidos a uma análise crítica, e os principais resultados obtidos são apresentados e discutidos neste trabalho.

No Capítulo 2, explorou-se reflexões essenciais que ampliam a compreensão da Contabilidade Gerencial e sua influência na tomada de decisão. Discutiu-se a importância dessa área como um pilar fundamental no processo decisório, destacando seu papel crucial na orientação das estratégias e operações das organizações. Além disso, procurou-se examinar a percepção das empresas sobre a relevância dessa prática contábil e sua contribuição para a criação de valor nos negócios, abordando a evolução ao longo do ciclo de vida das organizações, explorando seu desenvolvimento contínuo e adaptabilidade às necessidades empresariais em constante transformação.

Nas considerações finais deste consolidou-se as principais descobertas obtidas durante o estudo, destacando a importância da Contabilidade Gerencial como uma ferramenta inestimável para orientar a tomada de decisões nas organizações, especialmente em um ambiente empresarial global e dinâmico. Além disso, enfatizou-se a necessidade contínua de adaptação e desenvolvimento da Contabilidade Gerencial, de modo a atender às necessidades sempre mutáveis das empresas.

2 AVANÇOS E VISÕES FUTURAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL TRANSCULTURAL E SUA RELEVÂNCIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: DA GERAÇÃO DE VALOR A PERSPECTIVA DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A Contabilidade Gerencial transcultural é uma resposta às crescentes operações internacionais das empresas brasileiras. Essa abordagem visa superar barreiras culturais e adaptar as práticas contábeis para atender às demandas globais (Silva 2018). Este aspecto destaca a importância de considerar a dimensão de múltiplas culturas no âmbito da gestão contábil.

Rocha (2018) ressalta que, a contabilidade gerencial transcultural é uma área em constante evolução devido à globalização dos negócios. Neste contexto observa-se a importância de as empresas brasileiras acompanharem as tendências internacionais e ajustarem suas práticas contábeis de acordo com as perspectivas transculturais.

Assim sendo, Santos (2019) retrata que, a contabilidade gerencial transcultural não se limita apenas a aspectos técnicos, mas envolve compreender e responder às

diferenças culturais nas estratégias de negócios internacionais. Essa abordagem exige uma visão abrangente e a capacidade de navegar em ambientes de negócios diversos.

Nesse contexto, Lima (2020) destaca a gestão contábil intercultural como um recurso essencial para a tomada de decisões estratégicas em empreendimentos globais. Essa abordagem fornece dados que auxiliam as empresas na compreensão e adaptação aos ambientes multiculturais, tendo um impacto significativo na eficácia de suas operações em âmbito global. Essa visão de Lima observa a importância da adaptação contínua e da consideração das dimensões transculturais nas práticas contábeis das empresas que buscam o sucesso nos mercados internacionais.

Nessa conjuntura Santos e Oliveira (2021) argumentam que a contabilidade gerencial transcultural não é apenas uma questão de conformidade, mas uma oportunidade para ganhar vantagem competitiva em mercados internacionais. A compreensão das perspectivas transculturais pode ajudar as empresas a inovar e aprimorar suas estratégias de negócios globais.

Conforme destacado por Lima (2018), a Contabilidade Gerencial passa por fases distintas ao longo do ciclo de vida das organizações, adaptando-se continuamente às necessidades em evolução. Essa adaptação reflete a importância de alinhar as práticas contábeis com as mudanças nas estratégias e operações das empresas, garantindo que a Contabilidade Gerencial permaneça relevante em diferentes contextos.

A evolução da Contabilidade Gerencial ao longo do ciclo de vida organizacional é crucial para garantir sua relevância contínua na tomada de decisão e na criação de valor. (Rocha, 2019). O mencionado ressalta como a Contabilidade Gerencial é uma especialidade dinâmica que deve se ajustar para atender às demandas em constante transformação, promovendo o sucesso organizacional

Assim sendo, de acordo com Santos e Oliveira (2020), a contabilidade gerencial é um componente essencial no processo de deliberações direcionadas, auxiliando as empresas na avaliação de desempenho, identificação de áreas de melhoria e planejamento organizacional para o sucesso nos negócios.

Santos e Silva (2020) ressaltam que a perspectiva de ciclo de vida da Contabilidade Gerencial é essencial para compreender como essa disciplina se adapta às mudanças nas organizações, contribuindo para seu sucesso a longo prazo. Posto isso, é possível destacar a necessidade de levar em conta o ciclo de vida organizacional ao aplicar a Contabilidade

Gerencial, reconhecendo que suas práticas podem variar conforme o estágio de desenvolvimento da empresa.

Segundo Pereira (2017), a Contabilidade Gerencial deve ser flexível e ajustar-se ao estágio de desenvolvimento da organização, fornecendo informações estratégicas que se alinham com as metas em evolução. Esse assunto sublinha como a Contabilidade Gerencial desempenha um papel adaptativo, auxiliando as empresas na tomada de decisões que se adequam a seu contexto específico.

