Edição especial 2025.2

ISSN - 2446-6298

SABER HUMANO

REVISTA CIENTÍFICA DA ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

EU VEJO eu faço

AMF

ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

Saber Humano
Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

E-ISSN 2446-6298
Edição Especial: Cadernos de Iniciação Científica
- “Eu vejo, eu faço”, p. 01-04, nov. 2025
Restinga Sêca, RS.

Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti
Estrada Recanto Maestro, nº 338 | Distrito Recanto Maestro | Restinga Sêca- RS Cep: 97200-000
Tel. (55) 3289-1141 | (55) 3289-1139
saberhumano@faculdadeam.edu.br www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh

Licença Creative Commons
Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons
Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional.
É permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte.
Os conceitos emitidos em cada artigo são de responsabilidade de seus respectivos autores.

APOIO:

Corpo Editorial

Editor-Chefe
Dr. Bruno Fleck da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Camp, Campinas-SP, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editora Adjunta
Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Editor de Layout
Bel. Breno Prado da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Consultoria SEER/OJS
Lepidus Tecnologia, Brasil.

Conselho Editorial
Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Dr. Bruno Fleck da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Camp, Campinas-SP, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Dra. Constança Terezinha Marcondes Cesar, Universidade Federal de Sergipe-UFS; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC-SP, São Paulo-SP, Brasil.
Dr. Élsio José Corá, Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUCRS, Porto Alegre-RS, Brasil.
Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.
Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Esp. Horácio Chikota, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.
Dra. Lisandra Manzoni Fontoura, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Dra. Lisiane Pellini Faller, Faculdade Metodista de Santa Maria-FAMES, Santa Maria-RS, Brasil.
Me. Lúcio André Müller Lorenzon, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Luterana do Brasil-ULBRA, Santa Maria-RS, Brasil.
Dr. Marcos Cordeiro D'Ornellas, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Dr. Mario Fernando de Mello, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perúgia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre-RS, Brasil
Dr. Renato Kirchner, Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Campinas, Campinas-SP; Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Rio de Janeiro-RJ, Brasil.
Dr. Ricardo Schaefer, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Dr. Siegfried Muñoz van Lamoen, Universidade de Playa Ancha de Ciencias de la Educación-UPLA, Valparaíso, Chile.
Me. Tais Andrade, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Dr. Tommy Akira Goto, Universidade Federal de Uberlândia-UFU, Uberlândia-MG; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Campinas, Campinas-SP, Brasil.
Me. Vinicios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Assessores Científicos/Avaliadores
Dra. Ana Marli Bulegon, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Me. Ariane Simioni, Universidade Federal de Pelotas-UFPel, Pelotas-RS, Brasil.
Dra. Clarissa Mazon Miranda, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Me. Elita Maria Bianchi Tessari, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil.
Me. Felipe Dalenogare Alves, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.
Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.
Me. Grasiela Lourenzon de Lima, Faculdades Santo Augusto-FAISA, Santo Augusto-RS, Brasil.
Dr. Jonábio Barbosa dos Santos, Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Campina Grande, PB; Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, Campina Grande-PB; UNIFACISA, Campina Grande-PB, Brasil.
Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade America Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.
Me. Marcia Zilio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS-Unijuí, RS, Brasil.
Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Me. Paulo André Nogueira Lima , Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.
Me. Rafael Gomiero Pitta, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.
Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perúgia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.
Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre-RS, Brasil.
Dr. Renato Kirchner, Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Campinas, Campinas-SP; Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Rio de Janeiro-RJ, Brasil.
Me. Rosane Maria Neves, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC-Campus Gaspar, Gaspar-SC, Brasil.
Me. Vinicios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Saber Humano: Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade – Edição Especial: Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 01-04, nov. 2025. – Restinga Sêca: Antonio Meneghetti Faculdade, 2025. 595 p.: il.

Semestral

A partir de 2014, a Saber Humano: Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade publicada de 2011, Vol. 1, n. 1 até o ano de 2013, Vol. 13, n. 23, em formato impresso, passou a publicar apenas na versão On-line.

Modo de acesso World Wide Web:
<http://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/index>.

ISSN: 2178-7689
E-ISSN: 2446-6298

Qualis B2. 1. Ontopsicologia 2. Administração 3. Sistema de informação 4. Direito 5. Educação I. 6. Interdisciplinar. 7. Filosofia. Faculdade Antonio Meneghetti Bibliotecário Responsável: Pietra Gomes Ramires. CRB- 10/2755

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 05-06, nov. 2025.

Editorial

Prezado leitor,

A partir da iniciativa interdisciplinar e inovadora proposta pelos cursos de graduação de Administração e Ciências Contábeis, temos a imensa satisfação de apresentar o 2º Caderno Especial do Projeto Eu vejo, Eu faço! A edição de 2024 contempla estudos produzidos por futuros administradores e profissionais da contabilidade que entenderam o valor da pesquisa científica para o fortalecimento da sua formação pautada na ação. O trabalho e o estudo são dois dos pilares aplicados na trajetória de formação do acadêmico que integra os cursos da Antonio Meneghetti Faculdade, concebendo espaço para que o acadêmico alie o que vivencia na sua realidade profissional com os conteúdos debatidos em sala de aula. Por meio do estudo conectado à realidade individual de cada acadêmico, permite-se a potencialização do processo de ensino-aprendizagem e, portanto, eleva-se o perfil do administrador e do profissional da contabilidade entregues ao mercado de trabalho.

Diante de um mercado altamente dinâmico e competitivo com que nos deparamos atualmente, as instituições buscam, cada vez mais, profissionais que façam a diferença, atentando-se a cada detalhe da sua atividade profissional para alcançar patamares superiores de desempenho. Desse modo, buscando tal distinção aos acadêmicos, o Projeto está no seu quarto ano de existência e tem o orgulho de compartilhar mais frutos de um belo trabalho desenvolvido pelos alunos em parceria com seus professores, com os negócios locais e com a Faculdade. Os artigos desenvolvidos são resultado de problemas reais vivenciados cotidianamente pelas organizações em que os acadêmicos atuam e compartilhados por outros inúmeros negócios ou por temáticas que são de curiosidade dos acadêmicos no desenvolvimento de suas respectivas atividades profissionais enquanto administradores e contabilistas.

Seguindo essas duas diretivas, os acadêmicos conceberam publicações científicas em temas que contemplaram as quatro grandes áreas da Administração, assim como as diferentes especialidades de atuação do profissional da Contabilidade. Assim, os trabalhos

perpassaram por reflexões que emergiram de situações críticas para o contexto empresarial e para a atuação do profissional que tem as organizações como objeto de trabalho e de estudo. Portanto, entendemos que essa é uma contribuição sólida para a formação de acadêmicos de Administração e de Ciências Contábeis e para a potencial resolução de problemas de empresas que buscam compreender seus dilemas cotidianos. Convidamos a todos para uma excelente leitura e desejamos que nossos trabalhos possam servir de guia para a condução do processo decisório nas organizações em que atua!!

Cordiais Saudações,
Prof.ª Doutoranda Rafaela Tagliapietra
Equipe Projeto Eu vejo, Eu faço

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 07-19, nov. 2025.

De que forma o Sistema Registro-IA, pode aprimorar a tomada de decisão gerencial para o manejo de rebanhos de corte, aumentando a eficiência operacional em propriedades do interior de Nova Palma?

Alex Bisello Cargnin[1]

Resumo: Este estudo aborda a carência de ferramentas tecnológicas para a gestão estratégica na pecuária de corte em propriedades rurais de Nova Palma, RS, que afeta a eficiência e a lucratividade do setor. O objetivo principal é investigar como o Sistema Registro-IA, um software em desenvolvimento, pode aprimorar a tomada de decisão gerencial e aumentar a eficiência operacional no manejo de rebanhos. O trabalho fundamenta-se em conceitos da Sociedade da Informação e de Sistemas de Informação (SI), que destacam o papel dos dados estruturados como insumo vital para o suporte às decisões nos níveis operacional, tático e estratégico. A metodologia envolveu o desenvolvimento iterativo do sistema em Python com o framework Flask e banco de dados SQLite, implementando uma arquitetura modular para gerenciar o cadastro de animais, insumos, e a autenticação de usuários. Como principal resultado, obteve-se um protótipo funcional do Registro-IA com um módulo de cadastro de dados operante, que centraliza e organiza informações cruciais em uma interface web, estabelecendo uma base sólida para uma futura gestão baseada em dados, embora funcionalidades avançadas como edição, exclusão e relatórios dinâmicos ainda estejam em desenvolvimento.
Palavras-chave: Registro-IA; pecuária de corte; tomada de decisão; gestão; eficiência operacional; software / sistemas de informação.

How can the Registro-IA System improve managerial decision-making for the management of beef cattle, increasing operational efficiency on properties in the interior of Nova Palma?

Abstract: This study addresses the lack of technological tools for strategic management in beef cattle farming on rural properties in Nova Palma, RS, which affects the sector's efficiency and profitability. The main objective is to investigate how the Registro-IA System, a software program under development, can improve managerial decision-making and increase operational efficiency in herd management. The work is based on concepts from the Information Society and Information Systems (IS), which highlight the role of structured data as a vital input for supporting decisions at the operational, tactical, and strategic levels. The methodology involved iterative development of the system in Python with the Flask framework and SQLite database, implementing a modular architecture to manage animal registration, inputs, and user authentication. The main result was a functional prototype of Registro-IA with a functioning data registration module, which centralizes and organizes crucial information in a web interface, establishing a solid foundation for future data-driven management, although advanced features such as editing, deletion, and dynamic reporting are still under development.
Keywords: IA-Registration; beef cattle; decision-making; management; operational efficiency; software/information systems.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: alex.cargnin.2006@gmail.com

¿Cómo puede el Sistema Registro-IA mejorar la toma de decisiones gerenciales en el manejo de ganado de carne, aumentando la eficiencia operativa en propiedades del interior de Nova Palma?

Resumen: Este estudio aborda la falta de herramientas tecnológicas para la gestión estratégica de la ganadería bovina en propiedades rurales de Nova Palma, RS, lo que afecta la eficiencia y la rentabilidad del sector. El objetivo principal es investigar cómo el Sistema Registro-IA, un programa informático en desarrollo, puede mejorar la toma de decisiones gerenciales y aumentar la eficiencia operativa en la gestión del rebaño. El trabajo se basa en conceptos de la Sociedad de la Información y los Sistemas de Información (SI), que destacan el papel de los datos estructurados como insumo vital para la toma de decisiones a nivel operativo, táctico y estratégico. La metodología implicó el desarrollo iterativo del sistema en Python con el framework Flask y la base de datos SQLite, implementando una arquitectura modular para gestionar el registro de animales, las entradas y la autenticación de usuarios. El resultado principal fue un prototipo funcional de Registro-IA con un módulo de registro de datos funcional, que centraliza y organiza información crucial en una interfaz web, estableciendo una base sólida para la futura gestión basada en datos. Si bien funciones avanzadas como la edición, la eliminación y la generación de informes dinámicos aún se encuentran en desarrollo.
Palabras clave: IA-Registro; ganado vacuno; toma de decisiones; gestión; eficiencia operativa; software/sistemas de información.

1 Introdução

A pecuária de corte desempenha um papel econômico crucial no Brasil, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto e a geração de empregos. Para assegurar a sustentabilidade financeira e a lucratividade, uma gestão eficiente e estratégica é fundamental. Em um cenário de crescentes desafios econômicos e a complexidade inerente à atividade, a capacidade de tomar decisões informadas torna-se um diferencial competitivo, especialmente para produtores que buscam aprimorar seus resultados em um ambiente cada vez mais volátil. A falta de capacitação plena dos gestores rurais para atuar com visão empresarial e a carência de ferramentas que auxiliem na compreensão detalhada da saúde financeira do negócio são obstáculos frequentemente enfrentados, impactando diretamente a lucratividade e a alocação eficaz de recursos.

Diante da necessidade de integrar tecnologia e gerenciamento na atividade agropecuária, este artigo se propõe a investigar como o Sistema Registro-IA, um software em fase de desenvolvimento por mim, pode aprimorar a tomada de decisão gerencial no manejo de rebanhos de corte. Em particular, foquei em como o módulo de cadastro de dados do Registro-IA pode aumentar a eficiência operacional em propriedades rurais no interior de Santa Maria, RS. O sistema Registro-IA surge como uma resposta à crescente demanda por soluções tecnológicas que facilitem a coleta, o armazenamento, o

processamento e a disseminação de informações cruciais para a gestão estratégica da pecuária. Ao oferecer um arcabouço conceitual formal e explícito para a organização do conhecimento do rebanho, espera-se que o Registro-IA se torne um instrumento vital para que os gestores possam não apenas acompanhar o desempenho de suas atividades, mas também identificar problemas, priorizar ações e otimizar investimentos a longo prazo. Este estudo busca contribuir para a literatura existente, abordando as lacunas no conhecimento sobre o uso e a difusão da Tecnologia da Informação (TI) em empreendimentos rurais e oferecendo uma perspectiva prática sobre a aplicação de um sistema em desenvolvimento para transformar a gestão da pecuária de corte.

O presente trabalho detalha o processo de desenvolvimento do módulo de cadastro do Registro-IA, desde a concepção dos campos de dados relevantes para o manejo do rebanho até a implementação da interface de usuário. Serão explorados os benefícios esperados da utilização deste módulo em propriedades rurais, a facilidade no acesso e análise das informações, e o potencial para gerar relatórios que auxiliem na identificação de oportunidades de melhoria na produção e na gestão financeira da atividade pecuária.

2 Conceituação da Ferramenta

A pecuária de corte brasileira, setor de grande relevância econômica, enfrenta desafios que demandam uma gestão cada vez mais estratégica e baseada em dados. A complexidade intrínseca à atividade e a necessidade de se manter competitivo em um mercado volátil impõem a busca por ferramentas que aprimorem a tomada de decisão e a eficiência operacional. A importância da bovinocultura de corte para o agronegócio nacional é inegável, com o Brasil consolidado como um dos maiores produtores e exportadores mundiais. Carvalho e De Zen (2017) ressaltam que o país possui o maior rebanho comercial do mundo e se destaca como o segundo maior produtor e o maior exportador mundial de carne bovina. No entanto, esses autores também apontam para a "heterogeneidade nos sistemas de produção e nos mecanismos de gestão e de comercialização do gado" (Carvalho; De Zen, 2017, p. 85), caracterizando um cenário onde coexistem sistemas de alta e baixa qualidade, o que afeta a produtividade e a sustentabilidade. A evolução da pecuária tem sido marcada pela expansão da fronteira agrícola e, mais recentemente, pela incorporação de tecnologias para o aumento da produtividade, como os sistemas intensivos de confinamento ou semi-confinamento

(Carvalho; De Zen, 2017).

A gestão da qualidade e do desempenho é um pilar fundamental para qualquer atividade econômica que busca sustentabilidade e lucratividade, e a pecuária não é exceção. A preocupação com a qualidade, que evoluiu de um foco na produção em massa para um controle estatístico e, posteriormente, para a garantia da qualidade na gestão administrativa (Natel; Orlan De Castro Chaves, 2018), reflete a necessidade de otimizar processos. Em laboratórios de diagnóstico, por exemplo, a utilização de indicadores de qualidade é valorizada para qualificar e quantificar erros, implementar medidas corretivas e preventivas, e indicar a eficácia das ações (Natel; Orlan De Castro Chaves, 2018). Esta mesma lógica pode ser transposta para a gestão de rebanhos, onde a mensuração e o acompanhamento de indicadores de desempenho são cruciais.

No contexto específico do confinamento, a atividade é influenciada diretamente por fatores como custos de reposição e alimentação, bem como os preços futuros do mercado (Carvalho; De Zen, 2017). A análise da composição dos custos de confinamento, onde a compra de animais e a alimentação representam as maiores parcelas (Carvalho; De Zen, 2017), sublinha a necessidade de um controle rigoroso e de uma tomada de decisão ágil. Nesse sentido, Santos *et al*. (2018) destacam que a profissionalização da atividade de confinamento é impulsionada pelas exigências do mercado, buscando maior rentabilidade, melhor gestão e padronização do produto final. Embora o confinamento possa ser economicamente viável, Santos *et al*. (2018) alertam para o "certo risco devido às sazonalidades do valor de mercado de alguns parâmetros, tais como o valor da arroba do boi e também valor dos principais insumos que compõem a ração (milho e soja)" (Santos *et al*., 2018, p. 15). Aumento da escala de produção, por exemplo, pode ter um impacto positivo no Valor Presente Líquido, o que pode ser uma estratégia em momentos desfavoráveis do mercado (Santos *et al*., 2018).

A dificuldade em realizar planejamento estratégico na pecuária de corte em confinamento é agravada pela "carência em sistemas de informação, capazes de subsidiar os gestores com informações em tempo hábil para tomadas de decisões eficientes" (Santos *et al*., 2018, p. 16). Nesse cenário, o desenvolvimento de um sistema como o Registro-IA, que centraliza e estrutura dados, torna-se uma ferramenta promissora para superar essas lacunas, oferecendo a base para uma gestão mais assertiva e eficiente no manejo de rebanhos de corte.

3 Método

O desenvolvimento do Sistema Registro-IA, construído com o framework Flask em Python, visou otimizar a gestão de rebanhos de corte em propriedades rurais da região de Santa Maria, RS, por meio de uma interface web intuitiva e acessível via navegador. Inicialmente, o sistema previa o armazenamento de dados em arquivos CSV e JSON para informações dinâmicas e cadastrais, respectivamente, o que, apesar de funcional para um único usuário, apresentava vulnerabilidades em termos de segurança e integridade em cenários de acesso simultâneo. Subsequentemente, eu construí uma interface web utilizando o framework Flask em Python, o que tornou o sistema acessível através de um navegador de internet. A opção por utilizar o SQLite como sistema de gerenciamento de banco de dados simplificou a configuração e implantação, armazenando os dados em um arquivo local. Adicionalmente, integrei ao sistema um chatbot baseado no Ollama, um modelo de linguagem local, o que possibilitou a oferta de funcionalidades de assistência ou interação por meio de linguagem natural dentro da aplicação.

A decisão de migrar o sistema para um banco de dados SQLite representou um avanço significativo para o Registro-IA. Esta alteração não apenas solucionou o potencial problema de corrupção de arquivos decorrente de edições simultâneas, mas também facilitou a estruturação de um banco de dados robusto e eficiente, capaz de suportar múltiplos usuários. Esta arquitetura aprimorada permitiu que o módulo de cadastro de dados do Registro-IA oferecesse maior segurança, consistência e organização das informações cruciais para a tomada de decisão gerencial. Ao centralizar e estruturar os dados do rebanho em um sistema de banco de dados relacional, o Registro-IA capacitou os produtores a obterem insights mais precisos e a realizarem análises mais profundas, contribuindo diretamente para o aumento da eficiência operacional em suas atividades pecuárias.

A arquitetura modular do Sistema Registro-IA, evidenciada pela organização em distintos arquivos .py, contribui significativamente para a eficiência operacional e, consequentemente, para a qualidade da tomada de decisão gerencial. O init.py atua como o cérebro da aplicação web Flask, definindo as rotas de acesso e orquestrando a comunicação entre os diversos componentes do sistema, incluindo o módulo de cadastro de dados. A clara separação da lógica de interação com o banco de dados na classe SQL presente em models.py garante que as operações de leitura, escrita, edição e exclusão de dados

relacionados ao rebanho sejam realizadas de forma estruturada e confiável. Adicionalmente, o módulo configurar_db.py desempenha um papel crucial ao definir a estrutura das tabelas do banco de dados SQLite, assegurando que os dados inseridos através do módulo de cadastro sejam armazenados de maneira organizada e eficiente, facilitando futuras consultas e análises.

Embora o foco central seja o módulo de cadastro, os demais componentes da arquitetura do Registro-IA complementam e potencializam a sua capacidade de aprimorar a gestão. A integração com o Ollama através do ollama_chatbot.py pode futuramente oferecer funcionalidades de assistência inteligente, auxiliando os gestores na interpretação dos dados cadastrados. O módulo usuario.py garante a segurança e o controle de acesso ao sistema, permitindo que diferentes usuários da propriedade rural possam inserir e consultar dados de acordo com suas permissões. A existência de funcoes_relatorios.py sugere a capacidade de gerar relatórios personalizados a partir dos dados cadastrados, oferecendo insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Por fim, o log.py contribui para a rastreabilidade das ações no sistema, auxiliando na identificação de possíveis erros ou inconsistências nos dados inseridos, garantindo a integridade das informações utilizadas no processo de gestão do rebanho.

O desenvolvimento está sendo feito de forma iterativa, com foco em construir funcionalidades essenciais para a gestão do seu sistema. Eu comecei a implementar a autenticação de usuários (login e registro), seguido pela capacidade de cadastrar diferentes entidades como animais, insumos, clientes e fornecedores. A parte de manejo de animais e insumos também está sendo desenvolvida, incluindo funcionalidades para registrar entradas e saídas de animais, compras e consumo de insumos. A inclusão da integração com o Ollama indicou que eu estava buscando adicionar inteligência conversacional ao sistema. A funcionalidade de geração de relatórios também está sendo trabalhada para permitir a visualização e análise dos dados cadastrados de forma dinâmica com inteligência artificial (Ollama). A organização do código em módulos sugere uma abordagem estruturada para o desenvolvimento, facilitando a manutenção e a adição de novas funcionalidades no futuro.

Para desenvolver o presente artigo, contou-se com a ajuda do Gemini de diversas formas. Inicialmente, o Gemini foi utilizado como um assistente de pesquisa, buscando informações e artigos acadêmicos relevantes nos temas de interesse da pesquisa, especialmente através de plataformas como o Google Acadêmico e o SciELO, que

previamente já havia explorado. Além disso, o Gemini auxiliou na organização das ideias, no aprimoramento da escrita de alguns trechos e até mesmo na sugestão de diferentes abordagens para determinados pontos. A possibilidade de explorar conceitos e obter explicações de forma rápida e interativa foi fundamental para a construção do trabalho.

4 Operacionalização da Ferramenta

O Sistema Registro-IA inicia sua operação com a obtenção do código-fonte, o que geralmente é feito através do Git e da plataforma GitHub. Para baixar o Git, que é um sistema de controle de versões necessário para clonar o projeto, você deve acessar o site oficial do Git (https://git-scm.com/downloads) e baixar a versão apropriada para o seu sistema operacional (Windows, macOS ou Linux). Após o download, execute o instalador e siga as instruções. Para utilizar o GitHub, que é onde o código do projeto está hospedado, você precisará criar uma conta no site (https://github.com/join).

Após instalar o Git, você precisará configurá-lo com seu nome de usuário e endereço de e-mail, que serão associados às suas contribuições. No terminal ou prompt de comando, execute os seguintes comandos, substituindo os exemplos pelos seus dados:

```
git config --global user.name "Seu Nome"
git config --global user.email "seu_email@exemplo.com"
```

Com o Git configurado e a conta do GitHub criada (opcional, mas recomendada para contribuir ou manter um fork do projeto), você pode clonar o repositório do Registro-IA utilizando o comando:

```
git clone https://github.com/AlexC2624/registro.git
cd registro
```

Este comando irá baixar todos os arquivos do projeto para uma pasta chamada registro no seu computador. Após o download acabar é o momento de configurar o ambiente virtual, este é necessário por questões de segurança pois os pacotes instalados nesse ambiente não ficam misturados com os pacotes instalados globalmente, que são os do sistema e de outras aplicações que Para criar o ambiente virtual em Python, que isola as dependências do projeto do seu ambiente Python global, siga os passos específicos para o seu sistema operacional:

No Linux/macOS:

1. Abra o terminal.
2. Navegue até o diretório onde você clonou o repositório registro.
3. Execute o comando: python3 -m venv .venv
4. Para ativar o ambiente virtual, execute: source .venv/bin/activate

No Windows (CMD):

1. Abra o Prompt de Comando.
2. Navegue até o diretório onde você clonou o repositório registro.
3. Execute o comando: python -m venv .venv
4. Para ativar o ambiente virtual, execute: .venv\Scripts\activate

Após a criação e ativação do ambiente virtual em Python, o usuário deverá instalar as dependências listadas no arquivo requirements.txt através do comando pip install -r requirements.txt. Para executar o backend do projeto(servidor), abra o terminal ou prompt de comando dentro do diretório do projeto (certifique-se de que o ambiente virtual esteja ativado) e execute o comando python main.py. Este comando iniciará o servidor Flask. Para acessar o sistema (front-end), abra seu navegador de internet e navegue até o endereço http://127.0.0.1:5000. O módulo de cadastro de dados, acessível através desta página web, permite a inserção de informações detalhadas sobre o manejo do gado de corte. Este processo envolve o preenchimento de campos específicos para registrar transações de animais, como compra, venda, bem como dados referentes à rotação de insumos, incluindo tipo, quantidade, custo e data de utilização. Adicionalmente, o sistema possibilita o cadastro de informações padronizadas como nomes de lotes, raças dos animais, dados de clientes e fornecedores, estruturando assim uma base de dados abrangente e organizada.

A ferramenta Registro-IA otimiza a eficiência operacional através da centralização e estruturação de dados. As informações cadastradas são persistidas em um banco de dados SQLite, com planos futuros para implementação de funcionalidades de busca e filtragem avançadas. Estas permitirão aos gestores rurais executar consultas específicas, como a segmentação de registros de animais por parâmetros etários, de lote ou histórico de movimentações, facilitando a análise do desempenho do rebanho. Adicionalmente, o sistema suporta o monitoramento sistematizado da aplicação de insumos, possibilitando a identificação de padrões de consumo. A análise destes dados contribui para a otimização da alocação de recursos, com potencial para aquisição de insumos em maior escala, explorando economias de custo. Ressalta-se que as funcionalidades de edição e exclusão

de registros estão em desenvolvimento, sendo essenciais para garantir a integridade e a atualidade das informações armazenadas, prevenindo inconsistências que poderiam comprometer a validade das análises e a tomada de decisões.

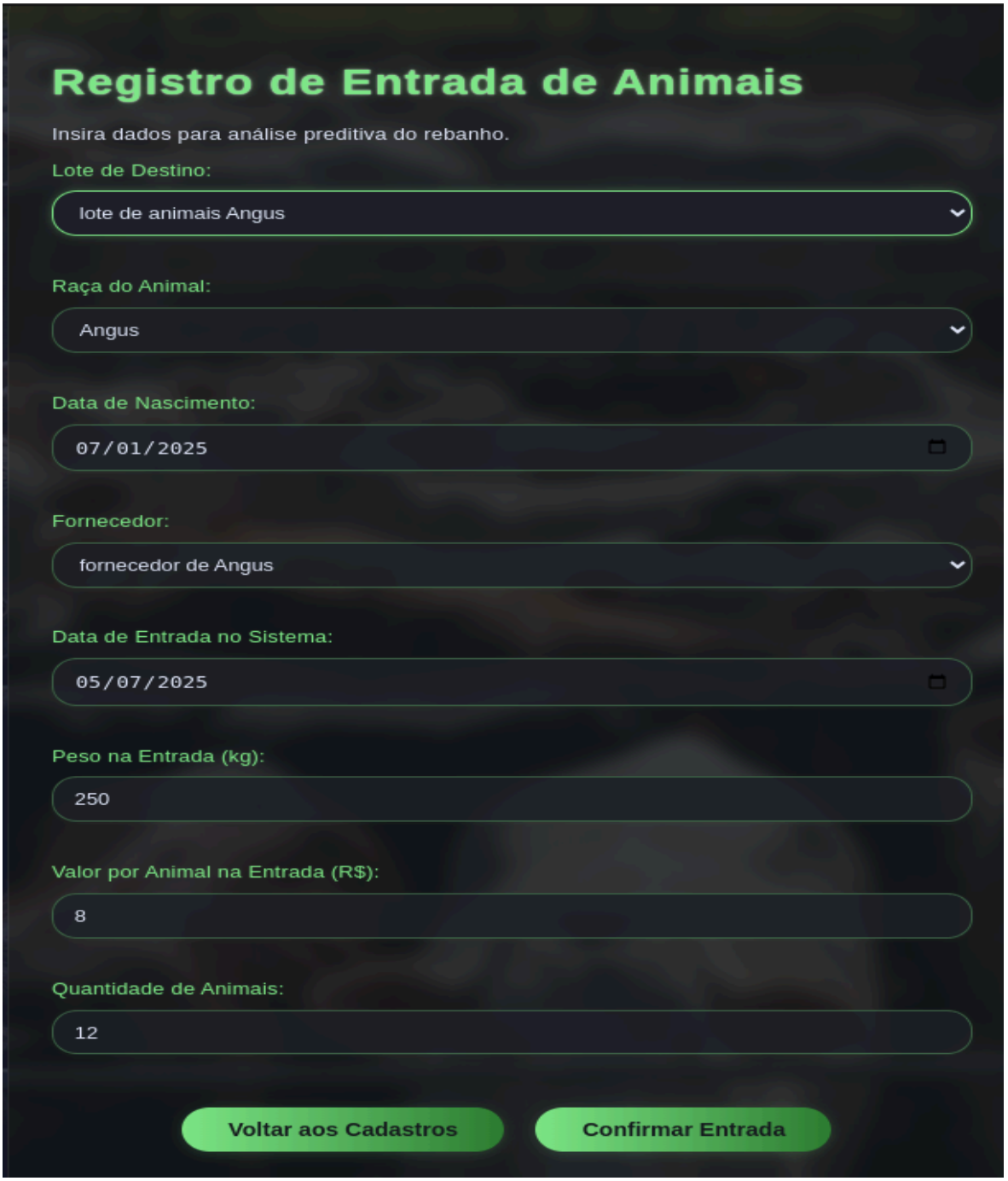
Print 1 - Página de login do Registro-IA

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Print 1 ilustra a interface de autenticação do sistema proposto, servindo como portal de entrada para suas funcionalidades. A tela é composta por um formulário central que solicita as credenciais do usuário, especificamente o nome de usuário e a senha, em

campos de entrada de texto designados. Duas ações principais são disponibilizadas ao usuário através de botões distintos: "Logar", para submeter as credenciais e acessar a plataforma, e "Registrar Nova Conta", que direciona para o módulo de cadastro. O cabeçalho da interface, intitulado "Seu Portal para o Futuro: Gerenciamento Inteligente e Conectado", estabelece a premissa fundamental do software, indicando sua aplicação em contextos que demandam controle sistêmico e conectividade.

Print 2 - Página de cadastro de entrada de novos animais no Registro-IA



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Print 2 demonstra o formulário de "Registro de Entrada de Animais", uma interface crucial do sistema projetada para a coleta de dados primários. Conforme indicado no subtítulo, as informações inseridas são fundamentais para a subsequente "análise preditiva do rebanho". A estrutura do formulário permite a captura de um conjunto de parâmetros zootécnicos e econômicos essenciais, incluindo o lote de destino, raça, data de

nascimento, fornecedor, peso de entrada em quilogramas (kg), valor por animal em reais (R$) e a quantidade total de animais. Após o preenchimento dos campos, o usuário pode "Confirmar Entrada" para persistir as informações no banco de dados do sistema ou "Voltar aos Cadastros" para cancelar a operação.

5 Considerações Finais

O presente estudo evidenciou a necessidade crítica de ferramentas tecnológicas para aprimorar a gestão estratégica na pecuária de corte, um desafio que compromete a eficiência e a lucratividade de propriedades rurais, como as de Nova Palma. O Sistema Registro-IA foi apresentado como a solução proposta para essa lacuna, oferecendo uma plataforma desenvolvida em Python com o framework Flask e banco de dados SQLite. Ao centralizar e estruturar informações cruciais sobre a movimentação de animais, o uso de insumos e o cadastro de parceiros comerciais, o sistema estabelece uma base robusta para que a tomada de decisão gerencial deixe de ser reativa e passe a ser fundamentada em dados concretos e organizados.

Atualmente, o Registro-IA já dispõe de um módulo de cadastro de dados funcional, sustentado por uma arquitetura modular que facilita a manutenção e a escalabilidade futura. O desenvolvimento está focado na implementação de funcionalidades essenciais, como a autenticação de usuários e as rotinas de manejo de rebanho e insumos. A integração de um chatbot via Ollama e a previsão de um módulo para a geração de relatórios dinâmicos são os próximos passos para agregar inteligência ao sistema, permitindo que o gestor não apenas insira dados, mas também interaja com eles para obter análises e insights de forma mais intuitiva.

Conclui-se que, embora promissor, o Sistema Registro-IA encontra-se em desenvolvimento e possui limitações, como a necessidade de finalizar as funcionalidades de edição e exclusão de registros, que são vitais para garantir a integridade e a acurácia dos dados a longo prazo. A plena implementação dos módulos de relatórios e buscas avançadas será decisiva para transformar a massa de dados coletados em conhecimento acionável. Superadas essas etapas, o Registro-IA tem o potencial de se tornar um instrumento indispensável para o pecuarista da região, aumentando a eficiência operacional e fortalecendo a competitividade do negócio através de uma gestão verdadeiramente baseada em dados.

Referências

BERNARDINO DE CARVALHO, T.; DE ZEN, S. A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências. **Revista IPecege**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 85-99, 2017. DOI: 10.22167/r.ipecege.2017.1.85. Disponível em: https://ipecege.emnuvens.com.br/Revista/article/view/109. Acesso em: 9 jun. 2025.

DOS SANTOS, G.; BOTELHO, F. J.; MENEGHEL, J. M. de M.; FAUSTO, D. A. Resultado econômico de confinamento de bovinos de corte em diferentes cenários. **Revista IPecege**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 15-22, 2018. DOI: 10.22167/r.ipecege.2018.3.15. Disponível em: https://ipecege.emnuvens.com.br/Revista/article/view/259. Acesso em: 10 jun. 2025.

NATEL, A. S.; ORLAN DE CASTRO CHAVES, S. Indicadores de desempenho em um laboratório de diagnóstico animal. **Revista IPecege**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 25-31, 2018. DOI: 10.22167/r.ipecege.2018.2.25. Disponível em: https://ipecege.emnuvens.com.br/Revista/article/view/182. Acesso em: 10 jun. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 20-33, nov. 2025.

Lógica do dinheiro: comportamentos que levam ao ganho ou perda de riqueza

Amanda Vontobel[1]

Resumo: O presente artigo realiza um levantamento teórico sobre os comportamentos de liderança associados à obtenção ou perda de recursos financeiros, a partir de uma perspectiva ontopsicológica e existencial. A partir da articulação entre os cinco primados (naturístico, profissional, social, econômico e existencial) de Meneghetti, busca-se compreender como o alinhamento interno e a coerência entre vocação e ação influenciam diretamente os resultados financeiros. Também são discutidos os principais estereótipos, bloqueios psicológicos e escolhas inconscientes que sabotam a prosperidade, assim como comportamentos e posicionamentos que favorecem o sucesso econômico. A pesquisa dialoga com a teoria da Ontopsicologia e na visão do professor Carrara (2025) sobre a lógica do dinheiro na psicologia do líder. Contribui para os campos da administração, liderança e desenvolvimento humano.
Palavras-chave: liderança; dinheiro; psicologia do líder; primados; Ontopsicologia.

Money logic: behaviors that lead to gain or loss of wealth

Abstract: This article provides a theoretical survey of leadership behaviors associated with the acquisition or loss of financial resources, from an ontopsychological and existential perspective. Based on the articulation of Meneghetti's five primates (naturalistic, professional, social, economic, and existential), the article seeks to understand how internal alignment and coherence between vocation and action directly influence financial results. It also discusses the main stereotypes, psychological blocks, and unconscious choices that sabotage prosperity, as well as behaviors and positions that favor economic success. The research engages with the theory of ontopsychology and Professor Carrara's (2025) perspective on the logic of money in the psychology of leadership. It contributes to the fields of management, leadership, and human development.
Keywords: leadership; money; leadership psychology; primacies; Ontopsychology.