A Contabilidade Gerencial evolui de acordo com as necessidades da empresa, sendo um instrumento dinâmico que desempenha um papel vital em diferentes estágios do ciclo de vida organizacional (Oliveira, 2021). O contexto mencionado demonstra a importância de reconhecer que a Contabilidade Gerencial não é uma abordagem estática, mas sim uma ferramenta que se molda para atender às necessidades em constante mudança das organizações.

2.1 Entendendo a Importância de Ferramentas e Relatórios da Contabilidade Gerencial: Um Guia Estratégico no Contexto das Pequenas e Médias Empresas

É importante destacar que as ferramentas e relatórios da Contabilidade Gerencial variam de acordo com as necessidades e complexidade de cada organização. No entanto, independentemente do tamanho ou setor, a Contabilidade Gerencial desempenha um papel vital na tomada de decisões, fornecendo dados confiáveis e análises que capacitam os gestores a definir estratégias de sucesso e alcançar metas organizacionais.

A gestão financeira é uma parte fundamental de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. No entanto, para pequenas e médias empresas (PMEs), a necessidade de tomar decisões financeiras informadas e estratégicas é ainda mais crucial, pois podem ter recursos limitados e uma margem menor para erro.

A Contabilidade Gerencial desempenha um papel crítico no processo de tomada de decisão das organizações, fornecendo informações e ferramentas que auxiliam os gestores a tomar decisões informadas e estratégicas. As principais ferramentas e relatórios da Contabilidade Gerencial ajudam a avaliar o desempenho financeiro e operacional da empresa, identificar áreas de melhoria e traçar estratégias para o sucesso organizacional (Horngren, Datar, & Foster, 2006).

Quanto às ferramentas da Contabilidade Gerencial, Hansen & Mowen (2005), apontam o orçamento, como sendo essencial e que envolve o planejamento de receitas, despesas e investimentos. Ele permite que a empresa estabeleça metas financeiras, alocando recursos de maneira eficaz e controlando o desempenho real em relação ao planejado.

Outra importante ferramenta apontada por Hansen & Mowen (2005), refere-se a análise de custos, que auxilia na identificação e avaliação dos custos e despesas associados à produção e operações da empresa. Isso ajuda os gestores a tomar decisões relacionadas à fixação de preços, redução de custos e melhorias na eficiência operacional.

Abordando sobre os relatórios da Contabilidade Gerencial, o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), de acordo com Anthony & Govindarajan, (2007), fornece informações sobre a receita total, custos e despesas operacionais, resultando no lucro líquido da empresa. Isso ajuda a avaliar o desempenho financeiro em um período específico.

O Balanço Patrimonial apresenta um instantâneo das finanças da empresa, destacando os ativos, passivos e o patrimônio líquido. Isso é crucial para avaliar a saúde financeira da organização (Anthony & Govindarajan, 2007).

Seguinte, o relatório de Fluxo de Caixa rastreia as entradas e saídas de caixa ao longo de um período. Ele ajuda a entender a disponibilidade de caixa e a gerenciar o capital de giro (Atkinson, Banker, Kaplan, & Young, 2012). Isto posto, o Fluxo de Caixa é o pulsar dos negócios, sendo um aspecto crítico da gestão financeira em PMEs, fornecendo informações atualizadas sobre a liquidez, aspecto este fundamental para a tomada de decisões diárias, como pagar fornecedores, gerenciar despesas operacionais e garantir que a empresa tenha fundos suficientes para cobrir suas obrigações financeiras.

Em PMEs, onde as margens de erro são estreitas, a capacidade de prever o Fluxo de Caixa e gerenciá-lo eficazmente é crucial. De acordo com Oliveira (2020), uma má gestão do Fluxo de Caixa pode levar a sérios problemas financeiros e até mesmo à falência em PMEs. Portanto, a compreensão e o monitoramento constantes do Fluxo de Caixa são essenciais para garantir que a empresa mantenha sua estabilidade financeiras.

Neste sentido, de acordo com Santos (2019), a Contabilidade Gerencial ajuda as PMEs a entender a saúde financeira de seus negócios e a tomar decisões informadas sobre investimentos e estratégias de crescimento.

Para PMEs, o Balanço Patrimonial é uma ferramenta valiosa para avaliar a solidez financeira e a capacidade de pagamento da empresa. Ele fornece informações essenciais que podem ajudar os gestores a tomar decisões financeiras informadas. Se o ativo for substancialmente maior do que o passivo, isso é um bom sinal de saúde financeira. No entanto, um passivo muito alto em relação aos ativos pode ser um alerta vermelho.

Como apontado por Rocha (2021), o Balanço Patrimonial fornece informações vitais que ajudam os gestores a entender a estrutura financeira da empresa, o que é crucial para a tomada de decisões sobre empréstimos, investimentos e estratégias de crescimento.