Lógica del dinero: comportamientos que conducen a la ganancia o pérdida de riqueza

Resumen: Este artículo ofrece un análisis teórico de las conductas de liderazgo asociadas con la adquisición o pérdida de recursos financieros, desde una perspectiva ontopsicológica y existencial. A partir de la articulación de los cinco principios de Meneghetti (naturalista, profesional, social, económico y existencial), el artículo busca comprender cómo la alineación interna y la coherencia entre la vocación y la acción influyen directamente en los resultados financieros. También analiza los principales estereotipos, bloqueos psicológicos y decisiones inconscientes que sabotean la prosperidad, así como las conductas y posturas que favorecen el éxito económico. La investigación se basa en la teoría de la ontopsicología y la perspectiva del profesor Carrara (2025) sobre la lógica del dinero en la psicología del liderazgo. Contribuye a los campos de la gestión, el liderazgo y el desarrollo humano.
Palabras clave: liderazgo; dinero; psicología del liderazgo; primacías; Ontopsicología.

[1] Bacharelanda em Administração e Especializanda em Ontopsicologia (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: amandavontobelavs@gmail.com

1 Introdução

1.1 Por que ser um copo meio cheio quando você tem potência para mais?

Em uma sociedade que romantiza a comodidade. Ser “copo meio cheio” tornou-se um ideal popular (conquistar um trabalho estável, garantir a aposentadoria, manter algum conforto emocional e material). Nada disso está errado, pelo contrário é legítimo e até necessário em muitos momentos, mas também é limitado. A provocação que move este artigo é: e se você acreditasse que pode mais? Que nasceu para transbordar?

A metáfora do “transbordar” diz respeito à realização pessoal, à liderança existencial e à expressão plena do próprio potencial, não se trata de uma exigência de performance, mas de uma constatação o ser humano não foi criado apenas para viver, foi criado para evoluir, criar, desenvolver, liderar e transformar (Meneghetti, 2007). Estar consciente é o primeiro passo para sair da zona de conforto e entrar em uma zona de propósito.

No campo da liderança, essa consciência se desdobra em algo ainda mais essencial, a conexão entre propósito e resultado. A liderança que não nasce da vocação tende a ser técnica, estagnada ou reativa. O mesmo se aplica à relação com o dinheiro. Frequentemente abordada sob perspectivas estratégicas, a dificuldade em ganhar ou manter recursos financeiros de forma consistente está, na verdade, enraizada em uma desconexão mais profunda, existencial e psicológica entre o indivíduo e seu projeto de vida.

Sob essa ótica o dinheiro não é um fim em si, mas um dos resultados "naturais" de uma vida coerente com a própria vocação. Ele faz parte de um conjunto de frutos interdependentes que também inclui saúde, sabedoria, relações e sentido. Quando um líder perde essa conexão, mesmo com competência e oportunidade, é comum que caia em padrões mentais herdados, crenças limitantes, lógicas estereotipadas ou dinâmicas sociais empobrecidas vivendo como um “copo meio cheio” no jogo da vida, movido por forças externas, e não como mestre de suas escolhas.

Diante disso, a questão central que este artigo busca responder é: *como fazemos ou perdemos dinheiro?* O que determina a capacidade de gerar, manter e multiplicar riqueza não está apenas nas técnicas ou estratégias adotadas, mas sobretudo na forma como o líder se relaciona consigo mesmo, com sua vocação e com o ecossistema ao seu redor.

Este artigo propõe uma reflexão teórica sobre os comportamentos de liderança que levam ao ganho ou à perda de dinheiro, a partir de uma abordagem ontopsicológica e existencial. Para isso, será explorado o conceito dos cinco primados: *naturístico, profissional, social, econômico e existencial.* Como base para uma liderança que transborda, isto é, que influencia positivamente o próprio ecossistema e rompe com os limites da comodidade.

A relação entre liderança e resultados financeiros tem sido discutida no campo da administração, mas ainda é rara a abordagem que articula esses resultados com aspectos existenciais e psicológicos do comportamento humano. Este artigo propõe um olhar ampliado e mais profundo sobre como líderes fazem ou perdem dinheiro considerando não apenas competências técnicas e estratégicas, mas sobretudo o alinhamento entre a vocação pessoal e a forma de atuação no mundo.

Para os profissionais da área, especialmente aqueles em cargos de liderança ou aspirantes a tais posições, esta pesquisa oferece subsídios para compreender que a prosperidade financeira não é um fenômeno isolado, mas um reflexo do posicionamento interno e da coerência entre ser e agir. A compreensão desse vínculo pode apoiar escolhas mais conscientes, sustentáveis e alinhadas com o propósito individual e coletivo.

Para as empresas e organizações o estudo aponta caminhos para uma cultura de liderança mais autêntica, capaz de gerar valor não apenas em termos econômicos, mas também sociais e humanos. Líderes que se desenvolvem e são positivos, isto é, que se movem a partir de sua essência e missão, que tendem a inspirar, engajar equipes e tomar decisões mais funcionais, com impacto direto na performance e no clima organizacional.

No campo acadêmico, esta investigação contribui para um levantamento teórico sobre a relação entre liderança e desempenho financeiro promovendo um diálogo entre ontopsicologia, gestão e desenvolvimento humano. Ao integrar conceitos como vocação, primados e alinhamento pessoal, a pesquisa avança na compreensão de um tipo de liderança ainda pouco pesquisada, a liderança como expressão da inteireza do ser.

Este artigo tem como objetivo realizar um levantamento teórico sobre os comportamentos de liderança associados à obtenção ou perda de recursos financeiros, a partir de uma perspectiva ontopsicológica e existencial, apresentadas por Carrara (2025) *A lógica do dinheiro na psicologia do líder* em aula ministrada no curso de Alta Formação Empresarial Internacional.

De maneira específica, esse trabalho visa apresentar o conceito dos cinco primados (naturístico, profissional, social, econômico e existencial) de Meneghetti como fundamentos para uma liderança integrada e sustentável, explorar os bloqueios psicológicos, padrões mentais e estereótipos sociais que influenciam negativamente a relação entre líderes e o dinheiro, investigar os principais comportamentos de liderança que favorecem a geração e manutenção de recursos financeiros, a partir dos referenciais da ontopsicologia, propor reflexões práticas que estimulem líderes e profissionais a desenvolverem um posicionamento que transborde, significado e valor em todas as áreas da vida, de acordo com a abordagem teórica desta pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 A Liderança

Segundo Meneghetti (2021, p. 158), "O Líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral".

A liderança, sob a perspectiva ontopsicológica e existencial, não é apenas uma função ou posição hierárquica. Ela é, acima de tudo, uma expressão integral do Ser. Liderar não se limita à capacidade de comandar, inspirar ou executar tarefas com eficiência, mas implica a manifestação coerente da identidade do sujeito em ação. Essa concepção pressupõe que o líder seja um fenômeno vivo de coerência. Um indivíduo cuja atuação histórica expressa, com fidelidade, o seu projeto original (Meneghetti, 2021, p. 158).

Nesse ponto, a liderança deixa de ser um conjunto de técnicas e se torna um modo de ser no mundo. Quando o sujeito vive em consonância com sua verdade interior, sua presença torna-se transformadora. Onde ele atua, a vida se organiza. Onde se afasta, a qualidade se dilui (Meneghetti, 2007, p. 93).

2.2 Ambivalência: o risco de não ser

O sujeito, estruturado sobre um Eu lógico-histórico[2] condicionado por estereótipos, crenças e hábitos herdados, tende a repetir padrões que não dialogam com seu núcleo

[2] O Eu que, de fato, escolhe e define seja em positivo, seja em negativo (Meneghetti, 2021, p. 116-118).

original. Essa ambivalência, ou seja, o desejo de realizar em conflito com o medo de romper com o conhecido, constitui o campo fértil da autossabotagem.

A autossabotagem não se apresenta como erro, mas como defesa. O indivíduo acredita estar fazendo o certo, quando, na verdade, está protegendo antigas estruturas. Esse mecanismo, muitas vezes inconsciente, limita o crescimento real do líder, comprometendo sua performance, suas escolhas e seus resultados (Meneghetti, 2007)

2.3 Estereótipos e escolhas psicológicas

Nesse contexto, a Ontopsicologia oferece uma nova percepção de escolhas psicológicas: decisões que o sujeito acredita tomar livremente, mas que são condicionadas por estruturas inconscientes, como estereótipos, complexos e roteiros internalizados. Tais padrões, ao se cristalizarem em hábitos e atitudes, moldam silenciosamente a forma como o indivíduo percebe e interage com a realidade. Estereótipos são formas mentais fixas que atuam como filtros da consciência. Eles não apenas limitam o pensamento, mas também impedem o surgimento de novas possibilidades. No campo da liderança, isso se traduz em posturas repetitivas, baixa adaptabilidade, resistência ao novo e resultados inconsistentes (Carrara, 2025).

2.4 Estilo de vida e inteligência operativa

O estilo de vida de um líder é reflexo direto da sua inteligência em ação. Espaços, rotinas, relações e hábitos cotidianos funcionam como extensão prática do seu modo de ser. Mais do que um detalhe, o estilo de vida é uma chave diagnóstica. Um sujeito que vive em ambientes complacentes, cercado de estímulos disfuncionais ou relações desconexas, tende a operar abaixo de seu potencial, mesmo quando possui talento e formação.

Por isso, repensar o estilo de vida não é uma questão somente estética, mas estratégica. Relações, espaços funcionais, hábitos coerentes e tempo dedicado ao que de fato alimenta o ser, são indicadores de uma inteligência que se atualiza. Consequentemente, revelam uma liderança em processo de evolução contínua (Carrara, 2025).

2.5 Os primados

A Ontopsicologia propõe a existência de cinco primados que estruturam a manifestação plena do ser humano. Cada primado representa uma forma de excelência, uma via legítima de autorrealização. Sua compreensão é fundamental para qualquer estudo sobre liderança em perspectiva existencial (Meneghetti, 2010).

2.5.1 Primado naturístico

Refere-se à excelência do sujeito. Envolve a saúde, o belo, força e energia vital. Trata-se da busca por manifestar ao máximo as potencialidades que compõem o organismo. É o campo onde a vitalidade se torna critério e a presença se impõe como força.

2.5.2 Primado profissional

Representa o domínio técnico e a competência específica no fazer. É o campo da expertise: o cientista, o artista, o estrategista. O sujeito que realiza esse primado torna-se referência em sua área por mérito real. Sua autoridade nasce da qualidade da execução.

2.5.3 Primado social

Corresponde ao reconhecimento por mérito, à influência, à capacidade de gerar consenso e credibilidade no tecido social. Está relacionado à liderança simbólica e afetiva.

2.5.4 Primado econômico

Refere-se à capacidade de gerar, manter e multiplicar recursos. É o eixo da concretude e da liberdade operativa. Sem autonomia econômica, os outros primados tornam-se frágeis. Por isso, dentro da estrutura vital, o primado econômico prevalece. Ele é o meio que viabiliza todos os demais.

2.5.5 Primado existencial

É o grau máximo de maturidade interior. Representa o alinhamento total do sujeito com seu projeto de vida. Realizar esse primado significa viver como expressão integral da própria identidade. É a via da sabedoria e da transcendência.

Os primados coexistem em cada indivíduo, mas geralmente um se sobressai como dominante. Identificá-lo é essencial para o posicionamento de um líder, pois é através dele que se manifesta o valor original do sujeito no mundo.

2.6 O primado econômico como poder

Entre os cinco, o primado econômico ocupa um lugar central. Ele não é superior por essência, mas por função. É ele que torna tangível a realização dos demais. A liberdade de ser, a expressão da vocação e a contribuição social dependem da existência de recursos. O dinheiro, nesse sentido, é instrumento de liberdade e meio de expansão. Não saber fazer dinheiro, mantê-lo ou aplicá-lo com inteligência é um alerta. A ausência de resultado financeiro consistente pode apontar desalinhamento interno, incoerência operativa ou falta de maturidade existencial.

Em contrapartida, o domínio desse primado expressa a presença ativa de um sujeito lúcido, posicionado e livre. A estrutura necessária para realizar esse primado inclui: a) Clareza sobre o core business; b) Relações corretas e funcionais; c) Estilo de vida coerente com o projeto; d) Atualização contínua da inteligência operativa; e) Conhecimento das leis sociais e jurídicas (Carrara, 2025).

2.7 Dinheiro como diagnóstico existencial

O dinheiro, nessa abordagem, não é fim, mas reflexo. Ele revela a coerência, ou a ausência dela, entre o ser e o fazer. Ao ser compreendido como critério, o dinheiro torna-se diagnóstico: aponta com precisão onde há congruência e onde há ruído. É resultado, mas também espelho. E como todo espelho, não engana.

O líder que sabe instrumentalizar o dinheiro, sem se tornar escravo dele, atinge um novo patamar de liberdade. Ele não apenas sobrevive ou acumula, mas opera com

finalidade. Sua inteligência transcende o capital, e o capital passa a servir ao projeto, e não o contrário (Carrara, 2025).

2.8 Os ciclos dos estereótipos

Nesta seção faz-se um levantamento acerca de exemplos de estereótipos ou comportamentos que fazem o sujeito não conseguir ganhar dinheiro ou se sabe ganhar, não sabe conservá-lo, ou fazê-lo crescer, apresentados por Carrara (2025) *A lógica do dinheiro na psicologia do líder* em aula ministrada no curso de Alta Formação Empresarial Internacional.

Os estereótipos não são apenas ideias fixas. São estruturas de comportamento enraizadas, que, não sendo relativizadas, amadurecem em ciclos inconscientes de repetição.

1. Fixação no estilo de díade: o sujeito quer ser amado

Esse padrão representa uma repetição no estilo de díade: o indivíduo toma decisões pessoais ou financeiras com o propósito de ser amado ou aprovado. Pode se recusar a cobrar pelo seu trabalho, agir de forma desconexa por medo ou rejeição.

2. Imprudência com o sexo

Comportamento impulsivo e descontrolado nas relações afetivo-sexuais. Isso pode resultar em escolhas precipitadas, alianças arriscadas, gastos excessivos para impressionar ou sustentar parceiros, e até prejuízos legais e morais que comprometem o patrimônio e a reputação.

3. Piedade

A piedade, nesse contexto, está ligada ao impulso de "salvar" o outro: comportamento que enfraquece o senso de merecimento e autonomia e drena recursos importantes para seu próprio crescimento.

4. Amores: ingenuidade nas relações

O indivíduo perde o direcionamento perante ao seu projeto de vida ao subordinar suas decisões, sua energia e seu foco às demandas de um relacionamento sem uma base forte e alinhada com seu escopo tendo envolvimentos amorosos mal conduzidos.

5. Superficialidade ou desinformação "delargar"

A pessoa evita aprofundar-se nos seus próprios negócios ou investimentos, prefere deixar tudo “nas mãos de alguém” e abdica da responsabilidade. Esse distanciamento facilita erros, fraudes e más decisões que poderiam ser evitadas com mais atenção e presença.

6. Investir em criar e manter uma imagem de rico e bem-sucedido

Gasta-se mais energia em parecer ser bem-sucedido, do que em ser de fato. Isso pode envolver carros, roupas, viagens ou redes sociais, mas tudo é sustentado artificialmente.

7. Falar demais do projeto para os outros

Ao expor prematuramente planos e estratégias, o sujeito perde energia criativa, atrai inveja ou até permite que outros executem a ideia antes.

8. Procrastinação: as oportunidades têm um tempo justo

Adiar decisões ou ações pode custar caro. As oportunidades, como os investimentos e conexões certas, têm prazo. Quem procrastina por medo, perfeccionismo ou indecisão, perde timing e rentabilidade.

9. Arrogância com os clientes

Desprezar o cliente ou se colocar em um pedestal destrói a base de qualquer negócio. Essa postura gera desconexão, reduz a fidelidade e afeta a reputação e o lucro.

10. Acomodação após o sucesso

Após um pico de sucesso, o sujeito se acomoda, gasta demais, reduz o esforço e perde o ritmo de crescimento. O erro é acreditar que o sucesso é permanente, quando, na verdade, ele exige manutenção contínua.

11. Ignorar aspectos legais e jurídicos

Ignorar regras, contratos, impostos, direitos e deveres pode gerar sérias consequências legais e financeiras. A falta de zelo jurídico leva a multas, processos ou perda de patrimônio.

12. Abrir muitas frentes ao mesmo tempo, sem foco

A pessoa começa vários projetos simultaneamente, sem ter estrutura ou estratégia para sustentá-*l*os. Isso gera dispersão, falta de entrega e frustração, tanto financeira quanto emocional.

13. Não concluir, não fechar as coisas

Começar e não terminar: seja uma venda, um projeto, uma negociação ou até um curso. O padrão de não conclusão é disfuncional, pois resultados vêm com continuidade e fechamento.

Quando não transcende esses ciclos, o sujeito mantém hábitos que sabotam resultados, fixa-se em relações disfuncionais por necessidade de afeto, toma decisões por piedade ou medo, investe energia em parecer próspero, sem estruturar prosperidade real, desiste de projetos no auge, por insegurança e abre múltiplas frentes sem concluir nenhuma. Romper com esses ciclos exige metanóia: uma reconfiguração profunda do Eu. Não se trata apenas de mudar estratégias, mas de reposicionar a própria consciência. É

preciso alterar o estilo de vida, realizar consultoria de autenticação e aprofundar o estudo do próprio ser (Carrara, 2025).

2.9 Comportamentos que podem criar oportunidades de fazer dinheiro

Ainda como continuidade da abertura da fala de Carrara (2025), retoma-se uma provocação apresentada: "O que você quer?" (Meneghetti, 2013, p. 159) Trata-se de uma pergunta central, que exige do sujeito clareza sobre sua intenção real e sobre o projeto que orienta suas escolhas.

Segundo Carrara (2025), o sujeito precisa desenvolver uma racionalidade de medida, isto é, a capacidade de analisar se aquilo que deseja é coerente com sua estrutura de natureza ou se trata de um desejo aprendido, influenciado pelo meio social, familiar ou por modelos externos. A vontade autêntica nasce da própria constituição do sujeito, manifesta-se como core business e expressa o valor que ele veio realizar. Contudo, frequentemente, o desejo encontra-se contaminado por condicionamentos e referências externas que afastam o indivíduo do seu projeto de vida.

Para superar essa ambivalência, é necessário que o sujeito conheça seu projeto, compreenda na prática seu negócio, domine os conhecimentos e instrumentos relacionados ao seu core business e estruture um estilo de vida coerente com ele. Isso inclui a disposição para aprender continuamente, a relativização de mitos e padrões limitantes e o descondicionamento de estruturas complexuais, como estereótipos e modelos inconscientes.

Também com isso, a autonomia econômica surge como fator essencial nesse processo. Não como fim em si, mas como meio para sustentar os demais primados. O sujeito que realiza com constância é aquele que atua com lucidez, alinha seu comportamento com sua natureza e exerce sua liderança de forma integrada e coerente (Carrara, 2025).

2.10 Atitude psicológica do líder e os seus pontos de referência

A forma como o líder se posiciona diante de si mesmo, do contexto e dos resultados está diretamente relacionada à sua atitude psicológica. Essa atitude não é apenas um estado

emocional ou motivacional momentâneo, mas uma disposição interior estável, sustentada por referências internas claras e coerentes com seu projeto de vida.

A liderança exige um sujeito lúcido, que saiba identificar quais são os critérios que orientam suas escolhas. Em outras palavras: de onde ele parte, com base em quê decide, e para onde pretende conduzir sua atuação. O líder que opera com base em estereótipos, compensações emocionais ou desejo de aprovação tende a gerar decisões desconectadas de sua finalidade existencial.

Por outro lado, aquele que se ancora em um ponto de referência interno, o próprio projeto de natureza, atua com mais clareza, constância e consistência. Essa atitude psicológica define também o grau de liberdade operativa do sujeito: sua capacidade de sustentar decisões mesmo quando contrariam expectativas externas. A coerência interna é o que sustenta a autonomia.

O líder, nesse sentido, precisa continuamente revisar os seus pontos de referência. A atitude psicológica não se constrói de forma instantânea, mas sim ao longo do tempo, a partir de escolhas cotidianas, ambientes proporcionados, relações funcionais e formação contínua. Trata-se de um investimento diário na própria maturidade (Meneghetti, 2007, p. 65-75).

3 Método

Este artigo é resultado de uma revisão da literatura com abordagem qualitativa, de caráter exploratório. O objetivo foi reunir, analisar e articular conceitos relacionados à liderança, comportamentos e resultados financeiros, especialmente a partir da perspectiva da ontopsicologia.

O estudo foi fundamentado em obras de Antonio Meneghetti, além de aulas, falas e anotações do professor Claudio Carrara, especialmente a aula “A lógica do dinheiro na psicologia do líder”, ministrada no curso de Alta Formação Empresarial Internacional, em St. Julian 's, Malta, no dia 25 de abril de 2025. Foram também utilizadas referências secundárias da área de desenvolvimento humano, gestão, comportamento organizacional e liderança, buscando construir um corpo teórico coerente com a proposta existencial e psicológica da pesquisa.

O presente artigo contou ainda com o apoio de inteligência artificial como ferramenta complementar no processo de desenvolvimento organizacional do conteúdo. A

tecnologia foi utilizada para auxiliar na estruturação dos tópicos, revisão textual conforme as normas da ABNT, padronização de linguagem acadêmica e integração coerente das referências conceituais. A IA também foi empregada para propor exemplos de conexões entre os autores estudados, revisar trechos com base na intenção da autora e oferecer sugestões de clareza e fluidez textual, sempre respeitando a linha autoral, a linha existencial do pensamento e a curadoria crítica da autora sobre o conteúdo final.

4 Considerações Finais

Quando Meneghetti (2013, p. 159) fala “Cada um que está aqui está curioso para ser mais”. A afirmação sintetiza a inquietação que impulsiona o sujeito ao movimento da liderança verdadeira. A curiosidade por ser mais não diz respeito à quantidade, mas à autenticidade e à coerência entre o que se é, o que se faz e o que se deseja realizar. A partir do levantamento teórico desenvolvido, observou-se que os comportamentos de liderança com maior impacto sobre os resultados financeiros estão diretamente ligados à atitude do sujeito. Essa atitude é sustentada por um ponto de referência interno, pela clareza sobre o próprio projeto e por um estilo de vida coerente com esse projeto.

O dinheiro, dentro dessa abordagem, não é apenas um recurso operacional. Ele funciona como critério. Ele revela a qualidade do posicionamento interno do sujeito, seu grau de maturidade, sua coerência e sua fidelidade ao que veio realizar. Quando há desalinhamento, os resultados financeiros se tornam instáveis, reativos ou limitados. Quando há congruência, os resultados tendem a ser sustentáveis e crescentes. A liderança, portanto, não é apenas um conjunto de técnicas ou competências de gestão. É uma expressão do ser em ação. O sujeito que lidera com base em si mesmo, com racionalidade de medida e com autonomia, tende a gerar valor em múltiplas dimensões: econômica, social, profissional e existencial.

Este artigo não esgota o tema, mas oferece uma base para repensar a liderança como um processo de desenvolvimento contínuo. Ao integrar vocação, atitude psicológica e resultado financeiro, aponta-se para uma atuação mais lúcida, íntegra e funcional. Afinal, liderar é realizar a si mesmo e permitir que essa realização produza frutos onde quer que o sujeito esteja inserido.

Referências

CARRARA, Claudio. **A lógica do dinheiro na psicologia do líder**. Aula ministrada no curso Alta Formação Empresarial Internacional, St. Julian 's, Malta, 25 abr. 2025.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, Antonio. Os primados psicológicos e Economia. *In*: MENEGHETTI, Antonio. **Os jovens e a ética ôntica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013. p. 159-174.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do líder**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2007.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 34-43, nov. 2025.

O mercado de veículos elétricos no Brasil e seus principais desafios

Augusto H. Martins[1]

Resumo: A discussão sobre alternativas aos combustíveis fósseis tem levado governos, empresas e consumidores a olharem para os veículos elétricos como uma solução viável de médio e longo prazo. Este trabalho analisa o cenário brasileiro da mobilidade elétrica, identificando avanços, desafios e condições necessárias para sua expansão. Para tanto, revisita a história de Henry Ford como inspiração para entender como tecnologias podem se popularizar quando tornam-se acessíveis às massas. O método adotado é exploratório, com revisão de literatura e análise de dados setoriais. Observou-se que o alto custo, a dependência de importações, a limitação de infraestrutura de recarga e a falta de incentivos governamentais dificultam a massificação dos carros elétricos no Brasil. O estudo indica que, assim como Ford revolucionou a indústria automotiva com produção em escala e preços acessíveis, é necessário que políticas públicas, indústria e consumidores estejam alinhados para tornar viável a transição energética no setor automotivo brasileiro.
Palavras-chave: veículos elétricos; mobilidade sustentável; Henry Ford; infraestrutura de recarga; políticas públicas.

The electric vehicle market in Brazil and its main challenges

Abstract: The discussion about alternatives to fossil fuels has led governments, companies, and consumers to view electric vehicles as a viable medium- and long-term solution. This paper analyzes the Brazilian electric mobility landscape, identifying advances, challenges, and conditions necessary for its expansion. To this end, it revisits the story of Henry Ford as inspiration to understand how technologies can become popular when they become accessible to the masses. The method adopted is exploratory, with a literature review and analysis of sectoral data. It was observed that high costs, dependence on imports, limited charging infrastructure, and a lack of government incentives hinder the widespread adoption of electric cars in Brazil. The study indicates that, just as Ford revolutionized the automotive industry with mass production and affordable prices, public policies, industry, and consumers must align to make the energy transition viable in the Brazilian automotive sector.
Keywords: electric vehicles; sustainable mobility; Henry Ford; charging infrastructure; public policy.

El mercado de vehículos eléctricos en Brasil y sus principales desafíos

Resumen: El debate sobre las alternativas a los combustibles fósiles ha llevado a gobiernos, empresas y consumidores a considerar los vehículos eléctricos como una solución viable a medio y largo plazo. Este artículo analiza el panorama brasileño de la movilidad eléctrica, identificando avances, desafíos y condiciones necesarias para su expansión. Para ello, se retoma la historia de Henry Ford como inspiración para comprender cómo las tecnologías pueden popularizarse al ser accesibles a las masas. El método adoptado es exploratorio, con una revisión bibliográfica y un análisis de datos sectoriales. Se observó que los altos costos, la dependencia de las importaciones, la limitada infraestructura de carga y la falta de incentivos gubernamentales dificultan la adopción generalizada de vehículos eléctricos en Brasil. El estudio indica que, así como Ford revolucionó la industria automotriz con producción en masa y precios asequibles, las políticas públicas, la industria y los consumidores deben alinearse para viabilizar la transición energética en el sector automotriz brasileño.
Palabras clave: vehículos eléctricos; movilidad sostenible; Henry Ford; infraestructura de recarga; políticas públicas.

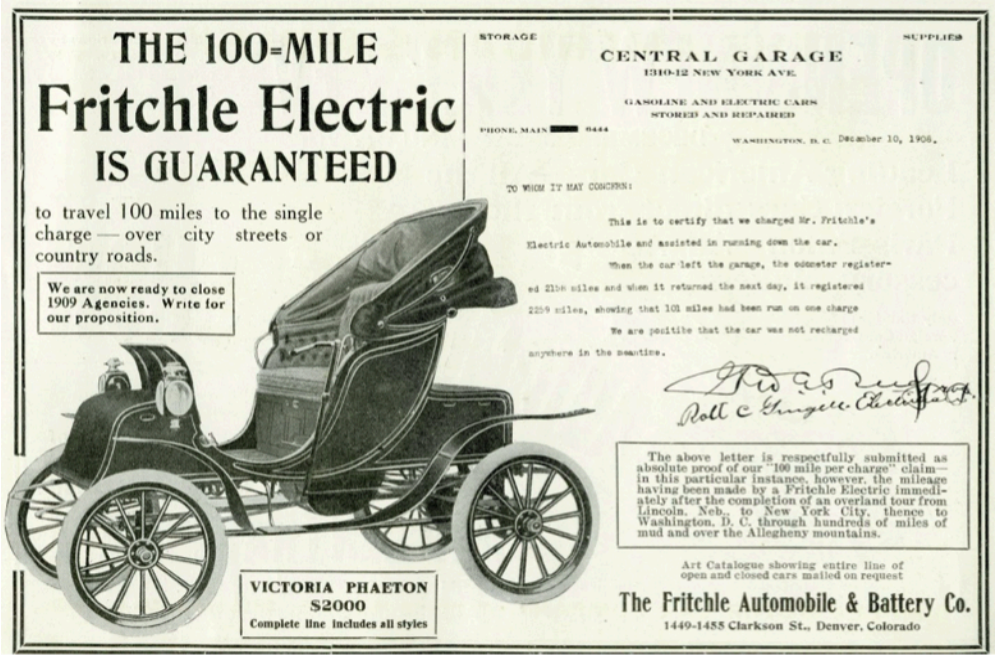
[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: augustohm0@gmail.com

1 Introdução

O mundo está em busca urgente de energias limpas — e não é por acaso. Com as mudanças climáticas batendo à porta e a poluição atingindo níveis críticos, repensar setores altamente poluidores tornou-se essencial — e o transporte está no centro desse debate. Carros, ônibus e caminhões ainda dependem massivamente de combustíveis fósseis, mas uma alternativa ganha força: a eletrificação. Se antes os veículos elétricos (VEs) pareciam uma aposta distante, hoje eles surgem como peça-chave para um futuro com menos emissões e mais eficiência energética.

Curiosamente, essa não é uma tecnologia recente. Os primeiros protótipos de veículos elétricos surgiram no final do século XIX, quase junto dos primeiros carros a combustão. Porém, a produção em larga escala do automóvel movido a petróleo, impulsionada pela linha de montagem criada por Henry Ford em 1913, tornou o carro popular e moldou o padrão de mobilidade individual no século XX. Essa história mostra que tecnologia, para se consolidar, precisa ser viável para as massas — uma lição valiosa para pensar os desafios atuais de popularização dos veículos elétricos no Brasil.

Figura 1 - Anúncio do carro elétrico Fritchle Electric (1908)



Fonte: Museu WEG (2019).

O Acordo de Paris, firmado em 2015, reforçou a urgência de cortar emissões. O setor de transportes, responsável por grande parte dos gases de efeito estufa, tornou-se alvo prioritário. No Brasil, o avanço dos veículos elétricos ainda é modesto, limitado por fatores como alto custo, pouca infraestrutura de recarga e dependência de importações. Este trabalho tem como objetivo analisar o contexto brasileiro da mobilidade elétrica, discutindo avanços, gargalos e aprendizados possíveis, em especial o paralelo histórico com Henry Ford e o desafio de massificar uma tecnologia.

Figura 2 - COP21/CMP11 – Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (2015). Paris, França.

Fonte: ECOA (2015).

1.1 Identificação da classe de problemas

O problema central abordado neste estudo é de natureza estratégica e envolve gestão de inovação tecnológica, políticas públicas e comportamento de consumo. Trata-se de um problema de difusão de tecnologia, que impacta diretamente a capacidade do país de reduzir emissões no setor de transporte e cumprir metas de sustentabilidade. A dificuldade de massificação dos veículos elétricos se enquadra, portanto, em problemas típicos de adoção de inovações em setores tradicionais, exigindo coordenação entre Estado, indústria e consumidores

2 Conceituação da Ferramenta

A eletromobilidade pode ser entendida como o conjunto de tecnologias, políticas e infraestruturas voltadas à substituição dos veículos movidos a combustíveis fósseis por veículos movidos a eletricidade. Seu princípio é reduzir as emissões de gases de efeito estufa e promover uma mobilidade urbana mais limpa e eficiente. A eletrificação do transporte é apontada por autores como Dos Santos *et al*. (2021) e Gomes (2023) como peça-chave para alcançar metas de descarbonização e reduzir a dependência do petróleo.

No Brasil, os primeiros experimentos com veículos elétricos datam da década de 1970, com os modelos Itaipu Elétrico e Itaipu 400, desenvolvidos pela Gurgel S.A. em parceria com Furnas Centrais Elétricas. Apesar do pioneirismo, os desafios tecnológicos e econômicos da época impediram a consolidação desses modelos no mercado. Assim como Henry Ford popularizou o automóvel por meio da produção em série e preços acessíveis, a expansão dos veículos elétricos depende, hoje, de políticas industriais, infraestrutura de recarga e estratégias de produção local de componentes, como baterias.

Imagem 3 - Gurgel Itaipu E150, o primeiro carro elétrico nacional (1975-1976)

Fonte: Olhar Digital (2023).

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A eletromobilidade, enquanto ferramenta de gestão ambiental e estratégica, permite alinhar o setor de transportes com compromissos climáticos e políticas de responsabilidade socioambiental. Sua adoção contribui para reduzir a emissão de poluentes nas áreas urbanas, diminuir a poluição sonora e diversificar a matriz energética. Para as organizações, investir em tecnologias de transporte mais limpas pode significar vantagem competitiva, abertura para novos mercados e cumprimento de exigências regulatórias.

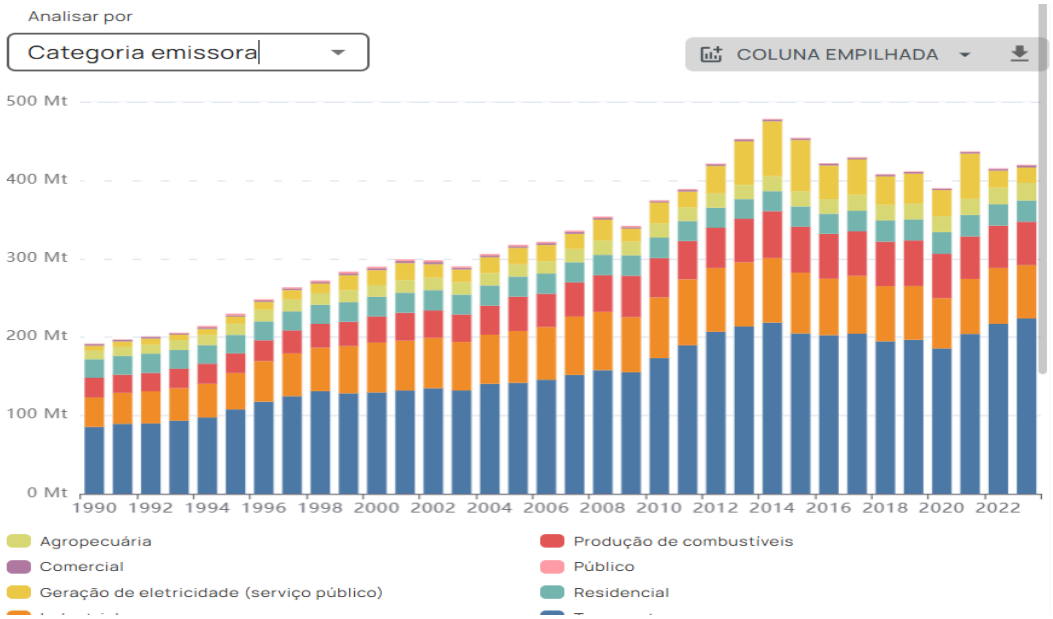
Além disso, fomentar uma cadeia nacional de produção de baterias, desenvolver parcerias com universidades e atrair investimentos em pesquisa são medidas que reforçam a autonomia tecnológica do país. Essa integração entre inovação, política industrial e comportamento de consumo ecoa a lição de Henry Ford: soluções disruptivas só se tornam realidade quando são economicamente viáveis e socialmente aceitas.

3 Método

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e qualitativa, baseada em levantamento de informações em fontes secundárias, como artigos acadêmicos, relatórios setoriais, documentos oficiais e notícias de mercado. O método adotado envolveu uma revisão de literatura para contextualizar a evolução da eletromobilidade no Brasil e identificar os principais desafios que dificultam sua adoção em larga escala.

Além disso, foram analisados dados de organismos como o SEEG (Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa), publicações do Ministério do Meio Ambiente e projeções energéticas recentes, de forma a compreender o potencial da matriz elétrica brasileira para suportar uma frota de veículos elétricos. O estudo também revisitou casos históricos, como a experiência pioneira da Gurgel S.A. na década de 1970, e estabeleceu um paralelo com a estratégia de popularização do automóvel implementada por Henry Ford no início do século XX.

Figura 4 - Emissões por categoria no setor de energia no Brasil (1990–2023)



Fonte: SEEG (2025).

Por se tratar de uma pesquisa teórica, não houve coleta de dados primários. Os dados foram organizados, interpretados e discutidos à luz de referências atuais, permitindo uma visão crítica sobre as barreiras e possibilidades para a expansão da eletromobilidade no país.

Na elaboração deste artigo, o ChatGPT foi utilizado como recurso complementar em três dimensões principais: (1) como ponto de partida para a exploração conceitual inicial, auxiliando na identificação de possíveis abordagens e fontes relevantes (sites, revistas científicas e trabalhos anteriores) que posteriormente foram aprofundadas por meio de pesquisa sistemática; (2) como instrumento de estudo da estrutura formal de artigos acadêmicos, fornecendo modelos de organização textual e orientações sobre seções essenciais; e (3) como apoio na adequação às normas ABNT, especialmente na formatação de citações, referências e elementos pré-textuais. É importante ressaltar, contudo, que todas as sugestões geradas pela ferramenta foram submetidas a rigorosa análise crítica, revisão bibliográfica complementar e adaptação às necessidades específicas da pesquisa, assegurando assim a originalidade, precisão teórica e conformidade metodológica do trabalho, que foi integralmente desenvolvido e validado pelo autor.

4 Operacionalização da Ferramenta

A operacionalização da eletromobilidade no Brasil ainda está em estágio inicial, mas já apresenta iniciativas que permitem analisar suas condições de aplicação e expansão.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O Brasil possui uma das matrizes energéticas mais diversificadas e renováveis do mundo, com destaque para as hidrelétricas, biomassa e energia eólica. Conforme destacado pelo Lingopass (2024), essa diversidade coloca o país em posição estratégica para adoção de tecnologias limpas, como os veículos elétricos (VEs), cuja recarga depende majoritariamente de fontes de baixo impacto ambiental. No entanto, apesar desse potencial, o setor automotivo nacional ainda é predominantemente sustentado por veículos a combustão, herança de políticas energéticas históricas centradas no petróleo e em biocombustíveis, como o etanol.

Empresas do setor começam a investir em modelos elétricos, principalmente montadoras estrangeiras que introduzem veículos de entrada para o consumidor brasileiro. Contudo, o custo elevado, a falta de fábricas nacionais de baterias e a escassez de pontos de recarga ainda limitam a expansão desse mercado. O caso histórico da Gurgel S.A., com o projeto Itaipu Elétrico nos anos 1970, demonstra que mesmo com pioneirismo, o Brasil não conseguiu consolidar a tecnologia por falta de condições estruturais — um cenário que se repete, em parte, hoje.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A expansão da eletromobilidade no Brasil envolve diversas etapas. A primeira é o fortalecimento de políticas públicas de incentivo, como subsídios fiscais, linhas de crédito específicas e redução de tributos. Em seguida, destaca-se a necessidade de investimentos em infraestrutura de recarga, tanto em centros urbanos quanto em rodovias, para garantir segurança e confiança ao consumidor.

Outra etapa fundamental é o estímulo à produção local de componentes estratégicos, especialmente baterias. Iniciativas de parcerias com universidades, instalação de plantas industriais e acordos de transferência de tecnologia podem reduzir a

dependência de importações e baratear os custos finais. Por fim, é preciso promover campanhas educativas que desmistifiquem a autonomia, a manutenção e os benefícios dos veículos elétricos para o consumidor final.

4.3 Resultados gerados para o negócio

Embora ainda incipientes, os resultados da aplicação da eletromobilidade já são perceptíveis em setores específicos. Empresas que investem em frotas elétricas urbanas, como ônibus e pequenos veículos de entrega, têm registrado redução de custos operacionais com combustível e manutenção, além de ganhos de imagem junto ao público e ao mercado.

Além disso, experiências internacionais, como Noruega e China, mostram que políticas integradas de incentivo podem elevar rapidamente a participação dos veículos elétricos na frota total. Esses casos demonstram que, assim como Henry Ford popularizou o automóvel por meio da produção em massa, o sucesso da eletromobilidade dependerá da capacidade do Brasil de criar condições estruturais, políticas e econômicas para tornar essa tecnologia acessível à maioria da população.

5 Considerações Finais

Este trabalho analisou o contexto da eletromobilidade no Brasil, retomando o objetivo de compreender seus principais desafios, as condições estruturais e as possibilidades de expansão de uma tecnologia que pode transformar o setor de transportes. Ficou evidente que, apesar de avanços pontuais, a popularização dos veículos elétricos ainda esbarra em fatores como o alto custo, a dependência de importações, a escassez de infraestrutura de recarga e a ausência de políticas públicas robustas.

A trajetória histórica de Henry Ford mostra que a massificação de uma tecnologia exige mais do que inovação: requer acesso econômico, escala de produção, políticas de incentivo e mudança cultural. Assim, o paralelo entre a popularização do automóvel no início do século XX e o desafio atual da mobilidade elétrica revela que o Brasil precisa aprender com essas lições para não repetir erros do passado.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o fato de se tratar de uma pesquisa exploratória, baseada em revisão de literatura e dados secundários. Para avançar, recomenda-se o desenvolvimento de estudos de caso em empresas que já adotam frotas elétricas, análises de viabilidade econômica de fábricas de baterias no país e pesquisas sobre o comportamento do consumidor em relação à adoção de novas tecnologias automotivas.

Assim como o automóvel transformou as cidades há cem anos, o carro elétrico pode redesenhar o futuro da mobilidade, desde que políticas, indústria e sociedade caminhem juntos. A história de Ford nos lembra que inovação só faz sentido quando é acessível — e essa ainda é a meta a ser alcançada.

Referências

BIODIESELBR. **Programa Brasileiro de Álcool – PróAlcool**. BiodieselBR, 29 jan. 2006 (atualizado em 04 mar. 2012). Disponível em: https://www.biodieselbr.com/proalcool/pro-alcool/programa-etanol.htm. Acesso em: 23 jun. 2025.

BLOG DELTA GLOBAL. **Os desafios do mercado de carros elétricos no Brasil**. Disponível em: https://blog.deltaglobal.com.br/desafios-mercado-carros-eletricos-brasil/. Acesso em: 23 jun. 2025.

DOS SANTOS, G. R.; ARAÚJO, K. K. M.; DOS SANTOS, P. A.; SILVA, G. R. P. O impacto da eletromobilidade: veículos elétricos, meio ambiente e a infraestrutura energética do Brasil. **South American Development Society Journal**, v. 7, n. 21, p. 238-253, 2021. Disponível em: https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/467. Acesso em: 03 jul. 2025.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA – EPE. **EPE publica o Anuário Estatístico de Energia Elétrica 2018**. Disponível em: https://www.epe.gov.br/pt/imprensa/noticias/epe-publica-o-anuario-estatistico-de-energia-eletrica-2018. Acesso em: 23 jun. 2025.

GOMES, G. M. A eletrificação do transporte é uma das chaves para a descarbonização urbana. *In*: **SUMMIT MOBILIDADE 2023**, São Paulo. Estadão, 2023. Disponível em: https://summitmobilidade.estadao.com.br/sustentabilidade/summit-mobilidade-2023-comeca-debatendo-a-eletrificacao-do-setor-automotivo/. Acesso em: 03 jul. 2025.

LINGO PASS. Matriz energética brasileira: diversidade e inovações que moldam o futuro. **Lingopass**, 30 jul. 2024. Disponível em: https://www.lingopass.com.br/blog/matriz-energetica-brasileira-diversidade-e-inovacoes-que-moldam-o-futuro. Acesso em: 7 jul. 2025.

MANSUR, Alberto Jorge. O Fordismo e o Modelo T. **Brasil Escola**, [s.d.]. Disponível em: https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/historia-geral/o-fordismo-modelo-t.htm. Acesso em: 5 jul. 2025.

MEGAWHAT. Brasil deve liderar consumo de energia das Américas até 2027. **MegaWhat**, 14 fev. 2025. Disponível em: https://megawhat.energy/mercado-energetico/consumo/brasil-deve-liderar-consumo-de-energia-das-americas-ate-2027/. Acesso em: 23 jun. 2025.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE – MMA. **Acordo de Paris**. Disponível em: https://antigo.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/acordo-de-paris.html. Acesso em: 23 jun. 2025.

OBSERVATÓRIO DO CLIMA. Emissões setoriais no Brasil – Plataforma SEEG. **SEEG**. 2025. Disponível em: https://plataforma.seeg.eco.br/. Acesso em: 23 jun. 2025.

PORTAL SOLAR. 17 milhões de carros elétricos foram vendidos no mundo em 2024. **Portal Solar**, 2 abr. 2025. Disponível em: https://www.portalsolar.com.br/noticias/tecnologia/mobilidade-eletrica/17-milhoes-de-carros-eletricos-foram-vendidos-no-mundo-em-2024. Acesso em: 23 jun. 2025.

SEEG. Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa do Brasil. Plataforma online de estimativas setoriais de emissões de CO_2 (1990-2023). **SEEG**. 2025. Disponível em: https://plataforma.seeg.eco.br/?yearRange%5B0%5D=1990&yearRange%5B1%5D=2023&sector%5B0%5D=477&category=&emissionType%5B0%5D=1&gas=8&groupBy=Sector&rankBy=State. Acesso em: 5 jul. 2025.

VOGEL, Jason. Gurgel Itaipu: elétrico nacional esbarrou na tecnologia da época. **Motor1.com**, 16 fev. 2025. Disponível em: https://motor1.uol.com.br/features/750813/gurgel-itaipu-prenuncio-futuro-eletrico/. Acesso em: 23 jun. 2025.

VOLTBRAS. Carro elétrico: tendência de mercado e vantagens. **Voltbras**, 29 maio 2020. Disponível em: https://voltbras.com/mobilidade-eletrica/carro-eletrico-tendencia/. Acesso em: 23 jun. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 44-57, nov. 2025.

A influência das ferramentas de avaliação de personalidade na gestão de pessoas: reflexões sobre seleção, equipes e desempenho organizacional

Brenda Monego Gass[1]

Resumo: No contexto organizacional atual, a gestão eficaz de pessoas vai além da simples alocação de talentos, tornando-se um elemento estratégico para o sucesso empresarial. Este estudo reflete sobre o impacto das ferramentas de avaliação de personalidade no processo seletivo e na formação de equipes, analisando como modelos como Big Five, MBTI e DISC podem auxiliar na construção de ambientes de trabalho mais harmônicos e produtivos. Ao possibilitarem um recrutamento mais assertivo, essas metodologias promovem maior alinhamento entre as características individuais dos colaboradores e as demandas organizacionais, reduzindo a rotatividade e fortalecendo a coesão das equipes. No entanto, sua aplicação levanta questionamentos sobre a subjetividade na interpretação dos resultados, os desafios éticos envolvidos e a necessidade de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). À medida que as organizações incorporam cada vez mais tecnologia e dados em seus processos seletivos, torna-se essencial um olhar crítico sobre a relação entre precisão científica e humanização na gestão de talentos. Embora esta pesquisa se baseie em revisão teórica, destaca-se a importância de estudos empíricos para aprofundar a compreensão sobre os impactos reais dessas ferramentas no desempenho organizacional e na experiência dos colaboradores.
Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas; Psicologia Organizacional; processo seletivo; cultura corporativa; avaliação de personalidade; ética e privacidade.

The influence of personality assessment tools on people management: reflections on selection, teams and organizational performance

Abstract: In today's organizational context, effective people management goes beyond simply allocating talent, becoming a strategic element for business success. This study reflects on the impact of personality assessment tools on the selection process and team building, analyzing how models such as the Big Five, MBTI, and DISC can help build more harmonious and productive work environments. By enabling more assertive recruitment, these methodologies promote greater alignment between employees' individual characteristics and organizational demands, reducing turnover and strengthening team cohesion. However, their application raises questions about the subjectivity in interpreting results, the ethical challenges involved, and the need for compliance with the General Data Protection Law (LGPD). As organizations increasingly incorporate technology and data into their selection processes, a critical look at the relationship between scientific precision and humanization in talent management becomes essential. Although this research is based on a theoretical review, the importance of empirical studies is highlighted to deepen the understanding of the real impacts of these tools on organizational performance and employee experience.
Keywords: strategic people management; Organizational Psychology; selection process; corporate culture; personality assessment; ethics and privacy.

[1] Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: brendamgass@gmail.com

La influencia de las herramientas de evaluación de la personalidad en la gestión de personas: reflexiones sobre la selección, los equipos y el desempeño organizacional

Resumen: En el contexto organizacional actual, una gestión eficaz de personas va más allá de la simple asignación de talento, convirtiéndose en un elemento estratégico para el éxito empresarial. Este estudio reflexiona sobre el impacto de las herramientas de evaluación de la personalidad en los procesos de selección y la formación de equipos, analizando cómo modelos como las Cinco Grandes, MBTI y DISC pueden contribuir a crear entornos laborales más armoniosos y productivos. Al facilitar una contratación más asertiva, estas metodologías promueven una mayor alineación entre las características individuales de los empleados y las exigencias de la organización, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cohesión del equipo. Sin embargo, su aplicación plantea interrogantes sobre la subjetividad en la interpretación de los resultados, los retos éticos que conlleva y la necesidad de cumplir con la Ley General de Protección de Datos (LGPD). A medida que las organizaciones incorporan cada vez más tecnología y datos en sus procesos de selección, resulta esencial una mirada crítica a la relación entre la precisión científica y la humanización en la gestión del talento. Si bien esta investigación se basa en una revisión teórica, se destaca la importancia de los estudios empíricos para profundizar en la comprensión del impacto real de estas herramientas en el rendimiento organizacional y la experiencia del empleado.
Palabras clave: dirección estratégica de personas; Psicología Organizacional; proceso de selección; cultura corporativa; evaluación de la personalidad; ética y privacidad.

1 Introdução

A gestão de pessoas é essencial para o sucesso organizacional, pois influencia diretamente a produtividade, inovação e harmonia no ambiente de trabalho (Ulrich *et al*., 2017). As empresas estão cada vez mais conscientes da relevância de compreender o fator humano no contexto organizacional, reconhecendo que os colaboradores desempenham papel fundamental no alcance dos objetivos empresariais (Chiavenato, 2021). Identificar habilidades e competências individuais tornou-se uma prioridade estratégica para otimizar o desempenho das equipes, promover ambientes de trabalho mais colaborativos e alcançar resultados empresariais sustentáveis.

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, conforme destacado por Chiavenato (2021), é a plena utilização dos talentos e competências dos colaboradores. Para isso, torna-se indispensável a adoção de estratégias que alinhem os objetivos individuais às metas organizacionais, maximizando o potencial humano e melhorando o desempenho organizacional. Além disso, o sucesso de uma organização depende da integração de diversos fatores, sendo o aspecto humano um dos mais relevantes.

Nesse contexto, ferramentas de avaliação de personalidade têm um papel crucial. Elas possibilitam decisões assertivas na alocação de talentos e formação de equipes, promovendo grupos coesos e alinhados às necessidades organizacionais (Hogan; Holland,

2003). Ainda assim, muitas empresas não adotam metodologias estruturadas em seus processos seletivos, optando por critérios subjetivos, como indicações pessoais ou laços familiares, o que compromete a qualidade das contratações e a eficácia organizacional (Highhouse, 2008).

A ausência de um processo seletivo estruturado pode levar a contratações inadequadas, resultando em impactos negativos na dinâmica das equipes, na satisfação dos colaboradores e no desempenho organizacional. Por outro lado, o uso de ferramentas como questionários e avaliações psicométricas permite às organizações identificarem perfis de personalidade complementares entre os colaboradores, otimizando a gestão de equipes e tornando o ambiente corporativo mais eficiente e produtivo (Schmidt; Hunter, 1998).

Dessa forma, este estudo justifica-se pela necessidade de explorar e compreender os benefícios do uso de ferramentas de avaliação de personalidade nos processos seletivos. O objetivo geral é analisar como essas ferramentas contribuem para a seleção de candidatos e formação de equipes alinhadas às necessidades organizacionais. Os objetivos específicos incluem: investigar a aplicação dessas ferramentas na seleção de candidatos; avaliar seus impactos na formação de equipes coesas; e identificar os benefícios concretos proporcionados pelo seu uso.

2 Conceitos de Personalidade e Perfis Comportamentais no Contexto Organizacional

A personalidade desempenha um papel essencial na formação de equipes eficazes, influenciando o comportamento no ambiente organizacional. Segundo Roberts e Mroczek (2008), a personalidade é composta por traços relativamente estáveis, garantindo consistência ao comportamento individual. O termo "*persona*", de origem grega e latina, reflete a interação entre fatores inatos e adquiridos ao longo da vida (Pervin; John, 2001). Enquanto algumas teorias enfatizam o aprendizado e influências externas, outras destacam o papel da percepção e memória na identidade (Moreno, 2022). Dentre as principais abordagens teóricas sobre a personalidade, destacam-se:

a) **Psicanálise de Freud**: Propõe a estrutura tripartida da mente (Id, Ego e Superego), baseada em conflitos inconscientes (Freud, 1923).
b) **Teoria dos Traços de Eysenck**: Define três dimensões principais-neuroticismo, extroversão e psicoticismo (Eysenck, 1991).

c) **Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung**: Fundamenta o MBTI, classificando indivíduos em diferentes preferências cognitivas e comportamentais (Jung, 1921).
d) **Big Five**: Um modelo amplamente aceito que avalia cinco dimensões: abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e neuroticismo (Costa; McCrae, 1992).

Estudos apontam que traços de personalidade, como a conscienciosidade, estão fortemente ligados ao desempenho profissional e à satisfação no trabalho (Judge *et al*., 2013). A neurociência contribui ao investigar a base biológica da personalidade, destacando o papel de neurotransmissores como dopamina e serotonina na regulação de emoções e comportamentos (DeYoung, 2010).

3 Ferramentas de Avaliação de Personalidade

A avaliação da personalidade tem se consolidado como uma ferramenta estratégica essencial para a gestão de pessoas, especialmente nos processos seletivos, devido à sua capacidade de identificar traços comportamentais que impactam diretamente o desempenho no ambiente de trabalho. Ferramentas como o Big Five, MBTI e DISC são amplamente utilizadas em processos seletivos, pois permitem avaliar características comportamentais e alinhar candidatos às necessidades da organização.

a. Big Five (Modelo dos Cinco Grandes Fatores)

O Big Five é um dos modelos mais validados cientificamente para avaliação de personalidade. Ele avalia cinco dimensões principais:

a) **Abertura à Experiência:** Refere-se à criatividade, curiosidade intelectual e interesse por novas ideias. Indivíduos com alta abertura tendem a se destacar em funções criativas e inovadoras (McCrae; Costa, 2008).
b) **Conscienciosidade:** Está associada à organização, responsabilidade e persistência. Estudos mostram que é o traço mais preditivo de desempenho no trabalho, especialmente em cargos que exigem atenção a detalhes e cumprimento de metas (Barrick; Mount, 1991).

c) **Extroversão:** Relaciona-se à sociabilidade e energia no ambiente de trabalho. Extrovertidos geralmente têm melhor desempenho em vendas, liderança e funções que demandam interação social (Judge *et al*., 2013).
d) **Amabilidade:** Indica cooperação, empatia e predisposição para trabalhar em equipe. Pessoas com alta amabilidade contribuem para a harmonia no ambiente organizacional.
e) **Neuroticismo:** Mede a estabilidade emocional e a resiliência. Altos níveis de neuroticismo estão associados à maior vulnerabilidade ao estresse, enquanto baixos níveis favorecem a adaptação a cenários desafiadores (Salgado, 2003).

O Big Five é amplamente utilizado em processos seletivos devido à sua capacidade de reduzir a subjetividade no recrutamento e melhorar o alinhamento entre as características dos candidatos e as demandas das organizações.

b. MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

Baseado na teoria de tipos psicológicos de Jung (1921), o MBTI classifica os indivíduos em 16 tipos distintos com base em quatro dimensões opostas:

a) **Extroversão (E) *vs.* Introversão (I):** Refere-se à preferência por interação social ou reflexão individual.
b) **Sensação (S) *vs.* Intuição (N):** Mede a preferência por informações concretas e práticas ou abstratas e conceituais.
c) **Pensamento (T) *vs.* Sentimento (F):** Avalia a tomada de decisões baseada em lógica ou nos valores pessoais.
d) **Julgamento (J) *vs.* Percepção (P):** Analisa a abordagem em relação à organização e planejamento.

Embora amplamente utilizado em programas de treinamento e desenvolvimento pessoal, o MBTI é criticado por sua baixa validade preditiva em processos seletivos (Pittenger, 2005). No entanto, ele é eficaz em promover o autoconhecimento e melhorar a comunicação e colaboração em equipes (Robbins; Judge, 2022).

c. DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness)

O DISC, criado por Marston (1928), avalia padrões comportamentais no ambiente de trabalho. Ele classifica os indivíduos em quatro estilos principais:

a) **Dominância (D):** Refere-se a indivíduos assertivos, orientados para resultados e com capacidade de liderança em situações desafiadoras.
b) **Influência (I):** Mede a capacidade de persuadir, inspirar e influenciar os outros, sendo ideal para funções que exigem interação social intensa.
c) **Estabilidade (S):** Relaciona-se à paciência, consistência e confiabilidade, características valorizadas em funções de apoio.
d) **Conformidade (C):** Indica atenção a normas, precisão e qualidade, sendo adequado para tarefas analíticas ou que demandam rigor.

O DISC é amplamente utilizado em dinâmicas de equipes e na análise de estilos de liderança. Sua aplicação ajuda a formar grupos complementares, otimizando a colaboração e o desempenho organizacional (Hersey; Blanchard, 1969).

d. Aplicações Práticas e Benefícios

As ferramentas de avaliação de personalidade, quando combinadas com entrevistas estruturadas e testes situacionais, aumentam significativamente a eficácia dos processos seletivos, como evidenciado por Schmidt e Hunter (1998). Essas ferramentas fornecem dados objetivos sobre traços comportamentais, reduzindo a subjetividade nas decisões dos recrutadores e assegurando escolhas mais alinhadas às necessidades organizacionais.

Entre os benefícios destacados, está a redução da rotatividade, já que a seleção de candidatos mais compatíveis com as funções e a cultura organizacional diminui os custos associados ao turnover (Salgado, 2003). Além disso, essas ferramentas contribuem para a formação de equipes complementares, combinando perfis que promovem equilíbrio e sinergia, e o aprimoramento da liderança, identificando traços comportamentais que favorecem a tomada de decisões e a gestão de pessoas.

Estudos como os de Judge *et al*. (2013) reforçam que a utilização dessas ferramentas não apenas reduz a rotatividade, mas também melhora a produtividade organizacional. Ao identificar características comportamentais alinhadas às funções e à

dinâmica organizacional, as empresas formam equipes mais coesas e equilibradas, promovendo inovação, colaboração e um desempenho geral superior.

Ao integrar essas metodologias com outras práticas como testes situacionais, as organizações otimizam seus processos de seleção e criam ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos, fortalecendo a sinergia entre seus membros e impulsionando resultados empresariais.

4 Comparação das Ferramentas de Avaliação de Personalidade

A aplicação de ferramentas de avaliação de personalidade no ambiente organizacional é essencial para otimizar processos seletivos e a gestão de equipes, como destacado por Schmidt e Hunter (1998). A escolha da ferramenta adequada deve considerar os objetivos estratégicos da organização, a função a ser preenchida e a dinâmica comportamental desejada. As principais ferramentas, como o Big Five, o MBTI e o DISC, possuem abordagens distintas e resultados práticos específicos.

Baseado na psicologia dos traços, o Big Five, desenvolvido por Costa e McCrae (1992), avalia cinco dimensões: abertura à experiência, conscienciosidade, extroversão, amabilidade e neuroticismo. Essa ferramenta é amplamente utilizada devido à sua robustez científica e capacidade de prever desempenho profissional (Barrick; Mount, 1991).

Quadro 1 – Pontos fortes e limitações Big Five

Pontos fortes:	**Limitações:**
Alta validade preditiva e abrangência no contexto organizacional, permitindo alinhamento de candidatos à cultura organizacional e funções específicas (Judge *et al*., 2013).	Interpretação técnica necessária, exigindo profissionais qualificados para análise contextualizada.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O MBTI, baseado nos estudos de Jung (1921) e desenvolvido por Myers e Briggs, classifica indivíduos em 16 tipos psicológicos com base em dimensões como extroversão/introversão e pensamento/sentimento. Embora amplamente utilizado para promover autoconhecimento e comunicação interpessoal, apresenta limitações em sua validade preditiva (Pittenger, 2005).

Quadro 2 – Pontos fortes e limitações MTBI

Pontos fortes:	Limitações:
Útil para melhorar a dinâmica de equipes e promover integração (Robbins; Judge, 2022).	Modelo rígido de classificação e baixa confiabilidade em diferentes aplicações (Pittenger, 2005).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Desenvolvido por Marston (1928), o DISC é voltado para a análise de padrões comportamentais, classificando os indivíduos em dominância, influência, estabilidade e conformidade. Ele tem aplicação prática na gestão de equipes e na identificação de estilos de liderança (Hersey; Blanchard, 1969).

Quadro 3 – Pontos fortes e limitações DISC

Pontos fortes:	Limitações:
Simplicidade e utilidade para formação de equipes equilibradas e análise de comportamentos no ambiente de trabalho.	Não aborda aspectos emocionais ou cognitivos, sendo necessário complementar com outras ferramentas (Ulrich *et al*., 2017).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

4.1 Comparação Geral das Ferramentas

As ferramentas são complementares em suas aplicações, e sua escolha depende dos objetivos organizacionais. Por exemplo, enquanto o Big Five oferece previsões robustas sobre desempenho (Judge *et al*., 2013), o MBTI auxilia na coesão de equipes (Robbins; Judge, 2022), e o DISC tem aplicação prática em gestão de lideranças e dinâmicas de grupo (Hersey; Blanchard, 1969). Empresas que utilizam essas ferramentas estrategicamente conseguem alinhar melhor os colaboradores às suas funções, reduzir a rotatividade (Salgado, 2003) e promover maior inovação e produtividade no ambiente organizacional.

Quadro 4 – Comparação das Ferramentas

Critério	Big Five	MTBI	DISC
Base Teórica	Psicologia dos traços (Costa; McCrae, 1992)	Tipos psicológicos (Jung, 2013)	Psicologia comportamental (Marston, 1928)
Foco Principal	Previsão de desempenho e ajuste cultural	Desenvolvimento interpessoal e comunicação	Comportamento no ambiente de trabalho
Pontos Fortes	Alta precisão, ampla aplicabilidade organizacional	Fácil interpretação, útil para treinamento	Simples e prático, excelente para análise de equipes
Pontos Fracos	Requer interpretação técnica	Classificação fixa, baixa validade preditiva	Não mede inteligência emocional

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

5 Importância da Gestão de Pessoas e Equipes

A gestão de pessoas tem evoluído para um papel estratégico dentro das organizações, indo além da administração de recursos humanos e focando na criação de ambientes de trabalho que favorecem o crescimento e a inovação (Chiavenato, 2021). Uma gestão eficiente não apenas impulsiona a produtividade, mas também contribui para a retenção de talentos e o desenvolvimento organizacional.

De acordo com Ulrich *et al*. (2017), a construção de equipes eficazes depende de um equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais, além da promoção de um ambiente psicologicamente seguro, onde os colaboradores se sentem encorajados a contribuir sem medo de represálias. Isso se reflete diretamente no desempenho da equipe e na capacidade de inovação da organização.

Marras (2017) destaca que as ferramentas de avaliação de personalidade desempenham um papel essencial nesse contexto, pois permitem identificar características individuais que influenciam o desempenho coletivo. Estudos como os de Hogan e Holland (2003) demonstram que traços de personalidade, como estabilidade emocional e consciência, estão diretamente relacionados ao sucesso profissional e à capacidade de adaptação às demandas organizacionais.

Além disso, Robbins e Judge (2022) ressaltam que equipes bem estruturadas são mais colaborativas e resilientes, permitindo maior flexibilidade diante dos desafios. A adoção de práticas de gestão externas para o desenvolvimento humano contribui para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso, reduzindo conflitos e promovendo o engajamento dos colaboradores.

6 Processos Seletivos Estruturados e Não Estruturados

A eficácia dos processos seletivos estruturados tem sido amplamente estudada na literatura de gestão de talentos. Schmidt e Hunter (1998) descobriram que uma combinação de testes psicométricos, entrevistas estruturadas e provas situacionais podem prever o desempenho futuro dos candidatos com maior precisão do que abordagens subjetivas.

Por outro lado, estudos como os de Highhouse (2008) indicam que muitos investidores ainda não sabem estruturados por acreditarem que sua intuição é mais eficaz

na tomada de decisões. No entanto, uma pesquisa empírica sugere que visões cognitivas frequentemente interferem na objetividade dessas avaliações, resultando em contratações menos precisas.

A implementação de processos estruturados também se alinha às tendências do People Analytics, que utiliza dados para aprimorar a tomada de decisões relacionadas à gestão de talentos (Levenson, 2018). Por meio da análise de padrões comportamentais e preditivos, as empresas podem reduzir erros na contratação e melhorar o ajuste cultural dos novos colaboradores.

Ployhart *et al*. (2017) destacam ainda que o uso de tecnologias, como inteligência artificial e machine learning, tem revolucionado os processos seletivos. Ferramentas automatizadas podem analisar grandes volumes de dados, reduzindo o tempo de recrutamento e aumentando a assertividade na escolha dos candidatos. No entanto, é essencial garantir que esses sistemas sejam auditados para evitar situações algorítmicas que possam comprometer a equidade do processo.

7 Aspectos Éticos e Jurídicos

Apesar das vantagens, é fundamental considerar as questões éticas no uso de ferramentas de avaliação de personalidade. Preocupações como a privacidade e a discriminação devem ser cuidadosamente analisadas para garantir que o processo seletivo seja justo e respeite os direitos dos candidatos. Pereira e Henz (2016) destacam a importância de assegurar que os dados coletados dos candidatos sejam usados exclusivamente para os fins para os quais foram autorizados, protegendo-os contra acessos não autorizados ou uso indevido. O uso inadequado dessas informações pode comprometer a confiança do candidato e a integridade do processo seletivo.

Além disso, a discriminação é uma preocupação central, conforme alertado por Duarte e Lemos (2019), que enfatizam a necessidade de garantir que os testes não sejam utilizados para excluir candidatos com base em características irrelevantes ou que não estejam relacionadas às competências exigidas para o cargo. Tais práticas podem resultar em processos seletivos injustos, prejudicando a diversidade e a inclusão nas organizações.

No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), estabelecida pela Lei nº 13.709/2018, estabelece diretrizes sobre como as empresas devem lidar com dados pessoais, exigindo que as organizações adotem práticas responsáveis e transparentes.

Mendonça e Almeida (2021) ressaltam que as empresas devem estar atentas às implicações legais da LGPD, garantindo que os dados dos candidatos sejam tratados de forma ética, com consentimento claro e consciente, e respeitando os direitos dos indivíduos. A conformidade com a LGPD é essencial para que as organizações evitem riscos legais e promovam uma cultura de respeito à privacidade e à dignidade dos candidatos.

8 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto das ferramentas de avaliação de personalidade na gestão e formação de equipes, enfatizando sua relevância no contexto organizacional. Para isso, foi conduzida uma revisão teórica da literatura, permitindo a sistematização das principais abordagens e modelos utilizados no ambiente corporativo. A metodologia adotada seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva, conforme os princípios estabelecidos por Cooper (2010), focando na análise de estudos acadêmicos amplamente reconhecidos.

A pesquisa se baseou em diversos referenciais teóricos. Roberts e Mroczek (2008) destacaram a estabilidade dos traços de personalidade ao longo do tempo, enquanto Costa e McCrae (1992) desenvolveram o modelo Big Five, amplamente aceito para avaliação da personalidade no contexto organizacional. Jung (1921) introduziu a teoria dos tipos psicológicos, fundamento do MBTI, um dos testes mais utilizados no desenvolvimento interpessoal e na tomada de decisões. Marston (1928), por sua vez, formulou o modelo DISC, voltado para a análise de padrões comportamentais e estilos de liderança. Schmidt e Hunter (1998) demonstraram que testes psicométricos aumentam a precisão na seleção de talentos e melhoram a previsibilidade do desempenho profissional. Além disso, Barrick e Mount (1991) evidenciaram que a conscienciosidade é um dos principais fatores de predição de sucesso no trabalho, enquanto Judge *et al*. (2013) analisaram a relação entre traços de personalidade e a coesão organizacional.

A partir da revisão da literatura, entende-se que a utilização dessas ferramentas proporciona vantagens estratégicas, como a formação de equipes mais alinhadas aos objetivos organizacionais, a redução da rotatividade e o aumento da produtividade. Quando aplicadas corretamente, essas metodologias auxiliam na otimização do desempenho profissional e na construção de um ambiente organizacional mais saudável. No entanto, desafios como a necessidade de profissionais capacitados para interpretação dos testes, a

resistência dos colaboradores à aplicação dessas ferramentas e as questões éticas e jurídicas, especialmente no que diz respeito à conformidade com a LGPD (Mendonça; Almeida, 2021), precisam ser considerados. A seguir, apresentam-se as principais conclusões desta pesquisa:

Quadro 5 – Conclusões principais

Aspecto Analisado	Conclusões Principais
Fundamentação Teórica	Costa e McCrae (1992) desenvolveram o Big Five; Jung (1921) formulou o MBTI; Marston (1928) introduziu o DISC.
Validade e Aplicação	Schmidt e Hunter (1998) demonstraram que testes psicométricos aprimoram a predição do desempenho profissional.
Impacto na Formação de Equipes	Judge *et al*. (2013) evidenciaram a influência da personalidade na coesão e colaboração organizacional.
Redução da Rotatividade	Métodos estruturados auxiliam na diminuição do turnover e no aumento da satisfação dos colaboradores.
Previsibilidade do Desempenho	Barrick e Mount (1991) demonstraram que a conscienciosidade é um forte preditor do sucesso profissional.
Desafios e Limitações	Exige capacitação profissional para interpretação, além de enfrentar custos elevados e resistência interna.
Questões Éticas e Jurídicas	Conformidade com a LGPD é essencial para evitar discriminação e garantir transparência no uso dos dados (Mendonça; Almeida, 2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Embora a revisão teórica tenha permitido uma compreensão aprofundada sobre o tema, a ausência de uma investigação empírica representa uma limitação do estudo. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras explorem aplicações práticas dessas ferramentas em organizações específicas, a fim de validar empiricamente os achados apresentados e aprofundar o entendimento sobre a efetividade dessas práticas na gestão de equipes e no desempenho organizacional.