Isso corrobora sobre o Balanço Patrimonial ser uma fotografia financeira e, um dos principais relatórios, oferecendo uma visão instantânea da situação financeira de uma empresa em um determinado momento, onde está dividido em duas partes: ativos e passivos. Os ativos representam o que a empresa possui, como dinheiro, estoque e equipamentos, enquanto os passivos são as obrigações financeiras, como dívidas e contas a pagar.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

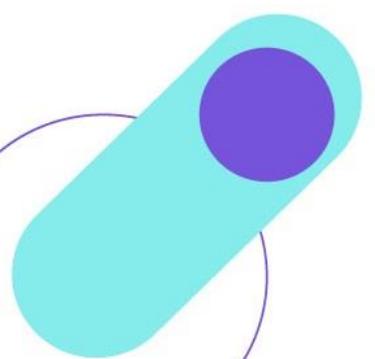
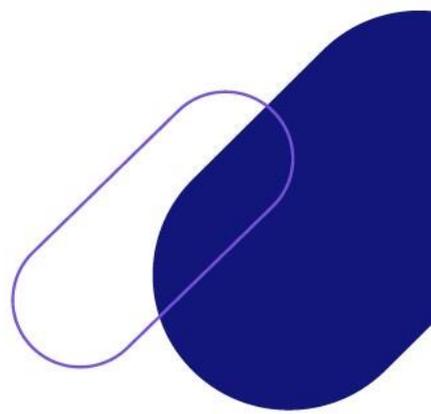
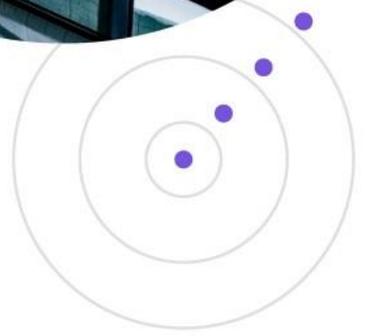
Considerando o impacto da Contabilidade Gerencial no contexto dos negócios internacionais e a sua importância na tomada de decisões estratégicas, é fundamental destacar a relevância desse campo para as pequenas e médias empresas (PMEs). Em um cenário empresarial globalizado e dinâmico, as PMEs muitas vezes enfrentam desafios únicos, como recursos limitados e margens de erro estreitas. Para essas empresas, a Contabilidade Gerencial desempenha um papel ainda mais crítico, auxiliando na avaliação do desempenho financeiro e operacional, no crescimento sustentável, identificação de áreas de melhoria e desenvolvimento de estratégias para o sucesso organizacional, utilizando-se das ferramentas e relatórios que fornecem informações valiosas que capacitam estas empresas a tomar decisões diárias informadas.

Por fim, a Contabilidade Gerencial transcultural desempenha um papel crucial nas organizações que atuam no cenário global de negócios, com impactos significativos nas PMEs. Sua adaptabilidade e flexibilidade são vitais para atender às necessidades em constante transformação das organizações e apoiar a tomada de decisões estratégicas, contribuindo para o sucesso e a competitividade das empresas. Além desses pontos,

ressalta-se a existência de desafios significativos e áreas que demandam investigações futuras, como a evolução da Contabilidade Gerencial em resposta às mudanças tecnológicas, regulatórias e de mercado, bem como temas relacionados à ética, responsabilidade social e gestão de riscos, que desempenham um papel crucial na tomada de decisões em um mundo cada vez mais interconectado.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*. Pearson.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2005). *Cost Management: Accounting and Control*. South-Western College Pub.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2006). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Prentice Hall.
- Lima, A. C. (2018). *Contabilidade Gerencial e o Ciclo de Vida das Organizações*. Editora Contábil.
- Oliveira, R. C. (2020). *Fluxo de Caixa: Gestão Financeira para PMEs*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, R. C. (2021). A Contabilidade Gerencial em Diferentes Estágios do Ciclo de Vida Organizacional. *Revista de Contabilidade Estratégica*, 15(1), 89-104.
- Pereira, F. A. (2017). Adaptabilidade da Contabilidade Gerencial no Ciclo de Vida das Organizações. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 24(3), 56-71.
- Rocha, M. S. (2019). A Evolução da Contabilidade Gerencial ao Longo do Ciclo de Vida Organizacional. *Revista de Contabilidade e Gestão*, 14(2), 45-59.
- Rocha, M. S. (2021). Balanço Patrimonial: Avaliando a Saúde Financeira de Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Contabilidade e Gestão*, 16(3), 45-59.
- Santos, J. A. (2019). *Contabilidade Gerencial: Uma Ferramenta Estratégica para Pequenas e Médias Empresas*. Editora Contábil.
- Santos, M. R., & Oliveira, P. S. (2020). Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Suporte à Tomada de Decisão. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(1), 27-38.
- Santos, P. R., & Silva, L. M. (2020). *Contabilidade Gerencial e o Ciclo de Vida das Empresas: Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Silva, A. B. (2019). *O Papel da Contabilidade Gerencial na Tomada de Decisão Empresarial*. Editora Contábil.



Editora
MultiAtual

ISBN 978-656009137-5



9

786560

091375