Em síntese, a gestão de pessoas, aliada ao uso estratégico de ferramentas de avaliação de personalidade, pode ser um diferencial competitivo, contribuindo para a

otimização da formação de equipes, a melhoria da produtividade e a criação de ambientes organizacionais mais eficientes e colaborativos.

Referências

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. As cinco grandes dimensões da personalidade e desempenho no trabalho: uma meta-análise. **Personnel Psychology**, v. 44, n. 1, p. 1-26, 1991.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2021.

COOPER, H. **Síntese de pesquisa e meta-análise:** Uma abordagem passo a passo. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2010.

COSTA, P. T.; McCRAE, R. R. Quatro maneiras pelas quais cinco fatores são básicos. **Personality and Individual Differences**, v. 13, n. 6, p. 653-665, 1992.

DEYOUNG, C. G. Neurociência da personalidade e a biologia dos traços. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 4, n. 12, p. 1165-1180, 2010.

DUARTE, M. A.; LEMOS, A. A. Ética no processo seletivo: a utilização de ferramentas de avaliação de personalidade. **Revista Brasileira de Psicologia e Gestão**, v. 3, p. 29-46, 2019.

EYSENCK, H. J. **A estrutura da personalidade humana**. 4. ed. Londres: Methuen, 1991.

FREUD, S. **O Ego e o Id**. Londres: Hogarth Press, 1923.

HIGHHOUSE, S. Dependência teimosa da intuição e da subjetividade na seleção de funcionários. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n. 3, p. 333-342, 2008.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Teoria do ciclo de vida da liderança. **Training & Development Journal**, v. 23, p. 26-34, 1969.

HOGAN, J.; HOLLAND, B. Usando a teoria para avaliar relações de personalidade e desempenho no trabalho: Uma perspectiva socioanalítica. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 100-112, 2003.

JUDGE, T. A.; HELLER, D.; MOUNT, M. K. Modelo de cinco fatores de personalidade e satisfação no trabalho: Uma meta-análise. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 530-541, 2013.

JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Princeton: Princeton University Press, 1921.

LEVENSON, A. Usando análise de pessoas para melhorar a seleção e retenção de funcionários. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 2, p. 100-104, 2018.

MARSTON, W. M. **Emoções de Pessoas Normais**. Londres: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., 1928.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas:** uma abordagem de gestão estratégica. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCCRAE, R. R.; COSTA, P. T. A teoria dos cinco fatores da personalidade. *In*: JOHN, O. P.; ROBINS, R. W.; PERVIN, L. A. (Eds.). **Manual de Personalidade:** Teoria e Pesquisa. 3. ed. Nova York: Guilford Press, 2008. p. 159-181.

MENDONÇA, J. M.; ALMEIDA, R. A. **A Lei Geral de Proteção de Dados e seu impacto nas práticas organizacionais:** conformidade e segurança. São Paulo: Jurídica, 2021.

MORENO, C. **Teorias da personalidade:** fundamentos e aplicações no comportamento humano. São Paulo: PsicoEditora, 2022.

PEREIRA, L. L.; HENZ, L. M. Questões éticas em processos seletivos: a privacidade e a discriminação na utilização de testes psicométricos. **Revista de Ética e Psicologia Organizacional**, v. 2, p. 78-92, 2016.

PERVIN, L. A.; JOHN, O. P. **Personalidade:** teoria e pesquisa. 8. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2001.

PITTENGER, D. J. Comentários de advertência sobre o Indicador de Tipo Myers-Briggs. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 57, n. 3, p. 210-221, 2005.

PLOYHART, R. E.; HOLTZ, B. C.; BLIESE, P. D. Exame longitudinal da validade do sistema de seleção e implicações para resultados organizacionais. **Personnel Psychology**, v. 70, n. 4, p. 599-634, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUIZ, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

ROBERTS, B. W.; MROCZEK, D. K. Mudança de traço de personalidade na vida adulta. **Current Directions in Psychological Science**, v. 17, n. 1, p. 31-35, 2008.

SALGADO, J. F. As cinco grandes dimensões da personalidade e os comportamentos contraproducentes. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 11, n. 1, p. 118-125, 2003.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. A validade e utilidade dos métodos de seleção em psicologia de pessoal: Implicações práticas e teóricas de 85 anos de descobertas de pesquisa. **Psychological Bulletin**, v. 124, n. 2, p. 262-274, 1998.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; JOHNSON, D.; SANDHOLTZ, K.; YOUNGER, J. **Competências de RH:** maestria na intersecção entre pessoas e negócios. 2. ed. Boston: Harvard Business Press, 2017.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 58-68, nov. 2025.

A contribuição do ambiente estético em âmbito profissional: uma aplicação da ferramenta 5S

Dieni Priebe[1]

Resumo: O presente estudo tem por objetivo verificar como a estética contribui em âmbito profissional. Para responder a problemática proposta no estudo operacionalizou juntamente com o grupo de participantes dois momentos, divididos em ação de organização do ambiente de trabalho, aplicando da ferramenta de qualidade 5S e outro com entrevistas para compreender a percepção de cada indivíduo sobre o próprio posto de trabalho e do ambiente, holisticamente. Após levantamento dessas informações foi possível realizar a comparação entre a ação realizada e como isso impactou no âmbito profissional. Concluiu-se que a limpeza e organização do próprio espaço está intimamente ligada com o íntimo da pessoa. O espaço externo reflete o indivíduo e faz interferência nele, seja com distrações ou com incentivo de produzir mais.
Palavras-chave: estética; ferramenta 5S; prazer estético.

The contribution of the aesthetic environment in the professional field: an application of the 5S tool

Abstract: This study aims to determine how aesthetics contribute to the professional environment. To address the proposed problem, the study conducted two phases with the participants, divided into one: organizing the work environment, applying the 5S quality tool, and another involving interviews to understand each individual's perception of their workplace and environment holistically. After gathering this information, it was possible to compare the actions taken and how they impacted the professional environment. The conclusion was that the cleanliness and organization of one's own space is closely linked to a person's inner self. External space reflects the individual and influences them, whether through distractions or by encouraging them to be more productive.
Keywords: aesthetics; 5S tool; aesthetic pleasure.

La contribución del entorno estético en el ámbito profesional: una aplicación de la herramienta 5S

Resumen: Este estudio busca determinar cómo la estética contribuye al entorno profesional. Para abordar el problema planteado, se llevaron a cabo dos fases con los participantes: una para organizar el entorno laboral, aplicando la herramienta de calidad 5S, y otra para entrevistas con el fin de comprender la percepción de cada individuo sobre su lugar de trabajo y entorno de forma integral. Tras recopilar esta información, fue posible comparar las acciones implementadas y su impacto en el entorno profesional. La conclusión fue que la limpieza y la organización del propio espacio están estrechamente vinculadas a la identidad personal. El espacio exterior refleja al individuo e influye en él, ya sea a través de distracciones o alentándolo a ser más productivo.
Palabras clave: estética; herramienta 5S; placer estético.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: dipriebe2002@gmail.com

1 Introdução

O mundo atual é caracterizado pelo excesso de informações pelas quais as pessoas são submetidas todos os dias, seja pela internet, televisão, redes sociais e muitos outros meios físicos e digitais. Esses excessos provocam a aceleração das rotinas, necessidade de imediatismo e o automatismo das atividades cotidianas. Na vida, cada instante possui uma perfeição particular, do mesmo modo que as exigências organísmicas têm uma ordem muito precisa (Meneghetti, 2022). No momento em que o “modo automático” é ativado, os detalhes passam despercebidos e deixa-se de viver a vida com prazer nas pequenas coisas.

Corroborando com a premissa exposta anteriormente, Meneghetti (2022, p. 189) afirma que “a vida, se não tem por escopo o prazer, não tem sentido. Todas as circunstâncias, as responsabilidades, as angústias, os riscos, seriam imotivados sem a tensão ao prazer” (Meneghetti, 2022, p. 189). O prazer manifesta-se nos pequenos detalhes quando realizados de modo síncrono com a própria vida. O prazer aqui referido é a realização harmônica e exata entre as partes em prol do resultado. O modo como o prazer é exercido pode ser entendido como “atitude estética” (Meneghetti, 2022, p. 189).

Dentre tantas facetas que englobam a atitude estética, este estudo lança luz sobre um aspecto pouco explorado academicamente, o ambiente. O ambiente abordado neste estudo, refere-se “espaço territorial ou mental de uma individuação, de uma relação ou de uma asserção dinâmica” (Meneghetti, 2021a, p. 27).

Diante disso, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: *“Como o ambiente estético contribui em âmbito profissional?”*. Para construir a pesquisa objetivou-se compreender a percepção do setor financeiro de uma indústria de como a sensibilidade estética pode contribuir em âmbito profissional, uma vez que o ambiente que o indivíduo se encontra, assim como é impactado por ele, também o impacta. Existe uma troca entre pessoa e ambiente, porém, muitas vezes os detalhes, a organização, a limpeza do próprio espaço passam despercebidos em meio às inúmeras tarefas diárias.

Para condução do estudo, construiu-se os seguintes objetivos específicos: i) Entender o que compreende o ambiente estético; ii) Verificar a percepção dos participantes do estudo acerca da contribuição ou não do ambiente estético; e iii) Sintetizar os resultados obtidos sobre a percepção dos participantes sobre o ambiente estético em âmbito profissional.

Para operacionalização e avanço sobre o tema, o presente estudo realizará a aplicação da ferramenta 5S, buscando entender como *Seiri* (senso de utilização), *Seiton* (senso de ordenação), *Seiso* (senso de limpeza), *Seiketsu* (senso de padronização) e *Shitsuke* (senso de disciplina) impactam nas rotinas de trabalho de um determinado setor dentro de uma empresa. O estudo será estruturado da seguinte forma: i) referencial teórico sobre a temática em questão, com o objetivo de aprofundar o entendimento diante do tema; ii) operacionalização do método de pesquisa com aplicação da ferramenta 5S e acompanhamento do processo; e iii) discussão e apresentação dos resultados.

Na seção que segue serão expostas os principais tópicos que competem para a compreensão da temática em questão, assim como o posicionamento de outros autores sobre o assunto.

2 Fundamentação Teórica

Nesta seção serão abordadas os principais subtemas que compõem um entendimento abrangente sobre a temática central, apresentada anteriormente. Desse modo, buscar-se-á aprofundar-se sobre o ambiente estético e a funcionalidade para a própria vida, assim como a ferramenta 5S.

2.1 Ambiente estético

Para compreender a asserção principal deste estudo é necessário esclarecer a expressão utilizada como eixo central da pesquisa. Por “ambiente” entende-se um espaço territorial ou mental de uma individuação, ou seja, o espaço físico e mental de um indivíduo, seja seu quarto, casa, escritório, carro, espaço de estudo/lazer. Acerca do conceito de “estético”, Meneghetti (2021a, p. 108) define-o como “representatividade da intencionalidade proporcional às partes. Esse gênero de representatividade é imagem formal da proporção, que é percebida intelectivamente e emocionalmente pela medida de proporção ordenada daquele que percebe”.

A estética é a formalização da proporção intencionada, essa proporção (relação entre as partes de um todo que provoca um sentimento estético de equilíbrio, de harmonia) pode ser percebida intelectual e emocionalmente por aquele que a percebe, de acordo com a própria medida. Em outras palavras, o indivíduo é capaz de perceber e sentir a estética de

um ambiente se dentro tiver também essa proporção. Quando se entra em um ambiente sujo, mal iluminado e com objetos velhos e descuidados, cujo ambiente está em desordem, instantaneamente, adverte-se essa sensação de bagunça e desordem. Do mesmo modo, quando impacta-se com um ambiente limpo, organizado, cheiroso e cujos objetos têm uma proporção com o espaço, nota-se a leveza dentro.

O mesmo acontece no dia a dia, as pessoas são impactadas por centenas de informações constantemente, em relação do espaço em que estão, porém muitas vezes não conseguem auscultarem-se para verificar suas sensações a respeito do próprio espaço. Meneghetti (2021b) reforça a necessidade de possuir no próprio espaço objetos que façam sintonia com a identidade daquele sujeito, pois cada organismo metaboliza o ambiente em que se encontra. Qualificando a estética mais funcional a si mesmo, se reforça também a percepção de realidade, das pessoas, das relações, do trabalho, daquilo que se faz (Meneghetti, 2021b).

O sujeito faz o ambiente e o ambiente também faz o sujeito, ajudando o próprio lugar, o lugar ajuda, sucessivamente, o indivíduo (Meneghetti, 2020). Cultivar o próprio espaço pessoal é um modo de agradar a si mesmo. Um ambiente harmonioso e vital conversa com o íntimo do sujeito e ajuda a despertar a atitude coerente com a identidade daquele sujeito, ou seja, dá ganho ao indivíduo.

2.2 Ferramenta 5S

Após a 2ª Guerra Mundial, surge no Japão a necessidade de limpar as fábricas e organizar estruturalmente o país, devido às consequências da Guerra. Diante dessa necessidade, Kaoru Ishikawa desenvolveu uma ferramenta denominada "*Housekeeping*" ou como é conhecida hoje em dia, ferramenta 5S. Após o sucesso na implementação dessa prática no Japão, outros países começaram a replicá-la. A prática é um conglomerado de conceitos simples e aplicáveis, capazes de modificar o ambiente de trabalho, humor e reformular a condução das atividades de determinada empresa (UDESC, 2024; Borba; Barbosa, 2022). A ferramenta "5S", refere-se aos "5 Sensos" - "em adaptação à língua portuguesa os "S" foram interpretados como "Senso de", pois a intenção era manter a originalidade do programa" (Borba; Barbosa, 2022, p. 3), que em Japonês referem-se às atividades descritas na Tabela 1.

Tabela 1 – Definição dos 5S

"S"	Tradução	Objetivo
Seiri	Utilização	Utilização adequada dos recursos e instalações evitando desperdícios.
Seiton	Organização	Ordenação adequada dos recursos tornando o ambiente seguro e produtivo.
Seiso	Limpeza	Limpeza com postura de Inspeção visando o zelo pelos recursos e instalações.
Seiketsu	Padronização / Saúde e Higiene	Padronização de ambientes e atitudes, e sistemática para manutenção dos "S" acima; Saúde e higiene no ambiente de trabalho.
Shitsuke	Autodisciplina	Autodisciplina para manter a ordem e a limpeza no dia a dia, e para o cumprimento das regras, normas e procedimentos.

Fonte: adaptado de Souza e Pereira (2021).

Cada "senso" possui suas particularidades, objetivos e benefícios. O primeiro, Senso de utilização (*Seiri*) tem como proposta separar adequadamente os itens que são utilizados daqueles que não são. Essa ação ajuda a eliminar desperdícios e contribui para a liberação de espaço, facilidade de identificação dos materiais, além de proporcionar um ambiente visualmente mais nítido (Borba; Barbosa, 2022). Tal ação proporciona "melhoria do ambiente de trabalho moral dos funcionários, até a liberação de áreas que eram ocupadas com materiais desnecessários" (Souza; Pereira, 2021, p. 4).

O Senso de organização (*Seiton*) visa trazer agilidade e controle para encontrar materiais, redução de problemas ocasionados pela desorganização, facilitação da comunicação entre as pessoas, assim como a harmonia do ambiente de trabalho (Souza; Pereira, 2021). Refere-se a ordenação, classificação e sistematização dos materiais nos lugares adequados (Borba; Barbosa, 2022). Esse senso permite uma instalar uma ordem no ambiente, resultando em um local harmonioso e sem a poluição visual que causa desordem também nos indivíduos que o frequentam.

O terceiro, Senso de limpeza (*Seiso*) tem como principal objetivo a limpeza do local, garantindo a conservação dos materiais, assim como a redução de desperdícios e a diminuição dos acidentes de trabalho (Souza; Pereira, 2021; Borba; Barbosa, 2022). A

limpeza é primordial para que o indivíduo possa trabalhar em um ambiente harmonioso, cuja percepção seja de bem-estar e não de incômodo.

O Senso de Padronização/Saúde e Higiene (*Seiketsu*) busca assegurar um ambiente em boas condições de trabalho, além do cuidado da própria higiene pessoal, além disso, esse sendo busca a integridade e padronização, elevando o desempenho e produtividade (Borba; Barbosa, 2022). Para além, busca o "equilíbrio mental e físico dos envolvidos" (Souza; Pereira, 2021, p. 4). Esse senso traz a reflexão sobre o impacto do ambiente em cada indivíduo, consciente ou inconscientemente, afinal o ambiente é o reflexo do indivíduo.

O último, Senso de autodisciplina (*Shitsuke*) consiste na manutenção dos quatro sensos anteriores, ou seja, nessa etapa cabe ao indivíduo disciplinar-se e seguir os procedimentos em busca de melhoria contínua (Souza; Pereira, 2021). A ferramenta 5S permite que cada indivíduo possa aplicar tais sensos e colher por si próprio o resultado dessa ação.

3 Método

A presente pesquisa caracteriza-se por natureza qualitativa, do tipo descritiva e delineamento aplicado. No que tange a natureza qualitativa, Godoy (1995) manifesta que o pesquisador nesse tipo de pesquisa, busca compreender o fenômeno estudado, dentro do cenário em que ele faz parte, diante de uma perspectiva integrada, considerando todos os aspectos e pontos de vista envolvidos. Contribuindo com a conceituação da pesquisa qualitativa, Lakatos e Marconi (2007) exprimem que a metodologia em questão visa analisar e interpretar aspectos mais complexos e profundos, detalhando análises sobre investigações, atitudes, comportamentos, etc.

A caracterização do tipo descritiva é definida por Gil (2002) como um tipo de pesquisa que têm como objetivo principal a descrição de características ou o estabelecimento de relações entre variáveis de uma determinada população ou fenômeno. No que tange ao delineamento, Zanella (2013, p. 32) entende que "a pesquisa científica aplicada tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos, entender como lidar com um problema". Para este estudo buscar-se-á entender como o fator ambiental impacta na rotina de trabalho de um setor de trabalho inserido dentro de uma indústria com abrangência nacional.

A operacionalização do estudo será proposta ao grupo de participantes em dois momentos: i) ação de organização do ambiente de trabalho, aplicando da ferramenta de qualidade 5S; ii) entrevistas para compreender a percepção de cada indivíduo sobre o próprio posto de trabalho e do ambiente, holisticamente. Para execução da primeira etapa, a pesquisadora que conduziu o estudo apresentou aos participantes a ferramenta 5S, assim como a explicação detalhada de cada um dos “S”. Após a explicação, cada indivíduo iniciou a aplicação de cada uma das etapas do 5S no próprio posto de trabalho e posteriormente no espaço que compreende a sala de trabalho do setor.

Durante e após a aplicação inicial, a condutora do estudo pediu para que cada participante registrasse como estavam se sentindo com a dinâmica. Passado 3 dias (para que os participantes pudessem se ambientalizar com o novo espaço), realizaram-se entrevistas com cada um dos indivíduos participantes. Para construção do roteiro de entrevista utilizaram-se como categorias os 5S conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Categorias de Análise

Categoria	Pergunta
Senso de Utilização	Como foi a aplicação do Senso de Utilização para você? Como foi separar as coisas que você usa das que você não usa?
Senso de Organização	Como foi para você organizar suas coisas? Você prefere o seu espaço ordenado ou bagunçado?
Senso de Limpeza	Como você se sentiu depois da limpeza?
Senso de Saúde e Higiene	Você percebeu alguma mudança no modo de trabalho?
Sendo de Disciplina	

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Feito as entrevista, foi possível coletar a percepção de cada um dos indivíduos sobre a aplicação do 5S e a mudança que ocorreu no ambiente depois dessa ação. Para a seção seguinte serão expostas cada uma das contribuições dos participantes.

4 Resultados

A partir da coleta e análise dos dados, obteve-se a resposta ao problema proposto inicialmente - *Como o ambiente estético contribui em âmbito profissional?*. O primeiro

momento de aplicação da ferramenta 5S teve duração de aproximadamente uma hora, na qual todos os participantes mostravam real interesse e diversão durante a execução de cada uma das etapas. No momento das entrevistas foi possível perceber uma genuína satisfação por parte dos participantes.

Ao serem questionados sobre a aplicação do senso de utilização e o ato de desapego dos materiais que não eram utilizados, todos entrevistados relataram que a prática foi fácil, pois já sabiam quais os itens eram dispensáveis e estavam apenas ocupando espaço de trabalho. Além disso, relataram que apesar de já visualizarem o que incomodava e atrapalhava, não realizavam essa limpa devido à preguiça de retirá-los. Os objetos deixados em desordem são os principais e primeiros a virem de encontro à própria inteligência natural (Meneghetti, 2020).

Quando indagados sobre o senso de organização, alguns entrevistados relataram ser difícil manter a ordem, pois depois de um tempo a bagunça retorna, porém foi unânime a colocação de que preferem o ambiente ordenado. Além disso, relataram que iniciar o processo é difícil, largar a procrastinação e de fato realizar o que precisa, nesse caso a organização do ambiente, mas após a tarefa feita, sente-se um alívio de tudo estar no seu devido lugar. Outro ponto de destaque apontado pelos participantes é a sensação de leveza após a realização da tarefa proposta, essa “limpeza” de itens que não utilizados, e como colocado por um dos entrevistados, “estavam apenas ocupando espaço e energia, pois não tinham real necessidade de estarem ali”.

As duas últimas perguntas foram respondidas em conjunto pelas participantes que relataram uma sensação de tranquilidade e paz diante de tudo limpo e organizado. Além disso, todos informaram que sentiram-se mais produtivos com a aplicação dos 5S. Sobre o aspecto da limpeza e organização, Meneghetti (2021b, p. 177) destaca que o próprio espaço é um projeto de autogeração em eficiência e beleza e é melhor estar sem determinado objeto do que tê-lo sujo ou quebrado.

Um relato que merece destaque afirmou que com tudo em ordem o campo de visão aumentou e conseguiu colocar energia no que precisava ser feito, sem distrações. E completou, afirmando que é nítido o impacto que a limpeza e a organização têm nas entregas do dia a dia.

Quadro 2 – Ação *versus* Resultado

Ação	**Resultado**
Reavaliação do próprio espaço	Foi possível perceber que existem itens que não são utilizados, estão estragados ou apenas não foram colocados no lixo que ocupam espaço e atrapalham o fluxo do dia a dia.
Descarte de materiais não utilizados/sem utilidade	Descartar os materiais e lixos que só estavam atrapalhando renova o espaço e traz a sensação de fluidez ao ambiente, literalmente, como se tivesse sido removido um obstáculo do caminho.
Organização do próprio espaço de trabalho	A organização causa uma sensação de ordem e paz externa e interna. A percepção é de leveza e possibilidade de mais produção durante o trabalho.
Limpeza	A limpeza traz um aconchego ao ambiente, uma sensação de que tudo está no lugar e isso reflete dentro dos indivíduos.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Diante do estudo realizado, conclui-se que a limpeza e organização do próprio espaço está intimamente ligada com o íntimo da pessoa. O espaço externo reflete o indivíduo e faz interferência nele, seja com distrações ou com incentivo de produzir mais. A ordem externa reflete em uma ordem interna, podendo proporcionar mais foco e uma sensação de leveza que interfere diretamente nas tarefas daquele indivíduo.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo principal *compreender a percepção do setor financeiro de uma indústria de como a sensibilidade estética pode contribuir em âmbito profissional*. Para norteamento do estudo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: i) Entender o que compreende o ambiente estético; ii) Verificar a percepção dos participantes do estudo acerca da contribuição ou não do ambiente estético; e iii) Sintetizar os resultados obtidos sobre a percepção dos participantes sobre o ambiente estético em âmbito profissional.

No que tange ao primeiro objetivo específico - entender o que compreende o ambiente estético - foi possível compreender que o ambiente estético vai além de obras de arte, muita decoração e tantas outras definições criadas pela sociedade. O ambiente estético compreende a proporção de determinado espaço, seja a casa, o quarto, o escritório, a

cozinha, etc. Quando um indivíduo impacta com um ambiente, imediatamente há a troca de informações entre indivíduo e ambiente, ou seja, tudo que compõe determinado espaço comunica uma informação a quem o impacta. Por isso a importância de revisitar continuamente os espaços pessoais e realizar uma verdadeira análise sobre o tipo de informação/percepção que cada objeto informa, pois a desordem fora causa desordem dentro e vice-versa.

Quanto ao segundo objetivo - verificar a percepção dos participantes do estudo acerca da contribuição ou não do ambiente estético - entendeu-se que através da aplicação da ferramenta 5S, os entrevistados puderam perceber a diferença de sensação em trabalhar em um ambiente limpo e organizado. Todos apontaram que a ordem estabelecida fora, impactou diretamente no modo como operam no trabalho.

Para o terceiro objetivo - sintetizar os resultados obtidos sobre a percepção dos participantes sobre o ambiente estético em âmbito profissional - elaborou-se um quadro com a relação atividade-percepção de cada uma das etapas do processo de aplicação da ferramenta e os resultados percebidos pelos participantes. Como limitação o estudo encontrou o número da amostra, devido ao setor ser composto por apenas três pessoas além do aplicador. Para estudos futuros, sugere-se aplicar a ferramenta e monitorar por mais tempo os participantes, além disso, é de bom tom aplicar com uma amostra maior para trazer mais percepções acerca do tema.

Referências

BORBA, L. S.; BARBOSA, J. E. C. O Programa 5s e a Implantação de suas Ferramentas em uma Microempresa. **Revista Científica Doctum: Multidisciplinar**, v. 1, n. 5, 2022.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

MENEGHETTI, A. **OntoArte:** o Em Si da arte. 2. ed. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 5. ed. São João do Polêsine: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021a

MENEGHETTI, A. **A beleza como valor para o humano**. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2021b.

MENEGHETTI, A. **Projeto Líder:** a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, F. P.; PEREIRA, J. O. **Benefícios da utilização do programa 5S junto à padronização para melhoria do gerenciamento da rotina operacional**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência e Tecnologia). Universidade Federal Rural do Semiárido.

UDESC. **Programa 5S's - UDESC ALTO VALE**. Santa Catarina. 2024. Disponível em: https://www.udesc.br/ceavi/cipa/5s. Acesso em: 18 dez. 2024.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração UFSC, 2013.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 69-79, nov. 2025.

Educação financeira: quais são as principais adversidades enfrentadas na gestão de capital e controle econômico por alunos de administração

Eloisa Forsch Schiefelbein[1]

Resumo: Este presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise teórica e identificar quais são os principais pontos de dificuldades enfrentadas pelos jovens ao executar seu controle financeiro. Em 2010 foi criado o decreto presidencial 7.397/2010 (MEC, 2024) que instituiu a origem da ENEF (Estratégia Nacional da Educação Financeira), o que tornou obrigatório a inclusão da disciplina de educação financeira em escolas com ensino infantil, fundamental ou médio. Apesar de ser um tema atual, discutir sobre recursos financeiros sempre foi um tabu na cultura brasileira, o que torna ainda mais difícil a difusão do assunto entre as crianças e jovens. Na busca por autonomia, não apenas econômica, mas também para alcançar o crescimento, os jovens atravessam o período de receber o primeiro salário e adentrar no mundo das suas próprias finanças. Hoje, com o estímulo das redes sociais, o consumismo é recorrente e a necessidade de possuir as coisas “para ontem” se tornou extremamente comum, deixando de lado o controle e as reservas para possíveis necessidades. A educação financeira pode ser desenvolvida em qualquer idade, e incluída no dia a dia como uma rotina. Como objetivo principal da pesquisa, pretende-se desenvolver um formulário que contenha de 10 a 20 questões relacionadas com a educação financeira e o controle de capital. Após, este questionário será aplicado em outra pesquisa em fase de desenvolvimento, onde os resultados serão analisados. Neste artigo busca-se entender quais os principais desafios que jovens estudantes de administração possuem ao buscarem entendimento financeiro, assim desenvolvendo a sua autonomia econômica.
Palavras-chave: educação financeira; alunos de Administração; jovens; autonomia econômica; controle financeiro.

Financial education: what are the main challenges faced by Business Administration students in capital management and economic control?

Abstract: This paper aims to conduct a theoretical analysis and identify the main challenges young people face when managing their finances. In 2010, Presidential Decree 7.397/2010 (MEC, 2024) established the ENEF (National Strategy for Financial Education), making financial education mandatory in schools offering preschool, elementary, and high school education. Despite being a current topic, discussing financial resources has always been taboo in Brazilian culture, making it even more difficult to disseminate the topic among children and young people. In the quest for autonomy, not only financially but also for growth, young people are experiencing the period of receiving their first paycheck and entering the world of their own finances. Today, with the encouragement of social media, consumerism is recurrent, and the need to have things "for yesterday" has become extremely common, neglecting control and saving for potential needs. Financial education can be developed at any age and incorporated into daily life as a routine. The main objective of this research is to develop a questionnaire containing 10 to 20 questions related to financial education and capital management. This questionnaire will then be administered in another study currently under development, where the results will be analyzed. This article seeks to understand the main challenges young business administration students face when seeking financial understanding and developing their economic autonomy.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: eloforsch@gmail.com

Keywords: financial education; Business Administration students; young people; economic autonomy; financial control.

Educación financiera: ¿cuáles son los principales retos que enfrentan los estudiantes de Administración de Empresas en la gestión del capital y el control económico?

Resumen: Este artículo busca realizar un análisis teórico e identificar los principales desafíos que enfrentan los jóvenes en la gestión de sus finanzas. En 2010, el Decreto Presidencial 7.397/2010 (MEC, 2024) estableció la ENEF (Estrategia Nacional de Educación Financiera), estableciendo la educación financiera obligatoria en las escuelas de educación preescolar, primaria y secundaria. A pesar de ser un tema de actualidad, hablar de recursos financieros siempre ha sido tabú en la cultura brasileña, lo que dificulta aún más su difusión entre niños y jóvenes. En la búsqueda de autonomía, no solo financiera sino también de crecimiento, los jóvenes están experimentando la etapa de recibir su primer sueldo y entrar en el mundo de sus propias finanzas. Hoy en día, con el impulso de las redes sociales, el consumismo es recurrente y la necesidad de tener cosas "para ayer" se ha vuelto extremadamente común, descuidando el control y el ahorro para futuras necesidades. La educación financiera puede desarrollarse a cualquier edad e incorporarse a la vida diaria como una rutina. El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un cuestionario con entre 10 y 20 preguntas relacionadas con la educación financiera y la gestión del capital. Este cuestionario se aplicará posteriormente en otro estudio en desarrollo, donde se analizarán los resultados. Este artículo busca comprender los principales desafíos que enfrentan los jóvenes estudiantes de administración de empresas al buscar conocimientos financieros y desarrollar su autonomía económica.
Palabras clave: educación financiera; estudiantes de Administración de Empresas; jóvenes; autonomía económica; control financiero.

1 Introdução

Transformações são constantes, ainda mais na sociedade atual. Novas tecnologias surgem a todo momento, e acompanhar todas essas novidades se tornou um grande desafio. Com a rapidez em que as coisas estão acontecendo e a agilidade de resolução, a gestão de tempo e recursos ficou ainda mais relevante.

Neste contexto, a educação financeira se tornou um grande aliado para a tomada de decisões rápidas e assertivas, além da realização de uma gestão financeira mais concisa. Uma pessoa pode desenvolver sua educação financeira de inúmeras maneiras, mas a essência é sempre a mesma: definem-se as entradas e definem-se as saídas relativas a determinado período. O estudo da educação financeira se dá justamente nesses aspectos, objetivando desenvolver o conhecimento sobre o dinheiro e capacitando o indivíduo a gerenciar de forma sábia os seus recursos na busca por equilíbrio financeiro. Esse gerenciamento pode ser feito de diversas formas, adaptando-se ao estilo de vida da pessoa

e à sua rotina, porém, o objetivo central é o mesmo: a busca pela estabilidade de capital e o desenvolvimento de sua autonomia econômica.

Entende-se, então, que a autonomia econômica consiste na possibilidade do indivíduo ser livre, possuir independência no ponto de vista financeiro e poder desenvolver as finanças para que operem junto ao seu estilo de vida. Por fim, conforme conceito escrito por Antonio Meneghetti, a autonomia econômica torna-se o início de uma trajetória na busca pela liberdade total em si, atingindo inteiramente todas outras autonomias, "a base econômica é a liberdade, é a autonomia, é o direito de ser como você é" (Meneghetti, 2017, p. 37).

A discussão conduz a pesquisa ao seguinte questionamento: quais são as adversidades enfrentadas pelos jovens ao realizar seu controle econômico e sua gestão de capital? Para tanto, o objetivo geral deste estudo consiste em entender como os jovens realizam seu planejamento financeiro e sua gestão de capital. Mais especificamente, busca-se compreender o nível da educação financeira, como a gestão de capital afeta a vida do jovem e quais as principais dificuldades que este grupo enfrenta ao realizar ou não realizar este controle. Ainda dentro do estudo, pretende-se identificar se estes possuem ou buscam algum tipo de autonomia econômica, e em caso afirmativo, qual foi a principal maneira para desenvolvê-la.

2 Conceituação da Ferramenta

A busca por liberdade sempre foi um dos objetivos do ser humano. Segundo Meneghetti (2017), pode-se atingir a liberdade quando alcançar as quatro autonomias, que o autor divide em: autonomia psicológica, autonomia legal, autonomia social e autonomia econômica. Autonomia psicológica está ligada aos pensamentos e decisões. A autonomia legal é relacionada às leis, o que ela permite que o indivíduo realize, e a autonomia social é direcionada ao ambiente que o indivíduo está inserido e como ele permite que este ambiente interfira nas suas decisões.

2.1 Autonomia Econômica

A autonomia econômica, que será abordada neste estudo, é ligada às finanças. É aquela que, quando atingida, permite livre escolha, sem depender dos recursos financeiros

ou de uma segunda pessoa que possa ceder o dinheiro em troca de "favores". Meneghetti (2013) ainda cita a dificuldade para alcançar o seu potencial natural quando se está "preso" a alguém pelo seu dinheiro. Essa dependência também limita a capacidade de desenvolvimento pessoal e crescimento individual. Por isso, alcançar a autonomia econômica se torna relevante para atingir a liberdade do indivíduo. E como peça-chave para possuir a autonomia economia, realizar o controle financeiro é o principal. Ainda segundo Meneghetti, "na juventude existem tantas oportunidades de instinto, mas não de poder, e se alguém erra fica condicionado" (2017, p. 15). Uma das principais dificuldades enfrentadas para alcançar a autonomia econômica é o controle financeiro, que está diretamente ligada ao consumo impulsivo e ao imediatismo presente na atualidade.

2.2 Imediatismo

A rapidez no consumo e na busca por informações é o que torna a sociedade atual imediatista. Segundo Junger *et al*. (2018), a Geração Z é conhecida e definida como a "geração imediatista". Os altos níveis de produtividade e de consumo impulsionam o imediatismo como *looping*. O que se quer, se quer para agora. Essa necessidade pelo imediato está ligada diretamente ao consumo desgovernado, a pressa por ter um item muitas vezes não permite tempo para analisar as escolhas e ver melhores opções ou até mesmo identificar um consumo impulsivo, de algo que não é necessário naquela situação.

Além disso, esta geração também busca estímulos e sentimentos mais rápidos, que não exigem o menor esforço de pensamento ou de tempo. A facilidade em encontrar várias informações com apenas um click é a principal responsável por extinguir a vontade de pesquisar, ler e descobrir, gerando assim um indivíduo que não pensa, apenas absorve mais e mais dados, mas não os transforma em conhecimento. Uma das principais consequências dessa sociedade imediatista é o consumo impulsivo e desenfreado, que tem como principal objetivo saciar sentimentos desagradáveis.

2.3 Consumismo

O consumismo é um assunto que tem atingido cada vez maiores proporções. Não apenas pelo materialismo, mas também por contribuir nos altos índices de endividamento que a população brasileira possui. Portanto, entender quais são os motivadores para um

consumo impulsivo permite auxiliar na identificação de um problema e desenvolver melhores formas de corrigi-lo.

2.3.1 Fatores que impulsionam o consumismo

Para Oliveira, Ikeda e Santos (2004) existem três fatores que levam o consumidor a realizar as compras impulsivas, sendo o primeiro o ambiente social em que o indivíduo está inserido. A sociedade possui uma grande influência nos itens adquiridos pelas pessoas. Tanto que as divulgações normalmente são voltadas para uma realização social e uma satisfação de mostrar para os outros. Caso alguém do seu círculo social compre um produto, existe aquela ansiedade que induz o indivíduo a realizar a compra, mesmo que seja algum item supérfluo, que não terá utilidade.

O segundo ponto apresentado pelos autores são as emoções negativas. Um dia cheio, um momento ruim ou até mesmo alguma briga podem gerar estresse, ansiedade, frustração e irritação, e um dos principais meios de escape é a realização de compras. Comprar algo traz uma imediata sensação de felicidade e satisfação, o que reprime as outras emoções negativas que o indivíduo estava sentindo. Ainda segundo os autores, “o comprador compulsivo apresenta um nível mais elevado de ansiedade em relação ao não compulsivo, e que ele realiza compras principalmente em períodos de estresse” (Oliveira; Ikeda; Santos, 2004, p. 4).

O último fator que os autores apresentam para impulsionar o consumismo é a influência sociológica. A divulgação constante dos produtos em televisores e redes sociais induz compras imediatas e sem planejamento. Este comportamento tem se intensificado na sociedade atual devido a facilidade de realizar compras. Com a chegada dos aplicativos bancários e as compras online, em poucos minutos uma compra é finalizada e enviada, o que tem sido uns dos fatores para o aumento do consumismo.

2.3.1.1 Crédito e Cartões de Crédito

As contratações de crédito e empréstimos têm aumentado nos últimos anos. Conforme informa o Banco Central - BACEN (2024), em setembro de 2024 a carteira de crédito no Sistema Financeiro Nacional (SFN) atingiu 6,2 trilhões de reais. Em comparativo ao mês anterior, esse crescimento representa um aumento de 1,2% na carteira,

nos últimos 12 meses o aumento foi de 9,9%. Esse crescimento na carteira de crédito apresenta como a população tem realizado novas contratações e aumentado o seu endividamento, comprometendo assim as suas rendas do período seguinte.

Além dos créditos, outro produto utilizado pelos indivíduos é o cartão de crédito. Da mesma forma que o crédito, o uso do cartão e o número de endividamento teve um salto nos últimos anos. O Banco Central - BACEN (2023) apresenta em sua pesquisa um crescimento de 30,9% no número de clientes com saldo devedor dos cartões de crédito, no período de junho de 2019 até junho de 2022. A quantia, que antes era de 64,7 milhões de usuários, aumentou para 84,7 milhões. Para o BACEN (2023), este aumento está ligado com a quantidade de ofertas de produtos e de cartões no mercado, porém seu uso desenfreado deve ser controlado.

2.3.1.2 Uso impulsivo dos créditos

O uso de cartão de crédito pelos jovens está vinculado diretamente com poder, prestígio, desconfiança e ansiedade. Essa autorrealização está diretamente ligada com o impulso pelas compras, pela realização de um *status* social e pela integração na sociedade atual. Associando-se a este pensamento, Messias, Silva e Silva (2015) nos informam que a capacidade aquisitiva do indivíduo está diretamente relacionada à valorização pessoal e ao prestígio social.

Ainda segundo os autores, "a angústia de obter e aumentar bens deixa de ser um meio para a realização da vida, tornando-se um fim de si mesmo, o símbolo da felicidade capitalista" (Messias; Silva; Silva; 2015, p. 5). O planejamento financeiro é cada vez mais fundamental para realização de objetivos e sonhos do jovem. Os autores ainda citam no artigo a importância de diferenciar o "ter" do "querer", e aplicar a realidade existente no momento de realizar o planejamento financeiro.

2.4 Planejamento Financeiro e Educação Financeira

Um planejamento financeiro bem executado é um dos pilares para a realização de objetivos. Para Hurtado e Freitas (2020), a aplicação da educação financeira traz informação e orientação, além de capacitar os indivíduos para realizar análises de risco e oportunidades da maneira correta. Os autores ainda citam a importância da inclusão da

Educação Financeira nas instituições de ensino, buscando formar um jovem com mais consciência sobre a vida após a escola.

A inclusão da Educação Financeira nas escolas brasileiras já está em discussão há anos. Segundo Silva *et al*. (2018, p. 4), "a ineficiente gestão das finanças pessoais, entre os jovens, pode desencadear muitos conflitos pessoais e sociais, como dificuldades de relacionamento entre as pessoas de uma sociedade". O autor ainda cita como a inserção do jovem na Educação Financeira pode auxiliar não apenas o indivíduo, mas também o ambiente em que ele está inserido. Ele pode se tornar um agente de mudança e um multiplicador aos seus familiares e amigos.

2.4.1 Importância do planejamento financeiro

O planejamento financeiro possui diversas relevâncias. De acordo com Estender e Souza (2016), ele está diretamente relacionado aos objetivos e metas que uma pessoa deseja alcançar no curto, médio e longo prazo. O controle financeiro permite a gestão e análise dos investimentos e gastos, possibilitando a criação de uma reserva e o acúmulo de um montante, o que viabiliza, no futuro, a realização de "sonhos".

Além disso, as finanças estão sempre em evolução, o que torna o planejamento financeiro ainda mais essencial. Superar períodos difíceis e momentos de instabilidade econômica é outro benefício importante, pois, em situações imprevistas, como a necessidade de consertos no carro, aumento da inflação ou elevação no imposto de renda, é possível reorganizar os recursos sem renunciar aos objetivos estabelecidos.

Para efetivar o planejamento financeiro, é importante seguir algumas orientações. Existem três pontos fundamentais para a eficácia do controle financeiro: i) definir claramente os objetivos; ii) separar os custos mensais e garantir uma reserva para imprevistos e emergências; iii) estudar as opções de investimento para aplicar com sabedoria e obter retorno sobre os valores excedentes.

Poupar para a aposentadoria não foi uma prioridade para a maioria dos brasileiros nascidos no século passado. Durante muitos anos, os benefícios pagos pelo governo atenderam de maneira adequada a população idosa. No entanto, devido à queda na taxa de natalidade e ao aumento da expectativa de vida, esses benefícios estão cada vez mais pressionados financeiramente (CVM, 2019, p. 109). Nesse contexto, a reserva financeira tem se tornado cada vez mais relevante. O aumento da longevidade e o envelhecimento da

população são fatores que merecem atenção quando se trata de controle financeiro. De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2019), a população brasileira tem envelhecido desde a década de 1980, com um crescimento notável no número de idosos (65 anos ou mais). Isso tem gerado um impacto no sistema de benefícios existente, resultando em uma grande pressão financeira. Por isso, torna-se indispensável a criação de uma reserva financeira voltada para o futuro e para a aposentadoria individual.

3 Método

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo analisar e revisar a literatura existente sobre as dificuldades que os jovens estudantes de administração enfrentam ao realizar seu controle financeiro. A pesquisa bibliográfica foi escolhida devido à necessidade de fundamentar teoricamente a compreensão do tema, a partir de obras já publicadas, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, além de outras fontes acadêmicas relevantes.

Este estudo tem como finalidade descrever os resultados encontrados e relacioná-los com os objetivos gerais e específicos da pesquisa, o que enquadra na descrição de Gil (2022) sobre uma pesquisa descritiva. Para o autor, uma pesquisa descritiva tem como base uma observação sistemática. Ela tem por característica investigar e analisar um grupo específico e predefinido, seja ele determinado por idade, sexo, localização, escolaridade etc. A partir do levantamento bibliográfico, serão identificados os pontos de relevância no contexto financeiro para alunos estudantes de administração do ensino superior. Posteriormente, baseado nas pesquisas já realizadas e desenvolvidas, será formulado um questionário que possuirá de dez a vinte perguntas, e servirá como base para uma nova pesquisa que será realizada na sequência.

As perguntas serão em sua maioria objetivas e fechadas, porém haverá também de duas a cinco perguntas descritivas e abertas, visando obter um resultado mais completo e assertivo. Visando facilitar a análise dos resultados do questionário, as perguntas objetivas serão desenvolvidas seguindo o método de Escala de Likert. Este método apresenta cinco opções de respostas, sendo elas: “Concordo totalmente”, “Concordo parcialmente”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente”.

O autor optou por operar com a escala pois sua utilização permite uma análise mais concreta dos resultados, e consequentemente uma pesquisa com conclusão mais assertiva.

O questionário em desenvolvimento é direcionado para alunos de administração que ingressaram na Faculdade Antonio Meneghetti no ano de 2021. Esta amostra foi escolhida devido ao tempo em que se encontram na instituição, e por possuírem, em sua maioria, emprego próprio e gerirem suas próprias finanças.

4 Operacionalização da Ferramenta

Para operacionalizar a ferramenta, foi realizado um estudo sobre o impacto das tecnologias e da sociedade atual sobre a mente e as finanças dos jovens. A partir deste estudo, o autor desenvolveu catorze perguntas pertencentes a um questionário. As questões desenvolvidas utilizam como método de análise a escala de Likert, portanto as perguntas objetivas possuem cinco opções de resposta. O questionário encontra-se no Apêndice.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

Inserido no contexto empresarial, a educação financeira tem um papel muito importante. Não apenas para o colaborador, mas também para a empresa em si. Independente do resultado financeiro e do lucro que a empresa possui, caso seus gastos sejam mais altos não haverá nenhum rendimento, e a empresa irá quebrar. Portanto, o conhecimento sobre finanças pode ser um trunfo para os administradores das grandes, médias e pequenas empresas.

Analisando no individual, o colaborador que não realiza controle de suas finanças pode sempre estar com dificuldades e mesmo que involuntariamente, transferir essas dificuldades no momento que exerce seu trabalho. Sendo assim, fornecer conhecimento sobre educação financeira aos colaboradores, mesmo que básico, pode auxiliar no crescimento da produção e melhora dos resultados da empresa.

4.2 Resultados gerados para o negócio

Um colaborador que consegue estar focado em seu trabalho traz maior resultado ao negócio, pois além de produzir mais dentro do seu horário de trabalho, o colaborador estará mais engajado com os princípios e escopo da empresa. Ou seja, além de um resultado de

melhora na eficiência, é possível trazer o colaborador mais próximo dos objetivos da empresa, e ter assim um funcionário comprometido.

5 Considerações Finais

O estudo abordou diversos temas que podem interferir no controle financeiro de jovens estudantes de administração, e com os conhecimentos gerados foi possível desenvolver um questionário que será aplicado em uma pesquisa a ser realizada. Apesar de ser um assunto bastante discutido atualmente, há espaço para enfatizar esse assunto, para torná-lo cada vez mais disseminado em sua importância.

Entender sobre finanças deve ser uma necessidade básica para qualquer pessoa. Iniciativas governamentais devem ser mais aplicadas, instaurando dentro do plano de ensino das instituições escolares a obrigatoriedade de uma disciplina sobre finanças, lecionada por um profissional com formação na área ou fornecer cursos e palestras para desenvolver o profissional.

Com essa pesquisa, foi possível verificar que existem inúmeras situações e incentivos para um consumo excessivo e endividamento. Entender o que pode estimular esse consumo é importante pois pode ser possível evitá-lo. A quantidade de brasileiros e jovens endividados impacta, por isso é importante que o desenvolvimento de métodos para frear esse crescimento e auxiliar a população no seu controle financeiro individual.

Por fim, entender como a geração atual de jovens estudantes de administração gerem duas finanças é o primeiro passo para agregar resultados a novos estudos a serem desenvolvidos, e auxiliar outros pesquisadores a obterem resultados mais efetivos. Existem inúmeros métodos para realizar esse controle, mas as motivações para realizar essa gestão é um dos primeiros passos para iniciar o seu próprio controle financeiro.

Referências

BACEN. **Estatísticas monetárias e de crédito - 2024**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estatisticas/estatisticasmonetariascredito. Acesso em: 23 nov. 2024.

BACEN. **BC divulga estudo com estatísticas do setor de cartão de crédito - 2023**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/687/noticia. Acesso em: 23 nov. 2024.

CVM. **Planejamento Financeiro Pessoal.** 1. ed. Rio de Janeiro: CVM; Associação Brasileira de Planejadores Financeiros, 2019. 288 p.

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 10, n. 1, p. 48-65, TRI I 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. Ed. Barueri: Editora Atlas LTDA, 2022. 186 p.

HURTADO, Antonio Paulo Guillen; FREITAS, Carlos Cesar Garcia. A importância da educação financeira na educação de jovens adultos. **Rev. Ed. Popular**, v. 19, n. 3, p. 56-76, Uberlândia, 2020.

JUNGER, Alex Paubel; AMARAL, Luiz Henrique; LEITE, Guilherme Henrique Coiado; PETARNELLA, Leandro; LUI, Marcio de La Cruz. A geração imediatista e a comunicação audiovisual. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 11, p. 01-27, 2018.

MENEGHETTI, Antonio. **Antonio Meneghetti sobre… Jovens e a Realidade Cotidiana**. 1. ed. São João do Polêsine: Fundação Antonio Meneghetti, 2017. 187 p.

MESSIAS, José Flávio; SILVA, José Ultemar da; SILVA, Pedro Henrique Calderoni. Marketing, Crédito & Consumismo: impactos sobre o endividamento precoce dos jovens brasileiros. **ENIAC Pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 43-59, Guarulhos, SP, 2015.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo-de; IKEDA, Ana Akemi; SANTOS, Rubens da Costa. Compra compulsiva e a influência do cartão de crédito. **RAE**, v. 44, n. 3, 2004.

SILVA, Ana Luiza Paz *et al*. Finanças pessoais: análise do nível de educação financeira de jovens estudantes do IFPB. **Revista Principia**, João Pessoa, n. 41, 2018.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 80-90, nov. 2025.

Como o sistema de informação gerencial contribui para a gestão de estoque de um supermercado de porte médio

Estéfano Pippi[1]

Resumo: Hoje em dia, usar a tecnologia na rotina de um mercado deixou de ser algo exclusivo de grandes empresas. Sistemas de informação estão cada vez mais acessíveis e podem trazer muitas vantagens para negócios de todos os tamanhos. Eles facilitam o trabalho da equipe, economizam tempo, reduzem erros e ajudam na tomada de decisões do dia a dia. Este artigo tem como objetivo mostrar como o uso de um sistema de informação gerencial pode ajudar no controle de estoque de supermercados de médio porte. Com esse tipo de ferramenta, fica muito mais fácil acompanhar o que entra e sai do estoque, organizar melhor os produtos, evitar desperdícios e fazer pedidos com mais precisão. O sistema permite ter um controle mais detalhado dos produtos, evitando tanto a falta quanto o excesso de mercadorias. Isso contribui para melhorar o atendimento ao cliente, já que as prateleiras ficam melhor abastecidas e organizadas. Neste trabalho, demonstra-se como o uso desse sistema pode melhorar a gestão do estoque, mesmo sem fazer uma comparação direta com métodos manuais. Destacam-se como benefícios percebidos no uso da ferramenta, mais agilidade, organização e eficiência no funcionamento geral do supermercado.
Palavras-chave: gestão de estoque; supermercado; sistema de informação gerencial; experiência prática; controle de mercadorias.

How the management information system contributes to the inventory management of a medium-sized supermarket

Abstract: Nowadays, using technology in supermarket routines is no longer exclusive to large companies. Information systems are increasingly accessible and can bring many advantages to businesses of all sizes. They facilitate teamwork, save time, reduce errors, and aid in day-to-day decision-making. This article aims to demonstrate how using a management information system can help with inventory control in mid-sized supermarkets. This type of tool makes it much easier to track incoming and outgoing inventory, better organize products, avoid waste, and place orders more accurately. The system allows for more detailed product control, preventing both shortages and excess inventory. This contributes to improved customer service, as shelves are better stocked and organized. This paper demonstrates how using this system can improve inventory management, even without making a direct comparison with manual methods. The benefits perceived in using the tool include greater agility, organization, and efficiency in the supermarket's overall operations.
Keywords: inventory management; supermarket; management information system; practical experience; merchandise control.

Cómo contribuye el sistema de información gerencial a la gestión de inventarios de un supermercado de tamaño mediano

Resumen: Hoy en día, el uso de la tecnología en las rutinas de los supermercados ya no es exclusivo de las grandes empresas. Los sistemas de información son cada vez más accesibles y pueden aportar numerosas ventajas a empresas de todos los tamaños. Facilitan el trabajo en equipo, ahorran tiempo, reducen errores y facilitan la toma de decisiones diarias. Este artículo pretende demostrar cómo el uso de un sistema de

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: estefanopippi7777@gmail.com

información gerencial puede ayudar con el control de inventario en supermercados de tamaño mediano. Este tipo de herramienta facilita enormemente el seguimiento del inventario entrante y saliente, organiza mejor los productos, evita el desperdicio y realiza los pedidos con mayor precisión. El sistema permite un control más detallado de los productos, previniendo tanto la escasez como el exceso de inventario. Esto contribuye a una mejor atención al cliente, ya que los estantes están mejor abastecidos y organizados. Este artículo demuestra cómo el uso de este sistema puede mejorar la gestión de inventario, incluso sin hacer una comparación directa con los métodos manuales. Los beneficios percibidos al utilizar la herramienta incluyen mayor agilidad, organización y eficiencia en las operaciones generales del supermercado.
Palabras clave: gestión de inventarios; supermercado; sistema de información gerencial; experiencia práctica; control de mercancías.

1 Introdução

A gestão de estoques é uma atividade estratégica para o bom funcionamento de supermercados, especialmente os de médio porte, que precisam equilibrar uma variedade de produtos, controlar prazos de validade e evitar perdas financeiras. Nesse contexto, o uso de tecnologias de apoio à gestão tem se mostrado um diferencial competitivo importante. Entre essas tecnologias, destaca-se o Sistema de Informação Gerencial (SIG), uma ferramenta que possibilita o controle e a análise eficiente das informações relacionadas ao estoque.

O SIG atua como suporte à tomada de decisões, fornecendo dados precisos e atualizados sobre entradas, saídas, produtos com maior ou menor giro, níveis de reposição e previsão de compras. Essas informações auxiliam na redução de desperdícios, evitam rupturas nas prateleiras e otimizam o espaço de armazenamento. Além disso, a integração do SIG com outros setores, como compras, vendas e financeiro, contribui para uma visão mais ampla e estratégica da operação.

Este artigo tem como objetivo relatar, por meio de uma pesquisa descritiva, como a implementação de um Sistema de Informação Gerencial contribuiu para a melhoria da gestão de estoque em um supermercado de médio porte, com base na experiência prática do dia a dia da administração do negócio. A proposta é compartilhar essa vivência para auxiliar gestores e empreendedores que enfrentam desafios semelhantes.

A abordagem metodológica é descritiva e quantitativa, com base em dados reais extraídos dos sistemas internos da empresa, e apoiada por referências teóricas nas áreas de marketing e administração de pequenas empresas.

2 Referencial Teórico

2.1 Sistemas de Informação Gerencial (SIG)

De acordo com Laudon e Laudon (2021), os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) são conjuntos de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e disseminam informações para apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle dentro das organizações.

No contexto empresarial, especialmente no setor supermercadista, os SIGs atuam como plataformas integradoras que permitem o controle simultâneo de diversos setores, como estoque, vendas, financeiro, compras e logística. Conforme Turban e Volonino (2016), os SIGs transformam dados operacionais em informações úteis, que auxiliam na gestão tática e estratégica.

2.2 Gestão de estoques

A gestão de estoque, segundo Oliveira (2014), é uma função essencial para qualquer empresa que comercializa produtos físicos, sendo responsável por manter o equilíbrio entre o abastecimento e o consumo, evitando tanto a ruptura quanto o excesso de mercadorias. Estoques mal administrados podem gerar perdas significativas, imobilização de capital e insatisfação dos clientes.

Dolci (2019) reforça que a utilização de sistemas informatizados na gestão de estoques permite maior controle sobre entradas, saídas, validade, giro e rentabilidade dos produtos. Além disso, oferece suporte na definição de políticas de compra, na análise de sazonalidade e na previsão de demanda.

2.3 Pesquisa descritiva e abordagem qualitativa

Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno ou realidade, proporcionando um retrato detalhado do objeto de estudo. Quando associada à abordagem qualitativa, ela busca compreender os processos,

relações e significados, priorizando a análise aprofundada de casos específicos, como é o caso do presente estudo.

3 Método

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da análise da experiência prática do autor na gestão de um supermercado de médio porte localizado no interior do Rio Grande do Sul.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2019), tem como principal finalidade descrever características de determinado fenômeno ou população, buscando observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo relatar de que maneira o Sistema de Informação Gerencial contribui para a gestão de estoque, a partir da aplicação prática da ferramenta no ambiente real do supermercado.
A coleta de dados foi realizada por meio de:

- Observação direta do funcionamento do sistema no dia a dia da empresa;
- Análise de relatórios e telas do sistema Compusis, que foram utilizados para ilustrar as funcionalidades e os resultados obtidos;
- Acompanhamento dos indicadores operacionais e financeiros relacionados à gestão de estoque.

Além da descrição textual, são utilizados prints do sistema, que ilustram as funcionalidades, relatórios e ferramentas aplicadas, reforçando o caráter prático e aplicado da pesquisa.

Durante toda a construção deste artigo, foi utilizado o ChatGPT como uma ferramenta complementar, que foi bastante útil em vários momentos do processo. Ele foi utilizado principalmente para revisar a parte gramatical do texto, corrigindo pequenos erros de português e ajudando a deixar a escrita mais adequada para o contexto acadêmico. Além disso, a ferramenta também auxiliou na organização das ideias, principalmente quando os argumentos estavam confusos ou repetitivos. Em muitos momentos, o ChatGPT sugeriu formas mais claras e objetivas de apresentar o conteúdo, o que acabou contribuindo bastante para a fluidez do texto. Outro ponto importante foi o apoio na busca por autores, conceitos e referências relacionadas ao tema, o que facilitou o aprofundamento teórico de algumas partes. No entanto, é importante deixar claro que todas as escolhas sobre o

conteúdo, os temas tratados, as análises feitas e as interpretações apresentadas foram de minha responsabilidade.

4 Resultados

4.1 Controle de estoque em tempo real

O controle de estoque em tempo real se apresenta como uma das principais funções e benefícios proporcionados pelo Sistema de Informação Gerencial (SIG) adotado no supermercado. Antes da implementação deste sistema, o controle era realizado de forma manual, por meio de conferências físicas, anotações e planilhas, o que frequentemente gerava erros, divergências de informação, dificuldades para localizar produtos e, consequentemente, impacto negativo na operação e na satisfação do cliente.

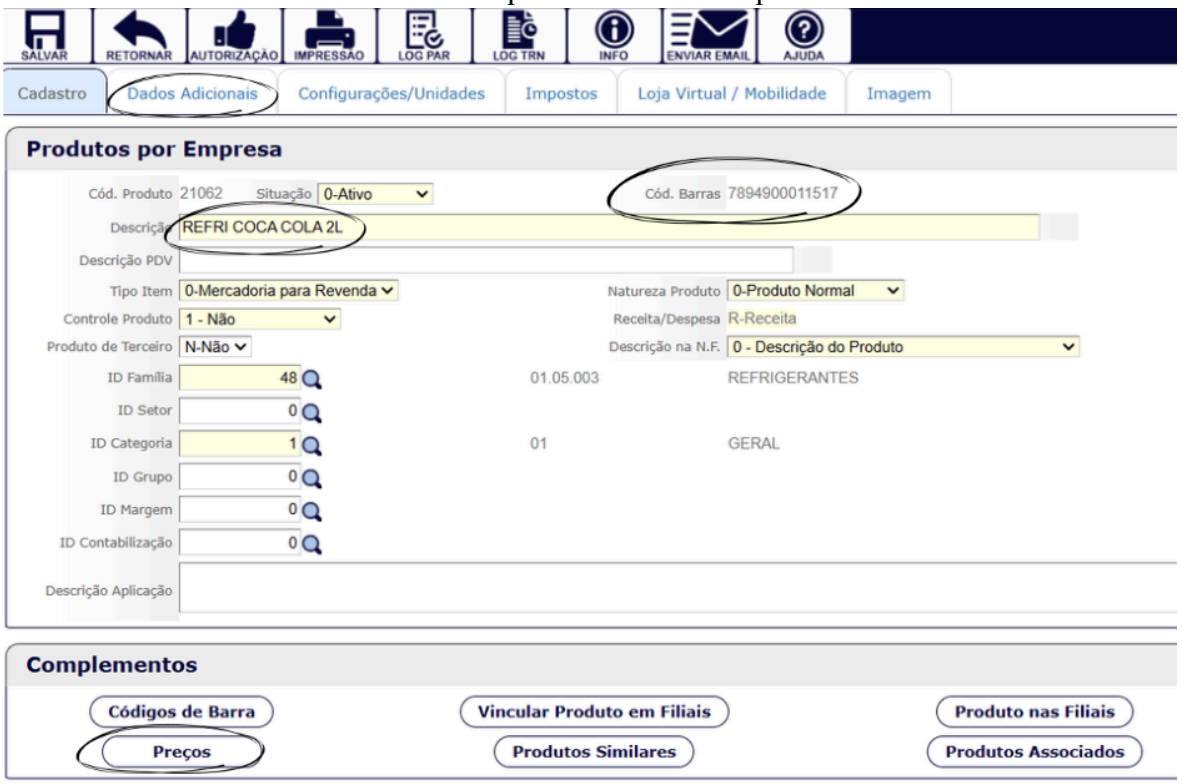
Com o uso do SIG, o gestor tem acesso instantâneo a informações cruciais sobre cada produto, como:

- Código;
- Descrição;
- Quantidade disponível;
- Preço de custo;
- Preço de venda atualizados;
- Data da última entrada de mercadoria e da última venda;
- Validade dos produtos (quando aplicável).

Essa visualização permite uma gestão mais eficiente, com monitoramento constante dos níveis de estoque, facilitando tanto a reposição interna (salão de vendas e depósito) quanto às decisões de compra.

Além disso, a ferramenta permite realizar buscas específicas para todos os produtos do Supermercado.

Figura 1 - Interface de Monitoramento em Tempo Real do Saldo de Estoque e Indicadores Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com informações do site CompusisWeb.

A figura acima tem a finalidade de ter as informações mencionadas, de um produto em específico, individualmente.

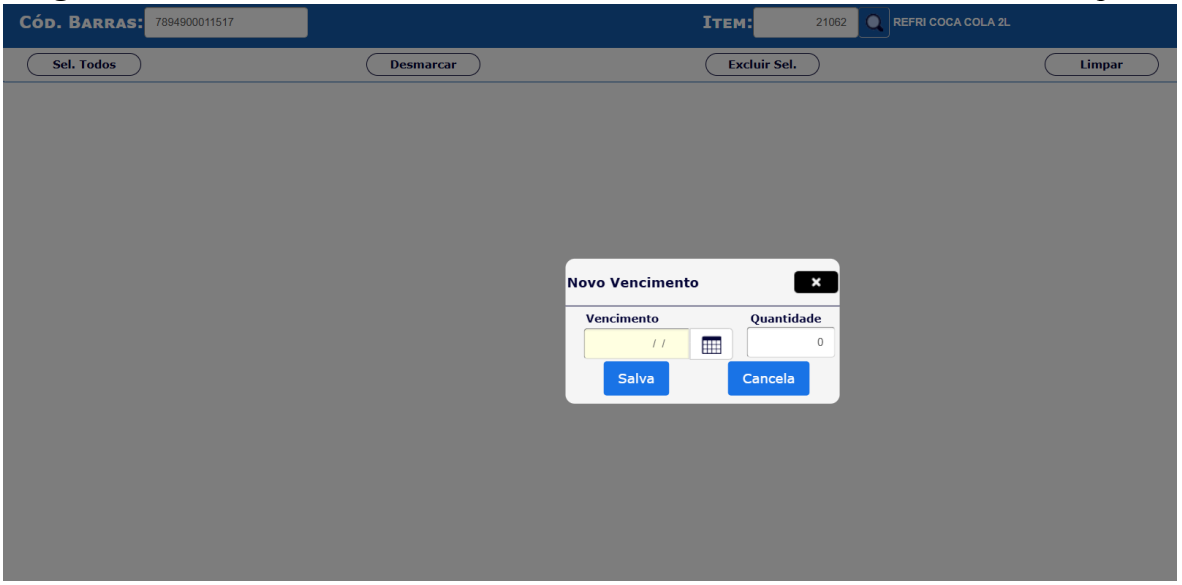
4.2 Gestão de validade e redução de perdas

O controle de validade torna-se indispensável no setor supermercadista, especialmente para produtos perecíveis, como laticínios, panificação, carnes e hortifrúti. O SIG utilizado oferece um módulo específico para gestão de validade, no qual é possível cadastrar, monitorar e gerar alertas automáticos sobre lotes que se aproximam do vencimento. Esse controle permite que o supermercado tome decisões estratégicas de forma antecipada, como:

- Criação de promoções para acelerar a venda de produtos próximos do vencimento;
- Movimentação dos itens na loja para aumentar sua visibilidade;
- Adoção de estratégias de desconto progressivo conforme a proximidade do vencimento;
- Possibilidade de negociação de devolução ou bonificação com fornecedores.

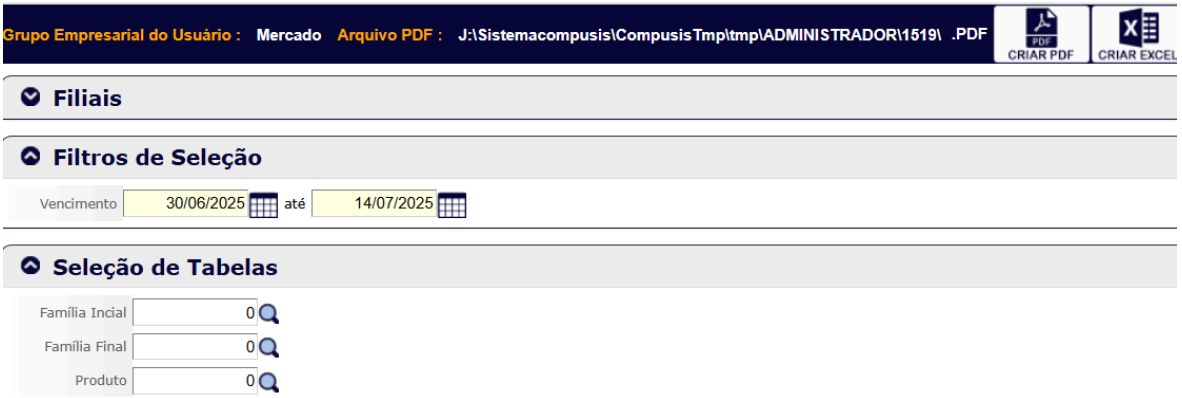
Este módulo, além de reduzir drasticamente as perdas, auxilia na melhoria da imagem do supermercado perante os clientes, transmitindo a percepção de organização, responsabilidade e qualidade no atendimento.

Figura 2 - Tela de Cadastro da Validade de Produtos no Sistema de Gestão de Estoques



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com informações do site CompusisWeb.

Figura 3 - Tela de Consulta e Monitoramento das Validades dos Produtos Cadastrados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com informações do site CompusisWeb.

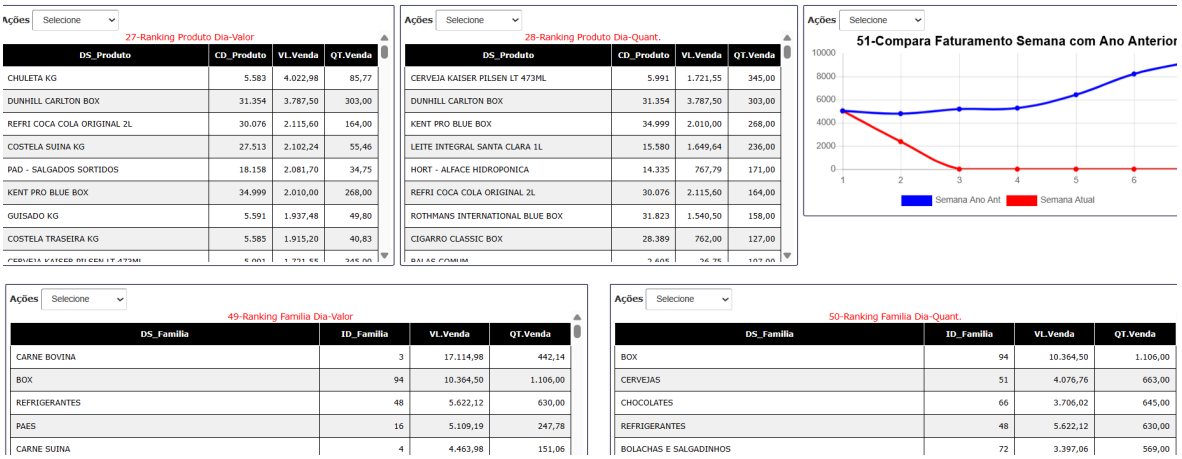
4.3 Análise de giro e ranking de vendas

O Ranking de Venda classifica os produtos mais vendidos em qualquer período selecionado. Isso permite acompanhar o desempenho dos itens por produtos (individual) ou

família (conjunto de produtos) facilitando a identificação de tendências de consumo e oportunidades de expansão.

Com esses dados em mãos, o gestor consegue planejar ações promocionais mais assertivas, reforçar estoques de produtos estratégicos e eliminar ou substituir itens de baixo desempenho, isso auxilia principalmente na gestão das compras, umas das principais tarefas de um gestor de supermercado.

Figura 4 - Tela de Ranking de Vendas: Comparativo entre Produtos Individuais e Famílias de Produtos por Valor e Quantidade

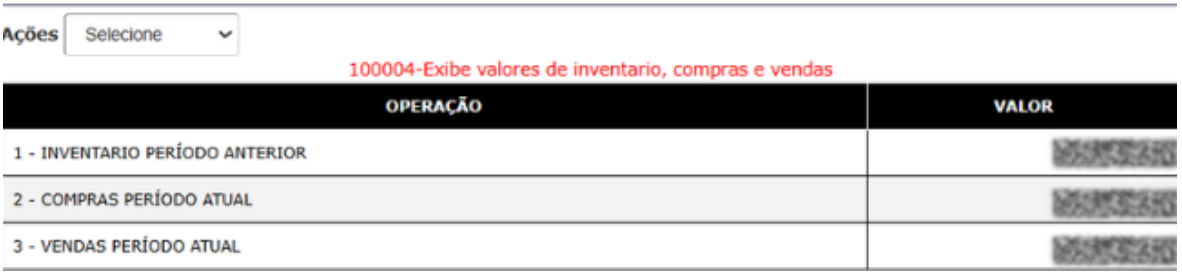


Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com informações do site CompusisWeb.

4.4 Integração com vendas e financeiro

O SIG promove uma integração completa entre os setores de estoque, vendas e compras. Cada venda registrada no PDV gera a baixa automática no estoque e atualiza os relatórios financeiros. Da mesma forma, a entrada de uma nota fiscal gera automaticamente a reposição do estoque e a atualização dos custos.

Figura 5 - Diagrama de Integração entre os Setores de Estoque, Compras e Vendas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com informações do site CompusisWeb.

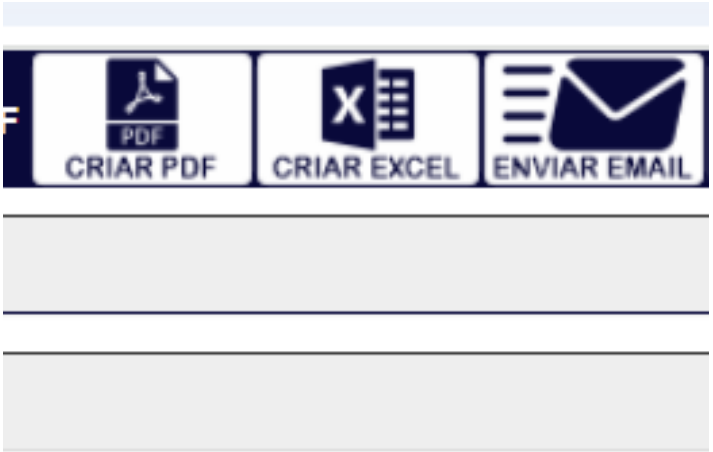
A integração, como mostrada na figura, é realizada em tempo real. Por exemplo, cada real vendido no mercado é adicionado automaticamente na coluna 3 “VENDAS PERÍODO ATUAL” e subtraído na coluna 1 “INVENTÁRIO PERÍODO ANTERIOR”. Quando uma compra é realizada com algum fornecedor, após a nota ser faturada, o valor da compra é automaticamente adicionado na coluna 2 “COMPRAS PERÍODO ATUAL”, e também somado na coluna 1 “INVENTÁRIO PERÍODO ANTERIOR”. Resumindo, quando é feito uma venda é subtraído o valor do estoque, e quando é feito uma compra, o valor é adicionado ao estoque.

4.5 Exportação de relatórios para planilhas (Excel)

O Sistema Compusis permite exportar vários relatórios para planilhas no Excel, o que ajuda bastante quem gosta de analisar os dados com mais liberdade. Mesmo com os gráficos e relatórios que o próprio sistema oferece, a possibilidade de trabalhar as informações no Excel abre espaço para personalizar análises, montar comparações entre períodos e visualizar os dados de outras formas. É possível exportar dados como:

- Lista de produtos com saldo, custo e preço de venda;
- Entradas e saídas de mercadorias;
- Relatórios simples de vendas por período;
- Cadastro de produtos com validade e fornecedor.

Figura 6 - Tela de Exportação de Dados com Ênfase na Geração de Planilhas em Excel



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com informações do site CompusisWeb.

No Excel, o gestor pode aplicar fórmulas, fazer gráficos, usar filtros e organizar os dados conforme a necessidade do momento. Isso facilita decisões do dia a dia, como:

- Identificar produtos parados no estoque;
- Acompanhar os que vendem mais;
- Comparar vendas de um mês para outro;
- Ver onde está concentrado o maior valor de mercadorias.

Esse recurso simples faz diferença na rotina do supermercado, especialmente para quem gosta de ter um controle mais próximo dos números e prefere visualizar os dados com mais liberdade.

4.6 Histórico de preços e acompanhamento de reajustes

O Compusis permite acompanhar o histórico de preços dos produtos cadastrados, o que ajuda bastante na hora de tomar decisões sobre reajustes e análise de margens. Sempre que um produto tem seu preço alterado no sistema, essa mudança fica registrada com a data e o valor antigo, o que permite saber exatamente quando foi feito o último ajuste e quanto ele variou.

Esse recurso é útil em várias situações do dia a dia, como:

- Ver se o aumento de custo de um produto foi repassado corretamente no preço de venda;
- Conferir com que frequência certos itens sofrem reajuste;
- Identificar produtos que estão com a margem muito apertada;
- Comparar o preço atual com outros momentos para planejar promoções ou renegociações.

Além disso, cruzar essa informação com relatórios de venda pode mostrar se um aumento de preço impactou as saídas do produto, ajudando o gestor a entender melhor o comportamento dos clientes e ajustar sua estratégia de preços com mais segurança.

Figura 7 - Tela de Histórico de Alterações de Preço com Registro de Datas Retroativas

Data/Hora Preço	ID Empresa	ID Filial	Cód. Produto	Nº. Preço	Preço Venda
08/11/2024 16:15:00	1	1	21067	1	11,9000
31/07/2024 16:00:04	1	1	21067	1	11,5000
05/06/2024 08:15:49	1	1	21067	1	11,9000
29/05/2024 16:33:55	1	1	21067	1	11,5000
07/03/2024 10:51:20	1	1	21067	1	10,9000
11/01/2023 11:45:37	1	1	21067	1	9,9000
08/11/2022 09:50:15	1	1	21067	1	9,4900
12/09/2022 09:58:53	1	1	21067	1	9,2500
06/08/2022 17:03:45	1	1	21067	1	8,9900
13/01/2022 11:30:40	1	1	21067	1	8,3900
24/08/2021 14:11:48	1	1	21067	1	7,9900
18/12/2019 11:47:17	1	1	21067	1	7,4900
08/11/2019 10:20:41	1	1	21067	1	7,2500
10/10/2019 11:50:42	1	1	21067	1	6,9900

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com informações do site CompusisWeb.

Referências

COMPUSISWEB. **Homepage**. Disponível em: https://www.compusis.inf.br/vwdchome.

DOLCI, Paola. **Gestão de estoques e armazenagem**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais:** administrando a empresa digital. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 91-96, nov. 2025.

A importância da comunicação organizacional para a saúde mental

Flavia da Rosa Gonçalves[1]

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a importância da comunicação organizacional na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Através da análise de autores como Kunsch (2003), Chiavenato (2014), Dejours (2007) e Robbins (2005), observa-se que práticas comunicacionais claras, empáticas e humanizadas influenciam positivamente o clima organizacional e reduzem os riscos de transtornos como estresse, ansiedade e burnout. O estudo evidencia que a comunicação organizacional, ao transcender sua função informativa, atua como instrumento estratégico para o bem-estar dos colaboradores. Conclui-se que o investimento em estratégias comunicacionais eficazes fortalece vínculos interpessoais e contribui para ambientes de trabalho psicologicamente mais saudáveis.
Palavras-chave: comunicação organizacional; saúde mental; clima organizacional; gestão de pessoas; bem-estar no trabalho.

The importance of organizational communication for mental health

Abstract: This article aims to analyze the importance of organizational communication in promoting mental health in the workplace. Through analysis of authors such as Kunsch (2003), Chiavenato (2014), Dejours (2007), and Robbins (2005), it is observed that clear, empathetic, and humanized communication practices positively influence the organizational climate and reduce the risks of disorders such as stress, anxiety, and burnout. The study highlights that organizational communication, by transcending its informative function, acts as a strategic instrument for employee well-being. It is concluded that investing in effective communication strategies strengthens interpersonal bonds and contributes to psychologically healthier work environments.
Keywords: organizational communication; mental health; organizational climate; people management; well-being at work.

La importancia de la comunicación organizacional para la salud mental

Resumen: Este artículo busca analizar la importancia de la comunicación organizacional para promover la salud mental en el entorno laboral. A través del análisis de autores como Kunsch (2003), Chiavenato (2014), Dejours (2007) y Robbins (2005), se observa que las prácticas de comunicación claras, empáticas y humanizadas influyen positivamente en el clima organizacional y reducen el riesgo de trastornos como el estrés, la ansiedad y el síndrome de burnout. El estudio destaca que la comunicación organizacional, al trascender su función informativa, actúa como un instrumento estratégico para el bienestar de los empleados. Se concluye que invertir en estrategias de comunicación efectivas fortalece los vínculos interpersonales y contribuye a entornos laborales psicológicamente más saludables.
Palabras clave: comunicación organizacional; salud mental; clima organizacional; gestión de personas; bienestar en el trabajo.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: flaviarg8@gmail.com

1 Introdução

A comunicação organizacional constitui um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz de qualquer instituição, sendo responsável não apenas pela transmissão de informações, mas também pela construção de vínculos interpessoais e pela consolidação da cultura organizacional. No contexto atual, marcado por transformações rápidas, aumento das demandas trabalhistas e mudanças nas formas de trabalho, a atenção à saúde mental dos colaboradores tornou-se uma preocupação crescente entre gestores, pesquisadores e profissionais da área de recursos humanos.

Neste cenário, observa-se que a qualidade da comunicação interna exerce influência direta sobre o bem-estar psicológico dos indivíduos, impactando aspectos como o clima organizacional, o engajamento profissional, a prevenção de conflitos e o manejo de situações de estresse. Uma comunicação clara, empática e assertiva pode funcionar como ferramenta estratégica de promoção da saúde mental no ambiente corporativo, contribuindo para a redução de quadros como ansiedade, depressão e *burnout*.

A presente pesquisa bibliográfica tem como objetivo analisar a importância da comunicação organizacional como elemento promotor da saúde mental no ambiente de trabalho. Para isso, serão considerados estudos e teorias que abordam os conceitos de comunicação organizacional, os fatores psicossociais relacionados à saúde mental laboral, bem como a interface entre esses dois campos. Espera-se, com isso, contribuir com fundamentos teóricos que evidenciem a importância de práticas comunicacionais pautadas na humanização e na efetividade, adequadas às demandas das organizações atuais.

2 Referencial Teórico

2.1 Comunicação Organizacional: Conceito e Funções

A comunicação organizacional compreende o processo pelo qual se realizam as trocas de informações dentro de uma instituição, tanto em sua dimensão formal quanto informal. Trata-se de um elemento essencial para o funcionamento interno das organizações, afetando diretamente a produtividade, a cultura institucional, a tomada de decisões e o clima organizacional (Kunsch, 2003).

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação dentro das organizações pode ocorrer em diferentes direções: vertical (ascendente e descendente), horizontal e transversal. A qualidade dessas interações está diretamente relacionada à eficácia das ações organizacionais e à satisfação dos colaboradores.

Além de informar, a comunicação exerce um papel integrador, pois promove o alinhamento de valores, metas e comportamentos. Conforme Marchiori (2010), uma comunicação eficaz não apenas transmite mensagens, mas também contribui para o fortalecimento da identidade organizacional e para a motivação das equipes.

2.2 Saúde Mental no Ambiente de Trabalho

A saúde mental no trabalho refere-se ao estado de equilíbrio emocional, psicológico e social do indivíduo diante das exigências do ambiente profissional. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2022), um local de trabalho saudável é aquele em que os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e seguros, tanto física quanto emocionalmente.

Diversos fatores organizacionais podem impactar negativamente a saúde mental dos trabalhadores, como a sobrecarga de tarefas, a ausência de reconhecimento, a rigidez hierárquica e os conflitos interpessoais. Christophe Dejours (2007), por meio da psicodinâmica do trabalho, destaca que o sofrimento psíquico no contexto laboral está frequentemente relacionado à falta de sentido no trabalho e à escassez de espaços para expressão subjetiva.

A negligência com o bem-estar emocional dos colaboradores pode resultar em transtornos como estresse ocupacional, ansiedade, depressão e síndrome de burnout. Isso evidencia a necessidade de estratégias institucionais voltadas à promoção da saúde mental como parte da gestão de pessoas.

2.3 Comunicação como Estratégia para a Promoção da Saúde Mental

Estabelecer canais de comunicação abertos, respeitosos e empáticos é uma estratégia fundamental para a promoção da saúde mental no trabalho. Uma comunicação organizacional humanizada favorece o diálogo, fortalece os vínculos sociais e contribui para a prevenção de conflitos e do isolamento emocional (Marchiori, 2010).

De acordo com Robbins (2005), ambientes com comunicação clara e assertiva apresentam maior capacidade de lidar com o estresse organizacional, pois reduzem incertezas e reforçam o senso de pertencimento. Líderes que praticam a escuta ativa e o feedback construtivo tendem a promover maior engajamento e confiança nas equipes.

Além disso, a comunicação interna bem estruturada permite que os colaboradores expressem suas necessidades, preocupações e expectativas, criando um ambiente mais acolhedor e psicologicamente seguro. Nesse sentido, a comunicação não é apenas um meio, mas um recurso estratégico para o cuidado com a saúde mental.

2.4 Boas Práticas de Comunicação nas Organizações Atuais

Organizações que reconhecem a importância da comunicação para o bem-estar de seus membros têm adotado práticas voltadas à escuta, ao diálogo e à valorização das relações humanas no ambiente de trabalho. Tais práticas incluem reuniões regulares de alinhamento, pesquisas de clima organizacional, canais de comunicação interna acessíveis e programas de apoio psicológico.

A promoção de uma cultura comunicacional saudável não requer apenas recursos técnicos, mas também um compromisso ético e institucional com o cuidado das pessoas. Isso torna-se ainda mais relevante diante dos efeitos da pandemia de COVID-19, que evidenciou a urgência de políticas organizacionais voltadas à saúde mental.

3 Método

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, fundamentada no método de pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já publicado, principalmente livros, artigos científicos e publicações técnico-científicas, permitindo ao pesquisador obter uma compreensão teórica aprofundada sobre o tema de interesse.

O estudo tem como objetivo analisar, por meio da literatura existente, a relação entre a comunicação organizacional e os impactos que ela pode gerar sobre a saúde mental dos trabalhadores. Para tanto, foram selecionadas obras de autores reconhecidos nas áreas da comunicação empresarial, comportamento organizacional e psicodinâmica do trabalho.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica possibilita a compreensão e a análise de diferentes perspectivas teóricas sobre um mesmo tema, contribuindo para a construção de uma síntese crítica e bem fundamentada. Nesse sentido, a seleção dos materiais considerou a relevância acadêmica, atualidade e contribuição conceitual para os eixos centrais deste estudo.

Foram utilizadas ferramentas de IA na elaboração deste artigo para correção das escritas, sugestão de vocabulário e indicação de materiais já publicados, como livros e artigos científicos.

4 Considerações Finais

O presente estudo permitiu compreender que a comunicação organizacional exerce papel fundamental na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Longe de se restringir à transmissão de informações, a comunicação configura-se como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, capaz de influenciar diretamente o clima organizacional, a motivação dos colaboradores e a qualidade das relações interpessoais.

Ao longo do estudo, observou-se que práticas comunicacionais baseadas na escuta ativa, no diálogo transparente e na valorização da subjetividade dos trabalhadores podem contribuir significativamente para a prevenção de transtornos mentais relacionados ao trabalho, como estresse, ansiedade, depressão e *burnout*. Nesse sentido, organizações que investem em uma comunicação humanizada e eficaz tendem a construir ambientes psicologicamente mais saudáveis e produtivos.

A revisão da literatura evidenciou, ainda, que a saúde mental deve ser compreendida como responsabilidade institucional e não apenas individual. Cabe às lideranças e aos setores de gestão promoverem espaços seguros para a expressão de sentimentos, o reconhecimento do trabalho e a resolução colaborativa de conflitos, utilizando a comunicação como instrumento central desse processo.

Dessa forma, conclui-se que a comunicação organizacional não apenas favorece o alcance dos objetivos institucionais, como também atua como elemento protetor da saúde mental dos profissionais, sendo portanto um campo estratégico para políticas de cuidado no contexto corporativo atual.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf. Acesso em: 21 jun. 2025.

DEJOURS, Christophe. **A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/665187503/DEJOURS-C-A-psicodinamica-do-trabalho-na-pos-modernidade-2007. Acesso em: 21 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/41807879/Como_Elaborar_Projetos_de_Pesquisa_Antonio_Carlos_Gil. Acesso em: 28 jun. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/631928298/RELACOES-PUBLICAS-III-Kunsch-RP-OC. Acesso em: 21 jun. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://www.academia.edu/40956001/Fundamentos_de_Metodologia_Cient%C3%ADfica_Lakatos_Marconi. Acesso em: 28 jun. 2025.

MARCHIORI, Marlene. *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.* São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 21 jun. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 97-120, nov. 2025.

Gestão por Competências: um itinerário da produção acadêmica entre 2019 e 2025

Gabriela Dorneles Döring[1]

Resumo: Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre gestão por competências, com o objetivo de mapear a produção científica entre 2019 e 2024 e identificar tendências, abordagens metodológicas e lacunas na área. A pesquisa foi conduzida com base na plataforma Web of Science, utilizando critérios de inclusão específicos e a ferramenta Bibliometrix/Biblioshiny para o tratamento dos dados. Após a aplicação dos filtros, foram selecionados 13 artigos para análise qualitativa. A revisão permitiu observar a consolidação da gestão por competências como modelo estratégico de desenvolvimento organizacional, com foco na articulação entre competências individuais e objetivos institucionais. Identificou-se, contudo, a predominância de estudos teóricos ou exploratórios, além da escassez de pesquisas empíricas aplicadas em diferentes contextos organizacionais. Também foi notada a limitada discussão sobre dimensões analíticas ampliadas no mapeamento de competências, o que pode restringir a compreensão da complexidade dos perfis profissionais. Os achados deste estudo contribuem para a compreensão crítica da literatura recente e sugerem caminhos para investigações futuras mais aplicadas e contextualizadas, que favoreçam a efetividade dos modelos de gestão por competências nas organizações contemporâneas.
Palavras-chave: competências; gestão por competências; desenvolvimento de competências; avaliação de desempenho; perfil de competências.

Competency-Based Management: an itinerary of academic production between 2019 and 2025

Abstract: This article presents a systematic review of the literature on competency management, aiming to map scientific production between 2019 and 2024 and identify trends, methodological approaches, and gaps in the field. The research was conducted using the Web of Science platform, using specific inclusion criteria and the Bibliometrix/Biblioshiny tool for data processing. After applying filters, 13 articles were selected for qualitative analysis. The review revealed the consolidation of competency management as a strategic model for organizational development, focusing on the connection between individual competencies and institutional objectives. However, a predominance of theoretical or exploratory studies was identified, in addition to a scarcity of empirical research applied in different organizational contexts. The limited discussion of expanded analytical dimensions in competency mapping was also noted, which may restrict the understanding of the complexity of professional profiles. The findings of this study contribute to a critical understanding of recent literature and suggest avenues for future, more applied and contextualized research that will foster the effectiveness of competency management models in contemporary organizations.
Keywords: skills; skills management; skills development; performance evaluation; skills profile.

Gestión por Competencias: un itinerario de producción académica entre 2019 y 2025

Resumen: Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura sobre gestión de competencias, con el objetivo de mapear la producción científica entre 2019 y 2024 e identificar tendencias, enfoques metodológicos y brechas en el campo. La investigación

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: gabrieladoring3@gmail.com

se realizó utilizando la plataforma Web of Science, aplicando criterios de inclusión específicos y la herramienta Bibliometrix/Biblioshiny para el procesamiento de datos. Tras aplicar filtros, se seleccionaron 13 artículos para el análisis cualitativo. La revisión reveló la consolidación de la gestión de competencias como modelo estratégico para el desarrollo organizacional, centrándose en la conexión entre las competencias individuales y los objetivos institucionales. Sin embargo, se identificó un predominio de estudios teóricos o exploratorios, además de una escasez de investigación empírica aplicada en diferentes contextos organizacionales. También se observó la limitada discusión de las dimensiones analíticas ampliadas en el mapeo de competencias, lo que puede restringir la comprensión de la complejidad de los perfiles profesionales. Los hallazgos de este estudio contribuyen a una comprensión crítica de la literatura reciente y sugieren vías para futuras investigaciones más aplicadas y contextualizadas que fomenten la eficacia de los modelos de gestión de competencias en las organizaciones contemporáneas.
Palabras clave: habilidades; gestión de habilidades; desarrollo de habilidades; evaluación del desempeño; perfil de habilidades.

1 Introdução

A gestão por competências consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais paradigmas para o gerenciamento estratégico de pessoas nas organizações. Este modelo propõe alinhar o desenvolvimento e a mensuração das competências profissionais, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, às necessidades estratégicas da organização, promovendo desenvolvimento individual e coletivo no desempenho das atividades laborais.

Ao transcender abordagens tradicionais de gestão de recursos humanos, a gestão por competências busca agregar valor tanto à organização quanto aos trabalhadores, ao direcionar esforços para identificar, planejar, desenvolver e avaliar as competências essenciais para o alcance dos objetivos institucionais (Ladim, 2018).

Gestão por competências trata-se de um modelo de gerenciamento de pessoas, em que estuda-se a mensuração e desenvolvimento das respectivas competências profissionais que desenvolvem a excelência individual no exercício de uma tarefa ou trabalho (Boyatzis 1982). No campo de estudo da Administração é de suma importância entender qual a aplicabilidade desse modelo em diferentes tipos de negócio e ainda, de maneira funcional e de acordo com o escopo da empresa e do próprio funcionário.

A relevância acadêmica do tema decorre de sua capacidade de articular o desenvolvimento humano com o desempenho organizacional, elementos centrais para a eficiência e a inovação nas organizações contemporâneas (Dias, 2020). Portanto, estudar esse modelo permite aprofundar a compreensão sobre como as competências profissionais

são necessárias para determinado cargo a fim de extrair o melhor desempenho do indivíduo e consequentemente melhorar o desempenho da organização.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura sobre gestão por competências, mapeando a produção científica dos últimos cinco anos para identificar tendências, desafios e lacunas do campo. Espera-se, assim, contribuir para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, subsidiando práticas mais alinhadas às demandas organizacionais e ao desenvolvimento dos profissionais.

Os resultados deste estudo têm como objetivo contribuir para a melhoria dos processos de gestão, de modo que os processos seletivos sejam realizados de forma organizada, considerando as competências necessárias para o preenchimento de cada vaga.

1.1 Identificação da classe de problemas

Indica-se como um problema no qual as organizações lutam atualmente, pois se observa uma limitada atenção à aplicabilidade desse modelo de gestão em diferentes tipos de negócio, especialmente no que se refere às especificidades de cargos e funções e às competências exigidas para seu adequado desempenho.

2 Referencial Teórico

Uma empresa que busca liderança e destaque no mercado não pode depender exclusivamente de seu desempenho financeiro, infraestrutura ou recursos materiais. É imprescindível, sobretudo, contar com profissionais qualificados e realizar uma gestão eficiente dessas pessoas (Ribeiro; Martins; Neta, 2017). Para tanto, a Gestão de Pessoas (GP) deve ser cuidadosamente estruturada e estar incorporada ao processo de definição da estratégia organizacional (Ulrich, 2000; Almeida *et al*., 2013). Cabe a ela estimular reflexões que convertam diretrizes estratégicas em ações concretas, além de desenvolver políticas e práticas alinhadas aos objetivos institucionais (Ulrich, 2000).

Conforme destaca Schuler (2000), a GP deve estar integrada à organização, articulada com sua orientação estratégica e com as necessidades do negócio, garantindo a coerência política e hierárquica de suas práticas. Essas ações precisam ser reconhecidas, aplicadas e assimiladas por gestores e colaboradores em sua rotina de trabalho. Além disso,

é essencial que a gestão disponha de instrumentos e metodologias capazes de assegurar um tratamento justo e igualitário aos trabalhadores (Rohm; Lopes, 2015). Para isso, a GP deve evidenciar uma atuação orientada a resultados, como a redução de custos, visando conquistar a confiança em setores de nível estratégico (Almeida *et al*., 2013) e, assim, obter a adesão dos colaboradores às transformações propostas. Desta forma, a GP terá o papel de agente de mudança (Ulrich, 2000; Almeida *et al*., 2013) “ao desenvolver a capacidade da empresa em aceitar a mudança contínua, melhorando incessantemente a concepção e a implantação de iniciativas variadas que garantam seu melhor desempenho” (Almeida *et al*., 2013, p. 59).

A gestão de pessoas é um campo importante para o sucesso organizacional, abrangendo práticas que vão desde o planejamento e controle até a avaliação de desempenho e a implementação de políticas de recompensa. Segundo Chiavenato (2014), essas ações são essenciais para alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, pois são eles que tomam decisões e agem em nome da organização. Dessa forma, investir no desenvolvimento profissional e em estratégias de motivação torna-se importante para criar um ambiente organizacional favorável e impulsionar a performance global.

Brandão (2023) apresenta que o termo “competência”, deriva do latim e remete à noção de alinhamento, coerência e compatibilidade com determinado contexto, situação, exigência ou expectativa, indicando que algo está em conformidade ou se mostra apropriado às circunstâncias apresentadas. A competência pode ser entendida como o resultado da interação entre as exigências do trabalho e as características individuais de quem o realiza (Sandberg, 2000).

Trata-se de uma capacidade ampla do profissional (Mulder, 2015), composta por um conjunto articulado de conhecimentos, habilidades e atitudes (Mulder, 2007), ou ainda pelas capacidades que um colaborador demonstra possuir (Rowe, 1995; Garavan; McGuire, 2001). As pessoas ocupam uma posição central na formulação e na execução da estratégia empresarial, uma vez que representam o capital humano da organização,elemento fundamental para a geração de valor e para a sustentação de vantagens competitivas. Esse capital humano é responsável por fomentar capacidades organizacionais únicas e inimitáveis, também denominadas capacidades dinâmicas, que consistem na aptidão da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às mudanças do ambiente (Nieves; Haller, 2014). Nesse contexto, torna-se evidente que, independentemente do tipo de estratégia adotada, a

presença das pessoas certas,com competências alinhadas aos objetivos organizacionais, é condição indispensável para que os resultados planejados sejam efetivamente alcançados.

Conforme destaca Gebelein (2006), o êxito da estratégia empresarial está diretamente relacionado à capacidade da organização de identificar, desenvolver e posicionar estrategicamente seus colaboradores, de modo a garantir não apenas eficiência operacional, mas também a inovação e a adaptação contínua em ambientes competitivos.

A promoção da inovação no ambiente organizacional está diretamente condicionada à presença de competências associadas ao capital intelectual, devidamente alinhadas às estratégias corporativas. Inovar exige mais do que infraestrutura ou recursos tecnológicos: demanda, clareza estratégica, motivação interna e um conjunto de competências específicas que sustentem processos criativos e disruptivos. Conforme destacam Miao e Cao (2019), a inovação organizacional só se materializa quando os colaboradores demonstram engajamento e domínio das competências essenciais ao desempenho inovador.

Acerca disso, o capital humano torna-se um ativo central, sendo compreendido como o conjunto integrado de habilidades, competências, talentos, conhecimentos e experiências acumuladas pelos indivíduos dentro da organização. Pedro (2009) reforça que esse capital se manifesta na capacidade da organização de captar, desenvolver e aplicar o conhecimento detido por seus colaboradores, transformando-o em soluções eficazes e diferenciadas para atender às necessidades dos clientes. Trata-se, portanto, de um recurso estratégico que viabiliza não apenas a inovação, mas também a competitividade de longo prazo.

Um dos principais marcos teóricos na consolidação do modelo de gestão por competências foi o trabalho de David McClelland, considerado um dos precursores dessa abordagem. Em seu artigo seminal intitulado Testing for competence rather than for intelligence, publicado em 1973, o autor propôs uma mudança significativa nos critérios utilizados para avaliação de indivíduos no ambiente organizacional. McClelland argumentou que os testes de inteligência tradicionais, amplamente utilizados até então como principal medida de potencial e desempenho, não eram suficientes para predizer o sucesso profissional de forma eficaz. Como alternativa, sugeriu a adoção de métricas que avaliassem competências diretamente relacionadas ao desempenho no trabalho (McClelland, 1973).

Além disso, McClelland (1973) ampliou o conceito de competência ao afirmar que elas não se restringem às habilidades cognitivas mensuráveis, mas incluem também

atributos de ordem comportamental e traços de personalidade. Entre essas competências não cognitivas, o autor destaca aspectos como a capacidade de comunicação, a paciência, o equilíbrio na definição de metas e o desenvolvimento do ego. Esses elementos, segundo o autor, seriam mais indicativos de eficácia no ambiente de trabalho do que medidas puramente intelectuais, inaugurando uma nova perspectiva sobre o potencial humano nas organizações (McClelland, 1973).

Já sob a ótica que relaciona os níveis organizacionais e individuais, a gestão por competências pode ser conceituada como “a gestão, a construção, a alavancagem e a implementação de competências estratégicas e operacionais, as relações causais e os vínculos entre elas e a forma como as competências são incorporadas aos recursos organizacionais e individuais” (Van Assen, 2000, p. 142).

O conceito de competências está fundamentado na abordagem da visão baseada em recursos, a qual destaca a capacidade das organizações de integrar, desenvolver e reconfigurar tanto competências internas quanto externas, com o propósito de responder de forma ágil às mudanças do mercado. Essa capacidade adaptativa é vista como um dos principais fatores para a construção de vantagem competitiva (Camisón; Villar-López, 2014; Eisenhardt; Martin, 2000; Peteraf, 1993; Teece *et al*., 1997; Wright *et al*., 2001). Eisenhardt e Martin (2000) aprofundam essa perspectiva ao afirmar que os recursos representam ativos físicos e organizacionais empregados na implementação de estratégias voltadas à geração de valor. Esses recursos incluem habilidades essenciais ou competências estratégicas necessárias para que a organização conquiste vantagem competitiva. Além disso, há uma relação direta entre o desempenho organizacional e a habilidade da empresa em combinar seus recursos de maneira eficaz, de modo a alcançar seus objetivos estratégicos (Kim; Lee, 2012).

Para iniciar a construção de um modelo de gestão de pessoas baseado na gestão por competências, é fundamental, em um primeiro momento, definir as competências essenciais da organização, tomando como referência sua missão, visão e valores. Essas competências são responsáveis por diferenciar a empresa frente aos concorrentes e representam a base de sua sobrevivência no mercado. Caracterizam-se por garantir vantagens competitivas sustentáveis, sendo invisíveis, difíceis de serem imitadas ou adquiridas, pois resultam da trajetória histórica da organização e de um processo contínuo de aprendizagem (Ruzzarin; Simionovschi, 2010). Vale destacar que tais competências possuem natureza dinâmica, estando em constante alinhamento com a estratégia

empresarial. À medida que novas estratégias são formuladas, surgem e se desenvolvem capacidades que, ao serem consolidadas, se transformam em competências organizacionais (Grant, 1991).

A gestão por competências tem se consolidado como uma abordagem estratégica no cenário organizacional contemporâneo, sendo adotada por empresas que buscam alinhar o desempenho individual aos objetivos institucionais. Essa metodologia parte do pressuposto de que a identificação, o desenvolvimento e a aplicação sistemática das competências — compreendidas como o conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes — favorecem a eficácia organizacional.

De fato, diversos estudos empíricos têm evidenciado uma correlação direta entre a adoção da gestão por competências e o aumento do desempenho organizacional. Otoo (2019) destaca que práticas estruturadas de desenvolvimento de competências impactam positivamente variáveis como produtividade, inovação e engajamento dos colaboradores. De forma semelhante, Shet, Patil e Bhosale (2019) apontam que a definição clara de competências críticas para o negócio contribui para a excelência operacional, promovendo uma gestão mais eficaz de talentos e recursos humanos. Van Esch, Dries e De Gilde (2018) reforçam que a integração entre estratégias organizacionais e o desenvolvimento de competências facilita o alcance de metas e fortalece a cultura organizacional. Ademais, Skrinjaric e Domadenik (2020) demonstram que organizações que investem no mapeamento e na gestão estratégica de competências tendem a alcançar níveis mais elevados de desempenho e vantagem competitiva.

Para Lawler (1994) e Albuquerque e Oliveira (2001), o aumento da complexidade e a aceleração das transformações nos contextos organizacionais, somados à demanda por uma gestão de pessoas mais eficiente, contribuíram para que a gestão por competências se tornasse um elemento central na administração de recursos humanos. Essa perspectiva é reforçada por Fleury e Fleury (2001), ao apontarem que o tema passou a ser discutido tanto na academia quanto no ambiente corporativo, envolvendo diferentes níveis de análise,desde o indivíduo até as organizações e os países.

No mesmo sentido, Amaral (2008) ressalta que a gestão de pessoas baseada em competências promove uma troca contínua de saberes e habilidades entre organização e colaboradores. Ao compartilhar seu capital intelectual, a organização contribui para o desenvolvimento e capacitação dos profissionais diante de novos desafios, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Em contrapartida, ao aprimorarem suas competências, os

colaboradores devolvem esse conhecimento à organização, fortalecendo sua capacidade de adaptação e enfrentamento de cenários dinâmicos.

A abordagem de gestão por competências, conforme destaca Brandão (2023), representa um modelo que utiliza o conceito de competência como eixo central para orientar diversos processos organizacionais, especialmente aqueles relacionados à gestão de pessoas. Essa perspectiva visa identificar, desenvolver e utilizar as competências consideradas essenciais para o alcance dos objetivos institucionais, por meio da aplicação de estratégias e ferramentas específicas.

O mapeamento de competências configura-se como uma etapa crítica no processo de gestão por competências, uma vez que fornece a base para o alinhamento estratégico entre as necessidades organizacionais e os perfis de competências requeridos. Trata-se de um procedimento sistemático de identificação, descrição e categorização das competências essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais. Quando conduzido de forma inadequada ou imprecisa, compromete-se a efetividade das etapas subsequentes de atração, desenvolvimento e avaliação de competências, impactando negativamente o desempenho organizacional e a capacidade adaptativa da instituição (Brandão, 2023).

Considerando que a gestão por competências está intrinsecamente orientada para a conquista e manutenção da competitividade organizacional, o processo de desenvolvimento e renovação de competências é, em grande medida, influenciado pelas transformações constantes no ambiente de negócios e nas dinâmicas do mercado de trabalho. Szczepańska-Woszczyna (2021) enfatiza que tais mudanças exigem das organizações uma adaptação contínua, na qual a identificação e o fortalecimento de novas competências tornam-se fatores críticos para a sustentabilidade e o sucesso em contextos competitivos e voláteis.

Segundo Spencer e Spencer (1993) é relevante que a competência esteja relacionada diretamente à execução eficaz do trabalho. A estrutura dessas competências acontece em conjunto ao conhecimento, técnicas, habilidades e outras características pessoais que desencadeiam uma performance de excelência do indivíduo (Lucia; Lepsinger, 1999; Rodriguez *et al*., 2002), essa estrutura inclui, competências essenciais, profissionais, gerenciais e gerais, conforme disposto no Quadro 1:

Quadro 1 - Competências e suas características

Competências	Características
Essenciais	De acordo com as estratégias e necessidades competitivas da organização, sendo possível incluir todos os membros, proporcionando a criatividade aplicada e cultura organizacional.
Profissionais	Qualificações diretamente relacionadas às necessidades descritas do cargo.
Gerenciais	Aptidão para administrar pessoas e processos, conforme o nível hierárquico ocupado.
Gerais	Habilidades fundamentais, como leitura, escrita e conhecimentos de informática, como critério fundamental da área administrativa

Fonte: Spencer e Spencer (1993).

Observa-se que cada competência possui características específicas que as categorizam de maneira que facilitam o entendimento para melhor aplicação. Torna-se importante também ressaltar, uma tipologia amplamente adotada para a classificação das competências organizacionais, que distingue quatro grandes categorias: competências pessoais, técnicas, gerenciais e sociais. Essa taxonomia, conforme proposto por Calderón Hernández e Naranjo Valencia (2004), permite uma compreensão mais estruturada das diferentes dimensões do desempenho humano no contexto de trabalho, favorecendo a elaboração de estratégias de desenvolvimento alinhadas aos objetivos organizacionais.

No grupo das competências pessoais, destacam-se atributos individuais considerados essenciais em praticamente todos os contextos organizacionais, como a comunicação eficaz, a capacidade de trabalhar em equipe e a tomada de decisões fundamentadas. Já as competências técnicas referem-se ao domínio de conhecimentos específicos sobre o negócio e seu ambiente operacional, sendo particularmente relevantes para a execução de tarefas especializadas. As competências gerenciais, por sua vez, envolvem a capacidade de liderança e a visão estratégica, fundamentais para a condução de equipes e para a orientação de longo prazo das organizações. Por fim, as competências sociais abarcam aspectos relacionados ao desenvolvimento integral das pessoas, à empatia e à habilidade de estabelecer relacionamentos interpessoais positivos e produtivos no ambiente de trabalho (Calderón Hernández; Naranjo Valencia, 2004).

A gestão por competências configura-se como uma ferramenta estratégica de grande relevância tanto no âmbito organizacional quanto individual, uma vez que permite a identificação e o desenvolvimento das habilidades críticas necessárias para o alcance dos

objetivos institucionais e pessoais. Essa abordagem possibilita não apenas o alinhamento entre os talentos humanos e as metas organizacionais, mas também orienta os processos de capacitação profissional de forma mais eficaz e direcionada.

Segundo Draganidis e Mentzas (2006), a gestão por competências está estreitamente vinculada aos esforços corporativos voltados à qualificação contínua da força de trabalho, sendo fundamental para a promoção da inovação, da eficiência operacional e da construção de uma vantagem competitiva sustentável. Ao identificar lacunas de competências e promover ações sistemáticas para supri-las, essa abordagem contribui para a criação de ambientes organizacionais mais adaptáveis e orientados ao desempenho de alto nível.

Hsieh, Chen e Liu (2006) propõem que elementos como a autoimagem, os valores pessoais, as características comportamentais estáveis e a motivação exercem papel decisivo no desempenho organizacional. A autoimagem e os valores dizem respeito à forma como o indivíduo se percebe em relação ao seu papel, seus princípios e sua conduta ética, sendo exemplificados, por exemplo, na confiança e responsabilidade demonstradas por um profissional da saúde diante de situações críticas. As características pessoais, por sua vez, abrangem traços como resiliência, proatividade e capacidade de agir sob pressão. Já a motivação representa o impulso interno que orienta o engajamento e a dedicação ao trabalho, sustentando comportamentos consistentes com os objetivos da organização (Vazirani, 2010; Weinland; Gregory; Petrick, 2007).

Ao reconhecer essas dimensões, a gestão por competências amplia seu escopo, permitindo que organizações desenvolvam estratégias mais precisas para alinhar os perfis individuais às exigências organizacionais, promovendo tanto o desempenho quanto a cultura organizacional. A cultura organizacional refere-se aos conceitos coletivos, crenças, normas e valores que são compartilhados pelos membros de uma organização e que orientam comportamentos, decisões e interações no ambiente de trabalho (Al-Ali, 2003). É essencial que todos os colaboradores compreendam e internalizem a cultura da organização, pois ela atua como um guia implícito que influencia tanto o desempenho individual quanto os processos de gestão.

Essas experiências organizacionais, vivenciadas no cotidiano do trabalho, contribuem para que os membros compreendam com maior clareza o ambiente em que estão inseridos e atuem de forma eficiente. De acordo com Muller (2014), a participação dos colaboradores em práticas, rotinas e interações organizacionais favorece a

interpretação das normas e valores que regem o comportamento no ambiente profissional. Essa compreensão amplia a capacidade de adaptação às exigências da organização e fortalece a coerência entre os objetivos individuais e institucionais. No âmbito da gestão por competências, essas vivências possibilitam o desenvolvimento e a consolidação de comportamentos alinhados às demandas organizacionais, reforçando a integração entre desempenho e cultura institucional.

Diante de seus objetivos de desenvolvimento, as organizações têm adotado, de forma crescente, a gestão por competências como estratégia para promover o desenvolvimento humano. Essa abordagem tem se mostrado uma ferramenta relevante para identificar, sistematizar e controlar o conhecimento organizacional (Joranli, 2018; Naim; Lenka, 2017). Nesse contexto, a gestão por competências permite o mapeamento e a valorização tanto do conhecimento individual quanto do coletivo, favorecendo a criação de vantagem competitiva baseada no capital humano (Palacios-Marques *et al*., 2016; Rampai; Sopeerak, 2011).

Alguns estudos vêm destacando um conjunto de competências essenciais para o contexto atual, marcado por rápidas transformações tecnológicas e organizacionais. Entre essas habilidades, destacam-se a motivação, a organização, a gestão de projetos, o profissionalismo, a capacidade de compilar e apresentar informações, o trabalho em equipe e a comunicação eficaz (Skrinjaric; Domadenik, 2020). Como exemplo desse cenário dinâmico, a crescente complexidade das tarefas em setores tecnologicamente avançados demanda profissionais com competências amplamente transferíveis, como a resolução de problemas e o pensamento criativo, em lugar da simples reprodução de conhecimento factual (Skrinjaric; Domadenik, 2020).

A literatura apresenta diferentes modelos de gestão por competências aplicadas ao contexto organizacional (Carmo, 2016; Dias, 2020). Um dos mais difundidos é o modelo de Leme (2005), que delimita cinco etapas fundamentais para a implantação da gestão por competências nas organizações (i) sensibilização; (ii) mapeamento e definição do perfil de competências; (iii) identificação das competências dos colaboradores; (iv) plano de desenvolvimento e seleção; e (v) mensuração, avaliação e acompanhamento. A etapa de sensibilização consiste na orientação e conscientização da alta gestão e dos trabalhadores sobre os fundamentos da gestão por competências (Leme, 2005). Nesse sentido, as organizações buscam engajar os atores organizacionais a fim de desenvolver o comprometimento e a motivação das equipes de trabalho (Gramigna, 2007). Trata-se de

um momento crucial para a adaptação da organização às mudanças estruturais e estratégicas, como as relacionadas à cultura organizacional, missão e valores. Silva e Mello (2013) destacam que um dos principais desafios está na transição de um modelo burocrático para uma abordagem gerencial voltada a resultados, o que requer mudanças na cultura institucional e o envolvimento ativo dos colaboradores, em consonância com a estratégia organizacional.

A segunda etapa, de mapeamento e definição do perfil de competências, envolve a identificação das competências necessárias ao pleno desenvolvimento organizacional e ao alcance de resultados estratégicos (Leme, 2005). Em paralelo, ocorre a etapa de identificação das competências dos colaboradores, cujo objetivo é reconhecer as competências já desenvolvidas pelos profissionais, bem como aquelas que precisam ser aprimoradas (Leme, 2005). Essa identificação é essencial, pois embasa as ações subsequentes de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição (Bastos *et al*., 2018; Brandão; Bahry, 2005). Brantes (2012) reforça que, se essa fase for conduzida de forma inadequada, compromete-se todo o processo de implementação da gestão por competências.

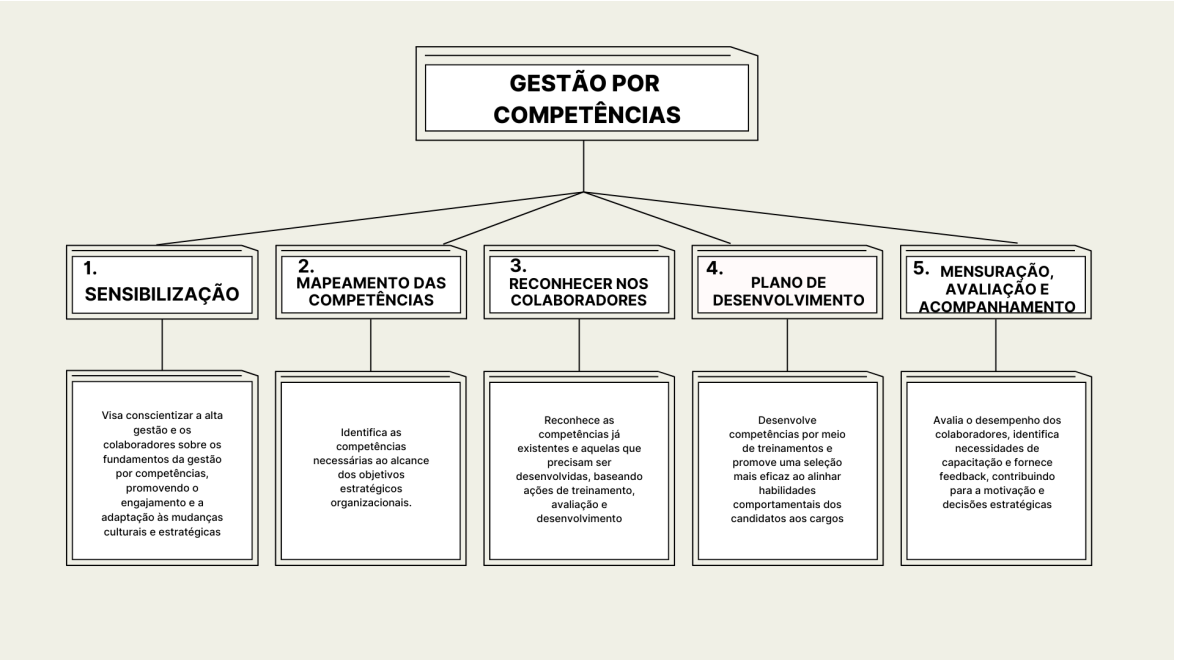
A quarta etapa refere-se ao plano de desenvolvimento e seleção, que ocorre após a análise das competências e lacunas dos trabalhadores (Leme, 2005). Essa fase visa o desenvolvimento e a capacitação das competências exigidas, ainda não plenamente presentes nos colaboradores. O treinamento, nesse contexto, é considerado um fator crítico de sucesso e requer a formulação e coordenação de um plano de capacitação anual focado no crescimento profissional dos trabalhadores (Sovienski; Stigar, 2008). No que se refere à seleção por competências, destaca-se sua eficácia na contratação de profissionais, ao permitir a identificação de candidatos que apresentam comportamentos e habilidades compatíveis com os requisitos de cada cargo — as chamadas competências comportamentais (Leme, 2005).

Por fim, a quinta etapa compreende a mensuração, avaliação e acompanhamento do desempenho dos colaboradores, com o uso de métodos avaliativos (Leme, 2005). Essa avaliação busca atingir objetivos como: identificar pontos fortes e aspectos a serem desenvolvidos; levantar necessidades de capacitação; formular planos de desenvolvimento e motivação; propor formas de reconhecimento pelo desempenho; e promover feedback sobre a trajetória profissional (Milliman *et al*., 2002). Clausen, Jones e Rich (2008) complementam que os sistemas de avaliação mais eficazes são aqueles que estabelecem de

forma clara as responsabilidades e contribuições dos colaboradores, gerando impactos positivos na motivação e subsidiando decisões relevantes em suas trajetórias profissionais.

Todos os aspectos mencionados podem ser entendidos através da Figura 1, abaixo:

Figura 1 - Gestão por competência



Fonte: Gramigna (2007); Silva e Mello (2013); Bastos *et al*. (2018); Brandão e Bahry (2005); Sovienski e Stigar (2008); Milliman *et al*. (2002); Clausen, Jones e Rich (2008).

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura de natureza qualitativa, cujo objetivo é identificar, analisar e sintetizar a produção científica recente sobre gestão por competências no contexto organizacional.

3.1 Revisão sistemática de literatura

A revisão sistemática, conforme destacam Kitchenham (2004) e Okoli e Schabram (2010), permite uma abordagem estruturada para o mapeamento de evidências científicas, possibilitando o reconhecimento de tendências, lacunas teóricas e desafios emergentes no campo de estudo.

É possível realizar uma revisão da literatura de diferentes maneiras, uma vez que não existe um único modelo de condução para esse tipo de estudo. Diversos autores

propõem distintos métodos de pesquisa bibliográfica (Botelho, 2011; Cooper, 1988; Creswell, 2010; De Souza, 2010; Whittemore; Knafl, 2005), cada um com suas particularidades quanto à abordagem. Embora apresentem características próprias, muitos desses métodos compartilham semelhanças, diferenciando-se apenas em alguns aspectos específicos da revisão.

Optou-se pela realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que têm como finalidade principal não apenas mapear o conhecimento existente, mas também apontar lacunas e propor novas direções para futuras investigações. Trata-se de um procedimento metodológico rigoroso que permite a coleta, análise e síntese de evidências científicas sobre um tema específico, neste estudo aborda-se Gestão por Competências. Conforme salientam Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Oliveira *et al*. (2007), esse processo exige a definição prévia de etapas fundamentais, como a formulação do problema de pesquisa, o delineamento das estratégias de busca, bem como os critérios de inclusão e exclusão dos estudos analisados.

3.2 Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada exclusivamente na base de dados *Web of Science (WoS)*, reconhecida internacionalmente por sua ampla cobertura de periódicos científicos de alto impacto. Para a busca, foi utilizada a seguinte string de pesquisa “TS=(("competency management" OR "competence management" OR "competency-based management" OR "skills management" OR "capabilities management") AND ("organizational" OR "corporate" OR "enterprise" OR "business"))”.

A string de busca foi aplicada com critérios de filtragem previamente definidos, os quais incluíram, o recorte temporal dos últimos cinco anos (2019–2024), com o objetivo de assegurar a atualidade das publicações, a seleção exclusiva de artigos científicos e artigos de revisão; e a delimitação temática às áreas de Administração, Gestão, Negócios e Psicologia Aplicada, totalizando por fim 48 documentos.

Quadro 2 - Estágios da pesquisa

Estágios	Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (Tranfield; Denyer; Smart, 2003)	Análise Bibliométrica	Etapas da pesquisa:

Estágio 1: Planejamento e identificação de revisões	Identificação da existência de revisões e planejamento da revisão	Definição do problema, objetivo de pesquisa e base de dados. Optou-se por não estabelecer limite temporal na Web of Science:	Objetivo: realizar uma revisão sistemática de literatura sobre gestão por competências, mapeando a produção científica dos últimos cinco anos para identificar tendências, desafios e lacunas do campo. Método: RSL e análise bibliométrica.
Estágio 2: Condução da RSL. Busca na base de dados, triagem e elegibilidade	Identificação dos estudos e aderência ao critério de inclusão definido	Definição das strings de busca. Definição dos filtros aplicados. Critério de busca.	“TS=(("competency management" OR "competence management" OR "competency-based management" OR "skills management" OR "capabilities management") AND ("organizational" OR "corporate" OR "enterprise" OR "business"))”. Nº de documentos encontrados: 278 Filtros: Tipos de documentos: Artigos; Artigos de Revisão. Recorte temporal: 2020 a 2024 Categorias: ciencias sociais e outros topico; Psicologia; ciencias comportamentais Nº de Documentos encontrados: 48 Critérios de inclusão: Os critérios de inclusão consideraram estudos que abordassem explicitamente a temática da gestão por competências em organizações, incluindo tanto investigações empíricas quanto trabalhos teóricos ou de revisão que apresentassem contribuições conceituais, metodológicas ou práticas significativas. Nº de Documentos encontrados: 13
Estágio 3:	Acesso, análise, interpretação e divulgação dos resultados	softwares para as análises: *Bibliometrix* e *Biblioshiny*	Indicadores bibliométricos: Distribuição anual das publicações, autores, títulos dos estudos, periódicos,autores mais citados Indicadores de conteúdo: Palavras-chave, objetivos e principais contribuições.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

3.3 Processo de seleção dos estudos e critério de inclusão de exclusão

O processo de seleção dos estudos recuperados ocorreu em três etapas sucessivas. Inicialmente, realizou-se a leitura dos títulos, com a finalidade de excluir trabalhos manifestamente fora do escopo da pesquisa. Em seguida, procedeu-se à leitura dos resumos, a fim de verificar a aderência ao tema da gestão por competências em contextos organizacionais. Por fim, realizou-se uma leitura exploratória dos textos completos dos artigos previamente selecionados, buscando aprofundar a análise e assegurar a relevância das contribuições.

Os critérios de inclusão consideraram estudos que abordassem explicitamente a temática da gestão por competências em organizações, incluindo tanto investigações empíricas quanto trabalhos teóricos ou de revisão que apresentassem contribuições conceituais, metodológicas ou práticas significativas. Foram excluídas da análise as publicações que tratavam de contextos alheios ao escopo deste estudo como saúde pública, administração pública e outras áreas que não abordavam a gestão por competências em sua dimensão organizacional. Exemplos incluem estudos focados em efeitos do burnout, valores profissionais em contextos hospitalares ou análises voltadas para políticas públicas sem conexão direta com o desenvolvimento de competências em ambientes organizacionais.

Os dados obtidos por meio da aplicação da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) nesta pesquisa foram tratados utilizando os pacotes *Bibliometrix* e *Biblioshiny*, desenvolvidos em linguagem R por Aria e Cuccurullo (2017). Esses instrumentos oferecem suporte analítico para a interpretação dos resultados, permitindo a visualização do fluxo informacional e das dinâmicas envolvidas na produção científica relacionada ao tema investigado.

4 Resultados

A etapa de análise dos resultados foi conduzida a partir da leitura integral dos artigos selecionados, com foco na identificação dos principais elementos metodológicos adotados em cada estudo, como delineamento, instrumentos e abordagem analítica. Paralelamente, foram mapeadas as palavras-chave mais recorrentes, bem como os autores

mais citados no corpo dos textos, permitindo a identificação de tendências e influências teóricas predominantes na literatura. Por fim, foram sistematizadas as principais contribuições de cada pesquisa para a temática investigada, com o objetivo de compreender a evolução conceitual, os avanços práticos e as lacunas existentes no campo.

4.1 Identificação dos artigos selecionados.

O quadro 2 identifica os artigos selecionados por título, autor(es), ano e periódico de publicação.

Quadro 3 - Artigos selecionados

Títulos	Autores	Ano de publicação	Períodicos
Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies	Hsieh, PJ; Chen, CC; Liu, W	2019	The operational research society
An instrument for strategic competence development in small and medium-sized industrial enterprises: the Competency Management Tool (CMT)	Decius, J; Schaper, N	2021	Grouppe. Interaktion. Organisation
Moderation as a Moral Competence: Integrating Perspectives for a Better Understanding of Temperance in the Workplace	Sanz, P; Fontrodona, J	2019	Revista de Étiva Empresarial
Implementation of competence management in a public higher education institution: challenges and perspectives	Silva, PA; Cavalcante, SMD; Silva, PA; Silva, MRR	2021	Management and administrative professional review
Competency Management in Buraucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration	Struzyna, J; Marzec, I; Bozionelos, N	2021	Revista Europeira de Gestão
Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain	Fernandez, AI; Lara, PR; Ugalde, MC; Sisodia, GS	2018	Revista de Varejo e Serviços ao Consumidor
THE IMPLEMENTATION OF A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODEL BASED ON THE COMPETENCY-BASED MANAGEMENT IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION	Nardes, L; Gallon, S; Taufer, E; Bitencourt, BM	2021	Revista Gestão Organizacional
COMPETENCY MANAGEMENT, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CORPORATIVE EDUCATION: A STUDY ON BRAZILIAN COMPANIES	Lopes, FJ; de Abreu, VGM; Kumasaka, RS; Rosini, AM	2020	RISUS - Journal on Innovation and Sustainability
Home-Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management	Enes, YDO; Vieira, MBN; Coelho, FAC; Pereira, D; Zanon, ER	2023	The Qualitative Report
Competencies for sustainability: Insights from the encyclical letter Laudato Si	de la Cruz, CD; Valdivieso, REP	2024	Business Ethics the Environment & Responsibility
The LEaD competence model: Leading effectively in the context of digital transformation	Dörr, SL; Schmidt-Huber, M; Maier, GW	2021	Grouppe. Interaktion. Organisation
Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths	Castro, MVD; de Araújo, ML; Ribeiro, AM; Demo, G; Meneses, PPM	2020	SHRM National scientific production
Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level	Podmetina, D; Soderquist, KE; Petraite, M; Teplov, R	2018	Emerald insight

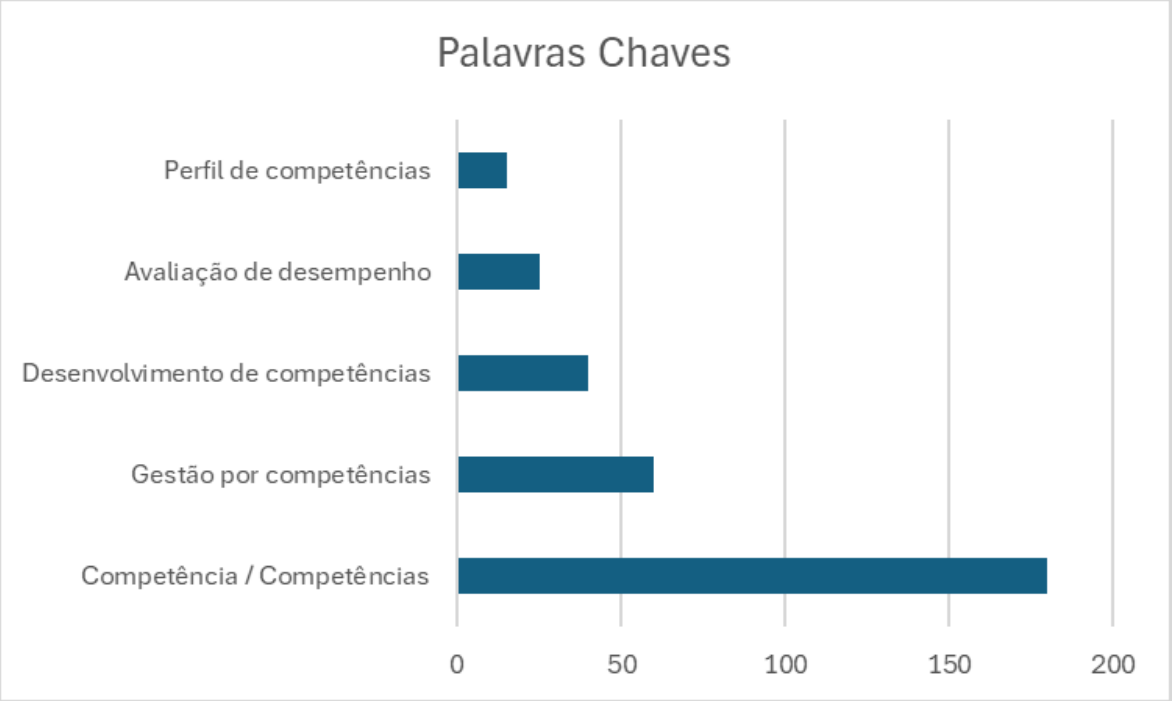
Fonte: elaborado pela autora (2025).

Como resultado da busca, foram identificados 13 artigos científicos, que compuseram o corpus de análise deste estudo. A análise dos artigos foi realizada de forma qualitativa e descritiva, com foco na identificação de temas recorrentes, abordagens metodológicas utilizadas, autores mais citados e desafios apontados nos estudos. Essa abordagem permitiu mapear a produção científica recente sobre o tema, evidenciar lacunas e sugerir possibilidades para pesquisas futuras.

4.2 Palavras-chaves

As palavras-chave mais recorrentes nos artigos analisados foram: *competência / competências*, *gestão por competências*, *desenvolvimento de competências*, *avaliação de desempenho* e *perfil de competências*. Observa-se que o termo “competência” apresenta múltiplas definições ao longo da literatura, sendo frequentemente utilizado como base conceitual para outros construtos, tais como desempenho individual, estratégias de capacitação e modelos de gestão de pessoas.

Quadro 4 - Palavras chaves mais citadas nos artigos referentes à temática competências

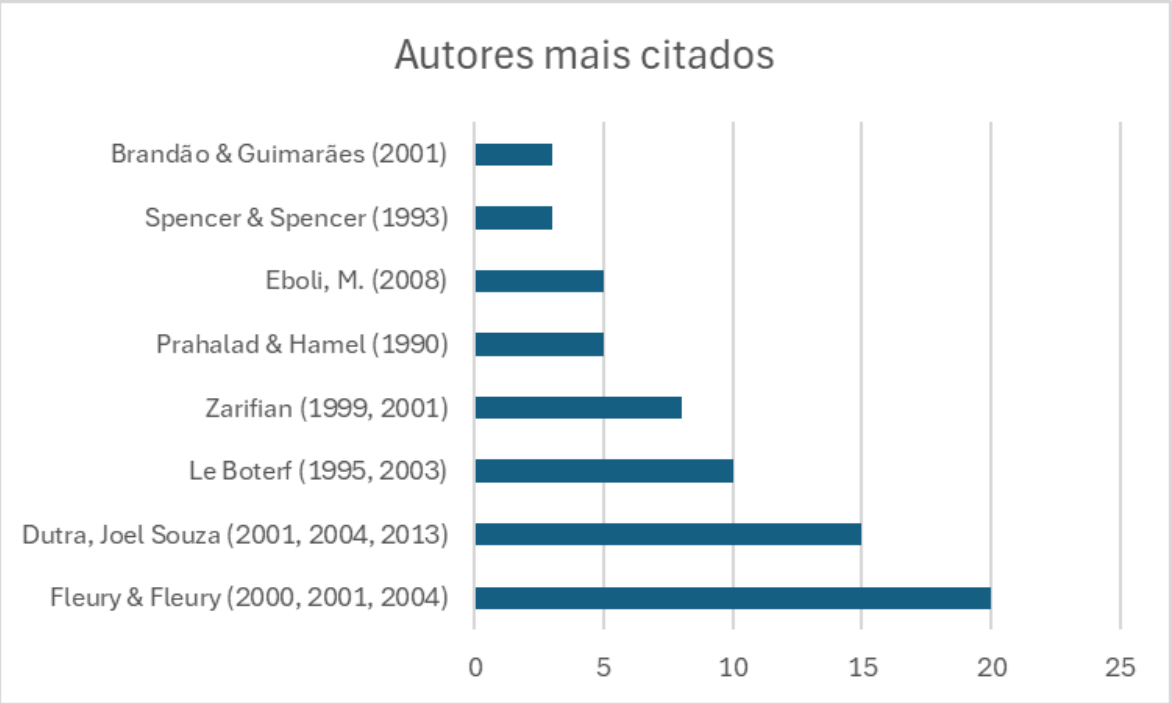


Fonte: elaborado pela autora (2025).

4.3 Autores mais citados

O Quadro 4 apresenta os autores mais citados nas publicações sobre gestão por competências, indicando as principais referências teóricas utilizadas na área. Destacam-se Fleury & Fleury, com o maior número de citações, seguidos por Dutra, Le Boterf e Zarifian, cujas contribuições são amplamente reconhecidas na definição, aplicação e contextualização do conceito de competência. Autores como Prahalad & Hamel, Eboli, Spencer & Spencer e Brandão & Guimarães também aparecem com frequência, reforçando a importância de abordagens que integram estratégia, comportamento e educação corporativa à temática. Esses dados orientam futuras pesquisas e servem como base teórica sólida para novos estudos na área.

Quadro 5 - Autores mais citados nos artigos referentes à temática competências



Fonte: elaborado pela autora (2025).

A análise desses artigos revela que a metodologia qualitativa é a mais recorrente nas pesquisas sobre gestão por competências. Essa predominância se justifica pela própria natureza do tema, que envolve aspectos subjetivos e contextuais, como comportamentos, atitudes, conhecimentos tácitos, dinâmicas interpessoais e valores organizacionais

(Brandão, 2023). Tais elementos exigem abordagens que permitam uma compreensão mais profunda e interpretativa das práticas e significados construídos nos ambientes organizacionais.

Quadro 6 - Metodologias utilizadas nos artigos referente à temática gestão por competência

Título	Autor(res)	Ano de Publicação	Metodologia Utilizada
Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies	Hsieh, PJ; Chen, CC; Liu, W	2019	Qualitativa
An instrument for strategic competence development in small and medium-sized industrial enterprises: the Competency Management Tool (CMT)	Decius, J; Schaper, N	2021	Estudo aplicado
Moderation as a Moral Competence: Integrating Perspectives for a Better Understanding of Temperance in the Workplace	Sanz, P; Fontrodona, J	2019	Estudo conceitual/teórico
Implementation of competence management in a public higher education institution: challenges and perspectives	Silva, PA; Cavalcante, SMD; Silva, PA; Silva, MRR	2021	Qualitativa
Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration	Struzyna, J; Marzec, I; Bozionelos, N	2021	Estudo de caso
Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain	Fernandez, AI; Lara, PR; Ugalde, MC; Sisodia, GS	2018	Proposta metodológica
THE IMPLEMENTATION OF A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODEL BASED ON THE COMPETENCY-BASED MANAGEMENT IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION	Nardes, L; Gallon, S; Taufer, E; Bitencourt, BM	2021	Estudo qualitativo
COMPETENCY MANAGEMENT, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CORPORATIVE EDUCATION: A STUDY ON BRAZILIAN COMPANIES	Lopes, FJ; de Abreu, VGM; Kumasaka, RS; Rosini, AM	2020	Quantitativa
Home-Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management	Enes, YDO; Vieira, MBN; Coelho, FAC; Pereira, D; Zanon, ER	2023	Pesquisa de levantamento
Competencies for sustainability: Insights from the encyclical letter Laudato Si	de la Cruz, CD; Valdivieso, REP	2024	Estudo conceitual
The LEaD competence model: Leading effectively in the context of digital transformation	Dörr, SL; Schmidt-Huber, M; Maier, GW	2021	Estudo de modelo
Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths	Castro, MVD; de Araújo, ML; Ribeiro, AM; Demo, G; Meneses, PPM	2020	Bibliométrico
Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level	Podmetina, D; Soderquist, KE; Petraite, M; Teplov, R	2018	Qualitativa

Fonte: elaborado pela autora (2025).

5 Considerações Finais

Esta revisão sistemática teve como objetivo analisar a produção científica sobre gestão por competências no período de 2019 a 2024, destacando as principais abordagens adotadas e as contribuições oferecidas à área. Os resultados evidenciam a consolidação da temática como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional, especialmente na articulação entre as competências individuais e os objetivos institucionais.

Entretanto, observa-se uma predominância de estudos de natureza teórica, com número limitado de investigações empíricas aplicadas a diferentes contextos organizacionais. Além disso, identificou-se uma lacuna relacionada à ampliação do escopo analítico no processo de mapeamento das competências, o que pode restringir a compreensão sobre a complexidade dos perfis profissionais demandados atualmente.

Frente a essas limitações, há espaço para que pesquisas futuras aprofundem a aplicação prática dos modelos em realidades organizacionais distintas e incorporem variáveis que ampliem a compreensão da dinâmica das competências no ambiente de trabalho contemporâneo. Essa ampliação analítica é essencial para o avanço teórico e a efetividade dos instrumentos de gestão por competências no cenário atual.

Referências

AL-Ali, N. **Comprehensive intellectual capital management:** step-by-step. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. S. **Gestão de pessoas por competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. *et al*. **Gestão estratégica de pessoas:** vínculos entre trabalho, saúde e desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2013.

AMARAL, D. C. **Gestão por competências:** uma estratégia organizacional para o desenvolvimento das pessoas. Curitiba: Juruá, 2008.

BASTOS, A. V. B. *et al*. **Gestão por competências:** fundamentos, aplicações e desafios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. M. **Modelos e instrumentos para mapeamento de competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BRANDÃO, H. P. **Gestão por competências:** uma abordagem integrada e aplicada à gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2023.

BRANTES, L. C. **Mapeamento de competências:** identificação e avaliação no ambiente organizacional. São Paulo: Atlas, 2012.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G.; NARANJO VALENCIA, J. C. **Gestión por competencias:** un enfoque estratégico en la administración de recursos humanos. Medellín: Ediciones Universidad de Antioquia, 2004.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2891–2902, 2014.

CARMO, F. R. **Gestão por competências:** desafios e perspectivas nas organizações públicas. Curitiba: Appris, 2016.

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

DIAS, R. **Gestão estratégica de pessoas:** competências e performance organizacional. São Paulo: Atlas, 2020.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51–64, 2006.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**, v. 13, n. 4, p. 144–164, 2001.

GEBELEIN, S. H. **Performance consulting:** moving beyond training. São Paulo: Pearson, 2006.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão por competências:** metodologia da ação. São Paulo: Pearson, 2007.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.

HSIEH, Y. H.; CHEN, H. H.; LIU, C. Y. Constructing competence model for knowledge management. **Journal of American Academy of Business**, v. 9, n. 2, p. 364–370, 2006.

KIM, S.; LEE, J. The effects of the resource-based view on organizational performance: Evidence from Korean firms. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 147–164, 2012.

LAWLER, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 3–15, 1994.

LEME, R. M. **Gestão de pessoas por competências:** o modelo brasileiro. São Paulo: Gente, 2005.

LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. **The art and science of competency models:** pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MULLER, M. **Cultura organizacional e gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2014.

MULDER, M. **Competence-based vocational and professional education:** bridging the worlds of work and education. Cham: Springer, 2015.

MULDER, M. Competence: the essence and use of the concept in ICVT. **European Journal of Vocational Training**, v. 40, n. 1, p. 5–22, 2007.

NAIM, M. F.; LENKA, U. Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. **Employee Relations**, v. 39, n. 2, p. 201–219, 2017.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. **Tourism Management**, v. 40, p. 224–232, 2014.

OTOO, F. E. Human resource management practices and organizational performance: Evidence from the Ghanaian public sector. **Journal of African Business**, v. 20, n. 4, p. 476–494, 2019.

PALACIOS-MARQUES, D. *et al*. The impact of knowledge management on innovation and performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1595–1600, 2016.

PEDRO, R. O. **Capital humano:** fator estratégico para competitividade e inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.

RIBEIRO, L. A.; MARTINS, A. M.; NETA, M. G. M. **Gestão de pessoas:** princípios, estratégias e processos. Curitiba: Intersaberes, 2017.

RODRIGUEZ, D. *et al*. Developing competency models to promote integrated human resource practices. **Human Resource Management**, v. 41, n. 3, p. 309–324, 2002.

ROHM, A. M.; LOPES, M. A. Práticas de gestão de pessoas no setor público: um estudo de caso em uma prefeitura municipal. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 733–758, 2015.

RUZZARIN, F. S.; SIMIONOVSCHI, L. **Gestão por competências nas organizações:** bases teóricas e aplicação prática. Caxias do Sul: Educs, 2010.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9–25, 2000.

SCHULER, R. S. **Gestão de pessoas:** tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2000.

SHET, S. V.; PATIL, A. R.; BHOSALE, S. R. Competency based human resource development strategy: A significant impact on performance excellence of manufacturing industries. **Industrial and Commercial Training**, v. 51, n. 3, p. 135–147, 2019.

SILVA, E. M.; MELLO, R. B. Gestão por competências: práticas e resultados. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 1, p. 64–82, 2013.

SKRINJARIC, B.; DOMADENIK, P. Competency management practices and employee performance: Empirical evidence from Slovenia. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 25, n. 2, p. 1–16, 2020.

SOVIENSKI, G. D.; STIGAR, A. **Gestão de competências:** como agregar valor e alinhar pessoas à estratégia organizacional. Curitiba: Ibpex, 2008.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work:** models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K. Competence management and employee development in the era of industry 4.0. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 9, n. 1, p. 7–23, 2021.

TEECE, D. J. *et al*. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VAN ASSEN, M. **Competing through people:** building competitive advantage through people and competencies. Harlow: Pearson Education, 2000.

VAN ESCH, E.; DRIES, N.; DE GILDE, M. Understanding the impact of human resource practices on employee innovative behaviour. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 19, p. 2772–2799, 2018.

VAZIRANI, N. Competency mapping: a strategic HR tool. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 1, n. 2, p. 127–135, 2010.

WEINLAND, J.; GREGORY, S.; PETRICK, J. The influence of behavioral competencies on student employment success in hospitality. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 6, n. 2, p. 63–78, 2007.

WRIGHT, P. M. *et al*. Human resources and the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701–721, 2001.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 121-134, nov. 2025.

Planejamento estratégico e expansão comercial: Fluxo Distribuidora

Geraldo Adalberto Portella Schulz[1]

Resumo: O presente trabalho apresenta o planejamento estratégico da Fluxo Distribuidora, uma empresa emergente no setor de bebidas e alimentos, localizada em Santa Maria - RS. A pesquisa teve como objetivo estruturar uma proposta de crescimento sustentável a partir da realidade operacional da organização, considerando seus recursos, limitações e o contexto regional. A metodologia adotada baseou-se na análise de ambiente interno e externo por meio da matriz SWOT, além da definição de metas conforme o modelo SMART, o que permitiu mapear ações prioritárias para o período de 2025 a 2030. O plano inclui estratégias organizadas em ciclos mensais e plurianuais, com destaque para a reestruturação da loja, qualificação da equipe, campanhas sazonais e investimentos em marketing e expansão física. As projeções financeiras foram elaboradas com base em dados reais da empresa, estimando um investimento inicial de até R$30.000,00 no primeiro ano, com crescimento gradual nos anos seguintes. O estudo revela que, apesar de suas limitações enquanto microempresa, a Fluxo possui alto potencial competitivo, desde que mantenha o foco em inovação, relacionamento com o cliente e decisões financeiras bem orientadas. O planejamento traçado propõe não apenas organizar processos internos, mas preparar a empresa para novas oportunidades de mercado, consolidando sua presença na região central do estado.
Palavras-chave: planejamento estratégico; distribuição de bebidas; expansão comercial; logística empresarial.

Strategic planning and commercial expansion: Distributor Flow

Abstract: This paper presents the strategic plan of Fluxo Distribuidora, an emerging food and beverage company located in Santa Maria, RS. The research aimed to structure a sustainable growth proposal based on the organization's operational reality, considering its resources, limitations, and regional context. The methodology adopted was based on an analysis of the internal and external environment using the SWOT matrix, in addition to the definition of goals according to the SMART model, which allowed mapping priority actions for the period 2025 to 2030. The plan includes strategies organized in monthly and multi-year cycles, highlighting store restructuring, team training, seasonal campaigns, and investments in marketing and physical expansion. Financial projections were prepared based on actual company data, estimating an initial investment of up to R$30,000.00 in the first year, with gradual growth in subsequent years. The study reveals that, despite its limitations as a microenterprise, Fluxo has high competitive potential, provided it maintains a focus on innovation, customer relationships, and well-directed financial decisions. The outlined plan proposes not only organizing internal processes, but also preparing the company for new market opportunities, consolidating its presence in the central region of the state.
Keywords: strategic planning; beverage distribution; commercial expansion; business logistics.

Planificación estratégica y expansión comercial: Flujo de Distribuidores

Resumen: Este documento presenta el plan estratégico de Fluxo Distribuidora, una empresa emergente de alimentos y bebidas ubicada en Santa Maria, RS. La

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: geraldoadalberto8@gmail.com

investigación tuvo como objetivo estructurar una propuesta de crecimiento sostenible basada en la realidad operativa de la organización, considerando sus recursos, limitaciones y contexto regional. La metodología adoptada se basó en un análisis del entorno interno y externo mediante la matriz FODA, además de la definición de objetivos según el modelo SMART, lo que permitió mapear las acciones prioritarias para el período 2025-2030. El plan incluye estrategias organizadas en ciclos mensuales y plurianuales, destacando la reestructuración de tiendas, la capacitación del equipo, las campañas estacionales y las inversiones en marketing y expansión física. Las proyecciones financieras se elaboraron con base en datos reales de la empresa, estimando una inversión inicial de hasta R$ 30.000,00 en el primer año, con un crecimiento gradual en los años posteriores. El estudio revela que, a pesar de sus limitaciones como microempresa, Fluxo tiene un alto potencial competitivo, siempre que mantenga un enfoque en la innovación, la relación con los clientes y la toma de decisiones financieras bien dirigidas. El plan trazado propone no sólo organizar los procesos internos, sino también preparar a la empresa para nuevas oportunidades de mercado, consolidando su presencia en la región central del estado.
Palabras clave: planificación estratégica; distribución de bebidas; expansión comercial; logística empresarial.

1 Introdução

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para organizações que buscam alinhar suas ações à realidade do mercado em que estão inseridas. Mais do que um exercício de previsão, trata-se de um processo contínuo de análise, organização e tomada de decisão, que visa preparar a empresa para responder com agilidade aos desafios do ambiente externo e às demandas internas. No contexto das micro e pequenas empresas brasileiras, essa prática ainda é subutilizada, muitas vezes substituída por decisões baseadas em experiências intuitivas ou no senso comum dos gestores. No entanto, quando aplicado com base em métodos estruturados, o planejamento pode ser um diferencial competitivo decisivo para a sustentabilidade do negócio.

A Fluxo Distribuidora, situada em Santa Maria – RS, atua no ramo de comercialização e entrega de bebidas e alimentos para consumidores finais e eventos. Mesmo com estrutura enxuta e atuação regional, a empresa tem buscado se destacar pela agilidade no atendimento, pela proximidade com os clientes e pela flexibilidade operacional. Contudo, o crescimento da concorrência, a sazonalidade nas vendas e a limitação de canais digitais evidenciam a necessidade de organização estratégica para consolidar e expandir sua atuação.

Diante desse cenário, o problema que orienta esta pesquisa é: *Como estruturar um plano estratégico para uma microempresa do setor de distribuição de bebidas e alimentos que deseja crescer de forma sustentável em um mercado competitivo e sazonal?* A partir

dessa pergunta, o estudo propõe como objetivo geral elaborar um plano estratégico para a Fluxo Distribuidora, com metas de curto, médio e longo prazo, alinhadas à sua realidade operacional e ao ambiente em que está inserida.

Como objetivos específicos, o trabalho busca: i) Realizar um diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa por meio da análise SWOT; iii) Definir metas específicas, mensuráveis e alcançáveis com base no modelo SMART; iv) Estruturar ações táticas mensais e metas estratégicas plurianuais entre 2025 e 2030; v) Propor diretrizes de fortalecimento da marca, expansão da atuação e inovação nos processos internos.

Para alcançar esses objetivos, foram utilizadas ferramentas de análise organizacional, como a matriz SWOT e a definição de metas SMART, visando traçar um conjunto de ações escalonadas que contemplem desde melhorias estruturais até estratégias de posicionamento. O plano envolve iniciativas voltadas à qualificação da equipe, campanhas sazonais, fortalecimento da presença digital e metas de longo prazo relacionadas à expansão geográfica, digitalização dos canais de atendimento e responsabilidade social.

Ao propor esse planejamento, espera-se não apenas oferecer um direcionamento claro para os próximos anos, mas também contribuir para a profissionalização da gestão e a preparação da empresa para cenários futuros de maior complexidade e escala. O estudo parte do princípio de que, mesmo em realidades de baixa formalização e estrutura modesta, é possível implantar uma lógica estratégica que favoreça o crescimento sustentável e a consolidação da marca no mercado local.

2 Diagnóstico do Contexto Empresarial

2.1 Ambiente externo

A Fluxo Distribuidora está inserida em um cenário dinâmico e competitivo, marcado por mudanças no comportamento de consumo, exigências logísticas e variações sazonais que impactam diretamente a demanda por bebidas e alimentos. Atuando na região central do Rio Grande do Sul, a empresa encontra um mercado com potencial expressivo, composto por consumidores finais, pequenos comerciantes e eventos que demandam agilidade, personalização e preços acessíveis.

Do ponto de vista econômico, a região de Santa Maria e arredores apresenta diversidade de perfis de consumo, com presença de estudantes, famílias, comércio local e empresas de eventos, o que amplia as possibilidades de atuação. No entanto, a instabilidade econômica nacional, os altos encargos tributários e os custos logísticos ainda representam obstáculos significativos para negócios do porte da Fluxo, que dependem de margens ajustadas e alto giro de estoque para manter a operação financeiramente equilibrada.

A presença de grandes marcas no setor de distribuição impõe desafios relacionados à competitividade em preço, tempo de entrega e poder de barganha com fornecedores. Ainda assim, a proximidade da Fluxo com seus clientes e a capacidade de resposta rápida às demandas específicas conferem à empresa uma vantagem competitiva em nichos regionais onde grandes distribuidoras nem sempre atuam com a mesma flexibilidade.

No aspecto legal, o ambiente regulatório é relativamente estável, mas exige atenção constante à documentação fiscal e ao enquadramento tributário, especialmente no que diz respeito à regularização no Simples Nacional - etapa prevista para ser concluída ainda no início de 2025. A adequação legal não apenas traz segurança jurídica à operação, mas também abre portas para parcerias mais robustas e fornecimento para eventos de maior porte.

Quanto à dimensão tecnológica, observa-se um potencial ainda pouco explorado. Embora a empresa tenha presença nas redes sociais, sua atuação digital é limitada, o que reduz sua visibilidade e o alcance de ações promocionais. A expansão para plataformas online de vendas, marketing segmentado e automação de atendimento surge como uma das principais oportunidades para os próximos anos. Ao mesmo tempo, a baixa maturidade digital de parte do público regional exige abordagens híbridas que conciliam inovação com atendimento tradicional.

Culturalmente, a região valoriza o consumo em datas comemorativas, confraternizações familiares e festas locais, o que favorece estratégias sazonais bem planejadas. Além disso, há abertura para parcerias com salões de eventos, escolas, empresas e comunidades - espaços que podem ser explorados comercialmente com a oferta de produtos e serviços personalizados. Contudo, ainda persiste uma resistência a mudanças rápidas, o que exige sensibilidade na introdução de novos formatos de venda ou relacionamento com o cliente.

Por fim, a sazonalidade continua sendo um fator relevante. A demanda por bebidas sofre oscilações significativas ao longo do ano, especialmente nos meses frios, exigindo da

empresa capacidade de planejamento, diversificação de produtos e controle rigoroso do estoque. A atuação com campanhas temáticas e a adaptação da comunicação aos diferentes períodos do calendário comercial configuram estratégias eficazes para mitigar tais efeitos.

2.2 Ambiente interno

A análise do ambiente interno da Fluxo Distribuidora revela uma estrutura gerencial em desenvolvimento, com características comuns a microempresas em fase de consolidação: forte centralização das decisões, proximidade com os clientes, agilidade operacional e alta dependência da atuação direta dos sócios. Esse modelo, embora funcional em estágios iniciais, demanda reorganização e delegação progressiva para sustentar o crescimento planejado até 2030.

Um dos principais ativos da empresa é o relacionamento próximo com a clientela. A personalização no atendimento, a flexibilidade nas negociações e o conhecimento do comportamento de compra regional conferem à Fluxo uma vantagem competitiva que grandes distribuidores não conseguem replicar com facilidade. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), em mercados de baixa diferenciação, a experiência do cliente é um dos principais elementos de construção de valor, especialmente quando mediada por relações humanas autênticas.

No entanto, a ausência de processos padronizados para acompanhamento de indicadores de desempenho, controle financeiro e fidelização de clientes limita o aproveitamento do potencial da empresa. A gestão, hoje apoiada em decisões empíricas, exige maior sistematização para garantir previsibilidade e escalabilidade dos resultados. De acordo com Maximiano (2000), a formalização de processos e a organização dos recursos são fundamentos essenciais da administração eficaz, sobretudo em contextos empresariais de crescimento gradual.

Outro ponto sensível é a presença digital. Embora a empresa mantenha perfis ativos em redes sociais, a frequência e a coerência das postagens são irregulares, prejudicando o engajamento e o fortalecimento da marca. Em um cenário onde os canais digitais ocupam espaço central na jornada de compra, a ausência de estratégias contínuas de comunicação limita o alcance da empresa e restringe sua competitividade. Limeira (2022) destaca que a comunicação digital integrada, aliada à criação de conteúdo relevante, é essencial para gerar presença de marca e conversão de vendas mesmo em mercados locais.

No aspecto operacional, a Fluxo demonstra pontos fortes como logística enxuta e conhecimento prático sobre rotas e sazonalidade da demanda, o que favorece a organização de campanhas pontuais e decisões rápidas de compra. Contudo, ainda há dependência de fornecedores limitados e ausência de planejamento logístico automatizado, o que expõe a operação a riscos em casos de atrasos, reajustes ou rupturas de estoque. Para Slack, Brandon-Jones e Burgess (2021), a confiabilidade na cadeia de suprimentos e a previsibilidade na operação são elementos fundamentais para a consolidação de marcas em mercados de alta rotatividade.

Internamente, a cultura da empresa é marcada pelo esforço coletivo, informalidade e senso de pertencimento dos colaboradores. Esse ambiente favorece a resolução rápida de problemas, mas, ao mesmo tempo, carece de formalização de rotinas, definição clara de funções e instrumentos de acompanhamento de desempenho. Para Schein (2010), a cultura organizacional é um fator determinante no sucesso de processos de mudança - sendo necessário alinhar crenças e comportamentos internos às metas estratégicas da organização.

Por fim, o investimento em treinamentos, ações internas com a equipe e reestruturação estética da loja, previstas para 2025, demonstram uma preocupação legítima da Fluxo com a valorização de sua equipe e com a imagem institucional da marca. Se acompanhadas de indicadores, sistemas e inovação em processos, essas iniciativas poderão não apenas fortalecer o posicionamento regional da empresa, como também servir de base para a sua expansão com consistência e identidade própria.

3 Identidade Organizacional e Objetivo Geral do Plano

A definição da identidade organizacional é essencial para direcionar a empresa em sua trajetória estratégica, pois permite alinhar valores, missão, visão e proposta de valor à prática operacional. Segundo Schein (2010), a identidade organizacional compreende os padrões culturais, crenças e pressupostos compartilhados que orientam a forma como a empresa se comporta, decide e se posiciona no mercado. Trata-se, portanto, de um elemento estrutural que fundamenta não apenas o planejamento, mas também a coerência entre discurso e ação.

No caso da Fluxo Distribuidora, a construção dessa identidade parte da observação de sua atuação cotidiana, de suas decisões táticas e da forma como se posiciona frente aos desafios logísticos e comerciais de seu segmento.

A missão da Fluxo é atender com agilidade, cordialidade e eficiência às necessidades dos seus clientes, entregando bebidas e alimentos com qualidade e pontualidade. Sua visão consiste em se tornar referência regional até 2030, com uma atuação consolidada em Santa Maria e expansão progressiva para cidades vizinhas, atuando tanto com o consumidor final quanto no fornecimento para eventos. Seus valores incluem o compromisso com o bom atendimento, a proximidade nas relações, a flexibilidade operacional e a valorização dos colaboradores.

O modelo de negócios da empresa foi representado graficamente por meio do *Business Model Canvas*, apresentado no Quadro 1. Esse instrumento contribuiu para sistematizar os principais blocos estratégicos da empresa, permitindo clareza na visualização de seus recursos, canais, segmentos de clientes e proposta de valor.

Quadro 1 - *Business Model Canvas*

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme visto no Quadro 1, a estrutura atual da Fluxo reforça seu posicionamento como uma distribuidora próxima ao cliente, focada em atendimento personalizado, logística ágil e relacionamento direto com o consumidor. A representação do modelo de negócios auxilia na identificação de oportunidades de aprimoramento e serve como base para a formulação de ações estratégicas que serão propostas neste plano.

Diante disso, o objetivo geral do planejamento estratégico é consolidar a atuação da Fluxo como referência no setor de distribuição de bebidas e alimentos na região central do

estado, estruturando sua operação interna, fortalecendo parcerias comerciais, qualificando a presença digital e projetando sua expansão até 2030. A formalização dessa identidade, apoiada por ferramentas visuais como o *Canvas*, oferece à empresa não apenas clareza institucional, mas também melhores condições para alinhar seu crescimento ao mercado em constante transformação.

4 Método

A elaboração do planejamento estratégico da Fluxo Distribuidora foi construída a partir de uma abordagem qualitativa, aplicada e descritiva. Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos em profundidade, considerando os significados atribuídos pelos sujeitos e o contexto no qual estão inseridos, sem a pretensão de mensuração estatística. Essa abordagem foi adequada para interpretar os aspectos subjetivos da gestão e operação de uma microempresa, como sua cultura organizacional, rotina interna e tomada de decisões.

A pesquisa também se classifica como aplicada, uma vez que visa gerar conhecimento prático voltado à resolução de problemas reais e específicos da organização estudada. Conforme Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa busca contribuir com soluções efetivas para o ambiente organizacional, diferentemente da pesquisa pura, que se orienta por interesses teóricos. Por fim, a pesquisa é descritiva, pois se propõe a mapear, organizar e interpretar os dados coletados sobre a empresa, suas rotinas, desafios e oportunidades, com o intuito de apresentar um panorama estratégico estruturado.

O processo teve início com um diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa, realizado por meio da Análise SWOT, ferramenta consagrada na literatura da administração estratégica. A sigla SWOT deriva do inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* and *Threats*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Essa matriz tem como objetivo organizar e visualizar os principais elementos que impactam o desempenho da organização, favorecendo a formulação de estratégias coerentes com seu contexto interno e o ambiente competitivo (Kotler; Keller, 2012).

A partir do diagnóstico, foram definidos objetivos específicos com base na metodologia SMART, desenvolvida por George Doran (1981). O modelo propõe que cada meta traçada deve ser específica (*Specific*), mensurável (*Measurable*), atingível (*Achievable*), relevante (*Relevant*) e temporal (*Time-bound*). Essa estrutura favorece a

clareza das ações, a avaliação do desempenho e o acompanhamento sistemático dos resultados ao longo do tempo, contribuindo para a gestão eficiente de microempresas em desenvolvimento.

5 Resultados

Diferentemente de planos estratégicos convencionais baseados apenas em projeções de longo prazo, este estudo buscou organizar as ações da Fluxo em dois níveis complementares: metas mensais de curto prazo e diretrizes plurianuais até 2030. As metas mensais, voltadas especialmente ao ano de 2025, foram elaboradas a partir do calendário comercial da empresa, combinadas com a realidade financeira e operacional da distribuidora. Essas metas estão sintetizadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Objetivos Mensais de 2025 (Curto Prazo)

Mês	Objetivos Mensais
Janeiro	Reinauguração do novo espaço, planejar o ano de 2025 e revisar estoque de 2024
Fevereiro	Regulamentar os documentos com enquadramento no Simples Nacional, planejar as vendas para o Carnaval e realizar manutenção em equipamentos e iluminação
Março	Planejar os feriados do semestre, buscar parcerias voltadas ao outono e inverno e ampliar o portfólio com novas marcas
Abril	Organizar o estoque para o outono, fomentar as vendas por tele-entrega e executar a campanha de Páscoa
Maio	Reorganizar o caixa financeiro devido à temporada de baixa no inverno e realizar treinamento da equipe
Junho	Realizar campanhas para o Dia dos Namorados com foco em *drinks* e tele-entregas, aplicar pesquisa de satisfação com os clientes e aumentar o fornecimento para eventos
Julho	Treinar a equipe para melhorar o atendimento ao cliente final, executar ações de marketing digital e realizar limpeza externa com nova pintura
Agosto	Iniciar o planejamento para a *Black Friday*, reorganizar o estoque com promoções de giro rápido e promover um evento de integração com a equipe
Setembro	Planejar os produtos para a primavera/verão, realizar curso de capacitação para os gestores e iniciar o planejamento para uma nova unidade
Outubro	Organizar as campanhas de Natal e Ano Novo, preparar a logística de pedidos e revisar o financeiro para as compras sazonais
Novembro	Realizar a *Black Friday*, lançar pacotes promocionais de fim de ano para eventos e contratar equipe temporária para reforço no período
Dezembro	Garantir entregas rápidas, realizar ação de agradecimento para clientes e fornecedores e promover evento interno de encerramento do ano

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Para viabilizar a execução do plano estratégico da Fluxo Distribuidora no ano de 2025, foi projetado um investimento estimado entre R$ 28.000,00 e R$ 30.000,00,

distribuído ao longo dos doze meses do primeiro ano de implementação. Os recursos contemplam desde melhorias estruturais e de marketing até capacitação da equipe e ações de relacionamento com clientes.

Em janeiro, o foco estará na reorganização estrutural com a compra de um novo cervejeiro expositor (R$ 7.000,00) e na renovação da fachada da loja, incluindo banner, elétrica, mão de obra e ferragens, totalizando aproximadamente R$ 900,00. Também será feito investimento inicial em marketing local, como tráfego pago (R$ 200,00) e carro de som (R$ 100,00), além da organização do calendário estratégico do ano. Em fevereiro, a empresa destinará R$ 1.500,00 para serviços contábeis, referentes à regulamentação documental, e R$ 2.000,00 para compras de estoque voltadas ao carnaval.

Durante o mês de março, estão previstas ações de expansão de parcerias, com visitas a fornecedores locais e viagens para Garibaldi, totalizando R$ 950,00. Em abril, serão lançadas campanhas de marketing digital para a Páscoa (R$ 500,00) e ações para fomentar tele entregas (R$ 500,00). Em maio, haverá treinamento da equipe com cursos específicos (R$ 1.000,00) e contratação de consultoria financeira (R$ 1.000,00). Em junho, destaca-se a campanha de Dia dos Namorados (R$ 500,00) e a compra de brindes personalizados (R$ 500,00) para clientes que consumirem determinado valor.

No segundo semestre, as ações incluem melhorias estéticas como pintura externa da loja (R$ 1.000,00 em julho), preparação para a *Black Friday* com aquisição de materiais (R$ 500,00 em agosto), além de eventos internos com a equipe (R$ 500,00). Em setembro, ocorrerá a capacitação dos gestores em uma escola de negócios (R$ 3.500,00), além de ações promocionais voltadas à cultura regional, como o sorteio de uma costela (R$ 150,00). Em outubro e novembro, serão feitos ajustes no espaço físico (R$ 400,00) e suporte de consultoria contábil para o planejamento financeiro de fim de ano (R$ 500,00), além de ações de tráfego pago (R$ 150,00 por semana) e contratação de *freelancers* para demandas sazonais (R$ 100,00 a R$ 120,00 por dia).

Por fim, dezembro contará com a contratação de um *motoboy* fixo para reforçar a logística, com custos mensais entre R$ 1.200,00 e R$ 1.800,00, além da distribuição de R$ 1.000,00 em brindes aos clientes fiéis e a realização de um evento de encerramento de ano, com investimento de R$ 500,00.

Para os anos seguintes, a Fluxo Distribuidora estabelece uma trajetória de crescimento pautada em metas progressivas e investimentos estratégicos. Em 2026, o foco estará na redução de custos operacionais, com cortes de gastos considerados

desnecessários, sem comprometer a qualidade do serviço prestado. Paralelamente, serão realizados investimentos em capacitação da equipe, com treinamentos voltados ao atendimento, vendas e gestão, além da ampliação do orçamento para tráfego pago, visando fortalecer a presença digital da marca e atrair novos clientes por meio de campanhas segmentadas. Estima-se, para este ano, um investimento entre R$ 35.000,00 e R$ 40.000,00, com atenção especial ao retorno sobre o investimento em mídia digital e eficiência de processos.

Já em 2027, a empresa projeta iniciar o ano com uma nova unidade física em operação, ampliando sua presença territorial. O plano contempla também o fechamento de parcerias com salões de festas, possibilitando o fornecimento regular de bebidas e insumos para eventos sociais, além de conquistar poder de compra em escala, especialmente de produtos como cervejas, energéticos e refrigerantes. Essa estratégia permitirá melhores margens de negociação com fornecedores e maior capacidade de atendimento em períodos de alta demanda. O investimento estimado para esse período varia entre R$ 45.000,00 e R$ 50.000,00, incluindo estruturação da nova unidade, marketing e capital de giro para aquisição de estoque em volume.

Em 2028, o foco será a digitalização das operações, com o desenvolvimento de uma plataforma própria de vendas online, destinada tanto a clientes finais quanto à organização de eventos. Pretende-se consolidar a empresa como referência em marketing digital na cidade, inspirando-se em *cases* de sucesso locais e aumentando significativamente o engajamento da marca. A adoção de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) será fundamental para o acompanhamento da jornada dos clientes, possibilitando comunicações programadas, personalização de ofertas e maior taxa de fidelização. Os investimentos para esse ano giram entre R$ 50.000,00 e R$ 53.000,00, concentrados em tecnologia, marketing e estrutura de atendimento.

Em 2029, os investimentos se voltarão à logística própria, com a aquisição ou *leasing* de veículos para entregas diretas, aumentando a autonomia, pontualidade e abrangência das rotas. Além disso, a Fluxo pretende oferecer freezers próprios como comodato para eventos, elevando o nível de serviço e reforçando a identidade da marca nas experiências do consumidor. Também está prevista a abertura de uma nova unidade, consolidando a expansão geográfica da empresa. Os investimentos estimados para este ano variam entre R$ 55.000,00 e R$ 60.000,00, voltados à infraestrutura, frota e reforço institucional.

Por fim, em 2030, a empresa pretende reforçar sua identidade social e comunitária por meio de campanhas de E-social voltadas à comunidade do entorno, promovendo ações de cunho educativo, cultural e solidário. Além disso, está prevista a criação de produtos de fabricação própria, o que representará um novo modelo de negócio complementar à distribuição, elevando o valor agregado e o posicionamento da marca. A expectativa é que, até esse ano, a Fluxo se consolide como referência regional no segmento de bebidas e eventos, tornando-se um *case* de expansão estruturada e propósito empresarial. O investimento previsto para esse ciclo chega a R$ 75.000,00, com foco em inovação, impacto social e identidade institucional.

Essa estrutura de objetivos de médio e longo prazo traduz o compromisso da organização com a melhoria contínua, a inovação e o enraizamento territorial. Conforme aponta Drucker (2001), o planejamento estratégico deve atuar como a bússola da organização, guiando suas ações de forma coerente com sua missão, com metas claras, sustentáveis e mensuráveis ao longo do tempo.

6 Considerações Finais

O desenvolvimento deste planejamento estratégico teve como foco estruturar ações que permitam à Fluxo Distribuidora alcançar maior estabilidade operacional e ampliar seu posicionamento regional nos próximos anos. A partir da análise do ambiente interno e externo, foi possível identificar não apenas os desafios enfrentados pela organização, como também as oportunidades que podem ser exploradas com planejamento, organização e profissionalização gradual da gestão.

A aplicação da matriz SWOT permitiu compreender os elementos centrais que influenciam o desempenho atual da empresa, enquanto a definição de metas segundo o modelo SMART viabilizou a construção de objetivos específicos, realistas e mensuráveis. A estruturação de ações mensais para o ano de 2025, representada no Quadro 2, confere clareza e foco para o curto prazo, permitindo que a empresa avance com previsibilidade e controle, respeitando suas limitações de escala, recursos e pessoal.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que, mesmo se tratando de uma microempresa, a Fluxo Distribuidora apresenta um potencial competitivo significativo, principalmente devido à sua proximidade com o cliente, agilidade logística e capacidade de adaptação. A elaboração de um plano escalonado até 2030, com projeções de expansão,

qualificação da equipe, modernização dos canais de atendimento e investimento em impacto social, revela que a organização possui uma visão clara sobre o papel que deseja ocupar na região.

Mais do que simplesmente organizar processos, este planejamento busca fortalecer a cultura empresarial, institucionalizar boas práticas de gestão e transformar o conhecimento empírico dos sócios em diretrizes operacionais sustentáveis. Como destaca Drucker (2001), o planejamento estratégico não deve ser encarado como uma tentativa de prever o futuro, mas como um instrumento que capacita a empresa a reagir, crescer e prosperar mesmo diante de cenários incertos.

Nesse sentido, conclui-se que o plano estratégico traçado para a Fluxo Distribuidora constitui uma ferramenta prática, coerente e adaptada ao seu estágio atual. Ele representa um passo fundamental para a consolidação da empresa como referência regional no setor de bebidas e alimentos, promovendo crescimento com identidade, eficiência e visão de longo prazo.

Referências

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DORAN, George T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. **Management Review**, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0:** tecnologia para a humanidade. São Paulo: Sextante, 2021.

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

LIMEIRA, Tarcízio. **Marketing Digital de Alta Performance:** Estratégia, Planejamento e Ação. São Paulo: DVS Editora, 2022.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da Produção**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 135-145, nov. 2025.

A atuação logística de uma distribuidora de combustíveis durante eventos extremos: um estudo de caso nas cheias do Rio Grande do Sul em 2024

Guilherme Oberdörfer[1]

Resumo: Este artigo analisa a atuação logística de uma distribuidora de combustíveis localizada na região central do Rio Grande do Sul durante as cheias de maio de 2024, que comprometeram severamente o sistema de transportes e abastecimento do estado. Apesar das limitações impostas pelo bloqueio de rodovias e pela impossibilidade de utilizar sua estrutura ferroviária, devido a entraves burocráticos e negociais, a empresa conseguiu manter o fornecimento de combustíveis aos seus clientes. Isso foi possível por meio de uma ação estratégica que envolveu o uso de sua filial localizada em Araucária, no estado do Paraná, e a reorganização de rotas rodoviárias. O estudo, de natureza qualitativa e caráter exploratório-descritivo, foi conduzido por meio de um estudo de caso e fundamentado na aplicação das ferramentas de gestão SWOT e PDCA. Os resultados evidenciam que fatores como estrutura organizacional flexível, estoques bem dimensionados e agilidade na tomada de decisão foram determinantes para a resiliência da operação logística. Conclui-se que a aplicação sistemática de ferramentas de gestão pode contribuir significativamente para a preparação e resposta a eventos críticos na cadeia de suprimentos.
Palavras-chave: logística de emergência; eventos climáticos; distribuição de combustíveis; SWOT; PDCA; logística.

The logistical performance of a fuel distributor during extreme events: a case study of the 2024 Rio Grande do Sul floods

Abstract: This article analyzes the logistics performance of a fuel distributor located in the central region of Rio Grande do Sul during the May 2024 floods, which severely compromised the state's transportation and supply system. Despite the limitations imposed by highway blockades and the inability to use its rail infrastructure due to bureaucratic and business obstacles, the company managed to maintain fuel supplies to its customers. This was made possible through a strategic action that involved the use of its branch located in Araucária, in the state of Paraná, and the reorganization of road routes. The study, qualitative in nature and exploratory-descriptive, was conducted through a case study and based on the application of SWOT and PDCA management tools. The results show that factors such as a flexible organizational structure, well-dimensioned inventories, and agile decision-making were decisive for the resilience of the logistics operation. It is concluded that the systematic application of management tools can significantly contribute to preparing for and responding to critical events in the supply chain.
Keywords: emergency logistics; weather events; fuel distribution; SWOT; PDCA; logistics.

El desempeño logístico de una distribuidora de combustible durante eventos extremos: un estudio de caso de las inundaciones de Rio Grande do Sul de 2024

Resumen: Este artículo analiza el desempeño logístico de una distribuidora de combustibles ubicada en la región central de Rio Grande do Sul durante las

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: guilherme_oberdorfer@hotmail.com

inundaciones de mayo de 2024, que comprometieron gravemente el sistema de transporte y suministro del estado. A pesar de las limitaciones impuestas por los bloqueos de carreteras y la imposibilidad de utilizar su infraestructura ferroviaria debido a obstáculos burocráticos y comerciales, la empresa logró mantener el suministro de combustible a sus clientes. Esto fue posible gracias a una acción estratégica que implicó el uso de su sucursal ubicada en Araucária, en el estado de Paraná, y la reorganización de las rutas viales. El estudio, de naturaleza cualitativa y exploratorio-descriptivo, se realizó mediante un estudio de caso y se basó en la aplicación de herramientas de gestión FODA y PDCA. Los resultados muestran que factores como una estructura organizacional flexible, inventarios bien dimensionados y una toma de decisiones ágil fueron decisivos para la resiliencia de la operación logística. Se concluye que la aplicación sistemática de herramientas de gestión puede contribuir significativamente a la preparación y respuesta ante eventos críticos en la cadena de suministro.
Palabras clave: logística de emergencia; eventos climáticos; distribución de combustible; SWOT; PDCA; logística.

1 Introdução

Eventos climáticos extremos têm se tornado cada vez mais frequentes e impactantes, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação, planejamento e resiliência, especialmente no setor logístico. Em maio de 2024, o estado do Rio Grande do Sul enfrentou uma das maiores catástrofes naturais de sua história recente, com cheias que comprometeram estradas, isolaram cidades e interromperam cadeias de suprimento em diversos segmentos.

Nesse contexto, muitas empresas enfrentaram dificuldades para manter suas operações, sobretudo no transporte e na distribuição de bens essenciais, como combustíveis. Este estudo analisa a atuação de uma distribuidora de combustíveis localizada na região central do estado que conseguiu manter o fornecimento regular a seus clientes, mesmo diante de bloqueios rodoviários e da pressão sobre os sistemas logísticos regionais. Embora disponha de estrutura ferroviária, a distribuidora não pôde utilizá-la devido a entraves burocráticos e de negociação. Em vez disso, articulou sua logística com base em uma filial localizada no estado do Paraná, de onde partiu o abastecimento para os municípios do Rio Grande do Sul. A partir disso, o estudo busca responder: quais fatores logísticos e gerenciais permitiram a continuidade da operação mesmo sem o uso da infraestrutura ferroviária disponível?

Este trabalho se justifica pela relevância do tema para profissionais da área de logística, gestores públicos e acadêmicos interessados em estratégias de resposta a desastres. Para as empresas do setor, compreender os elementos que garantiram a

continuidade operacional durante esse evento pode oferecer *insights* valiosos sobre estrutura, prevenção e adaptabilidade. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para a literatura sobre logística de crise e gestão da cadeia de suprimentos em cenários de emergência.

Desta forma, o objetivo geral do trabalho é analisar a atuação logística de uma distribuidora de combustíveis durante as cheias de 2024, identificando os fatores que permitiram a manutenção do fornecimento mesmo sem a utilização da infraestrutura ferroviária.

1.1 Identificação da classe de problemas

O problema central abordado neste estudo pertence à classe dos problemas logísticos e operacionais, com ênfase em resiliência organizacional diante de eventos críticos. Trata-se de uma situação que exige respostas ágeis e decisões estratégicas sob pressão, em um ambiente caracterizado por incerteza, escassez de recursos e ruptura de fluxos logísticos previamente estabelecidos.

Especificamente, o estudo foca em um problema de continuidade operacional em situações de emergência, no qual a empresa, mesmo diante de obstáculos como o bloqueio das principais rodovias de acesso e a impossibilidade de utilizar sua estrutura ferroviária, devido a entraves burocráticos e contratuais, precisou manter o abastecimento de combustíveis para sua base de clientes em uma região crítica.

Essa situação enquadra-se no campo da gestão logística em contextos de crise, no qual decisões sobre rotas, fontes de suprimento, gestão de estoques e alocação de recursos precisam ser tomadas com base em dados incompletos e sob forte pressão temporal. Ademais, envolve elementos da gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*), especialmente no que diz respeito à flexibilidade, adaptabilidade e descentralização de operações, características fundamentais para a superação de situações adversas.

2 Conceituação da Ferramenta

Para a análise do caso, foram aplicadas duas ferramentas clássicas de apoio à gestão: a Matriz SWOT e o Ciclo PDCA, amplamente utilizadas no diagnóstico e melhoria

de processos organizacionais, especialmente em cenários que exigem tomada de decisão estratégica e resposta a situações adversas.

A Matriz SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), também conhecida como análise FOFA, é uma ferramenta de diagnóstico estratégico que permite identificar os pontos fortes e fracos internos de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. Segundo Kotler e Keller (2012), a análise SWOT é um dos instrumentos mais eficazes para compreender a posição competitiva de uma empresa e formular planos de ação consistentes com seus recursos e limitações. Ao promover uma visão estruturada da realidade organizacional, a matriz facilita a priorização de esforços e o planejamento de respostas frente a desafios inesperados, como crises logísticas.

Já o Ciclo PDCA é uma metodologia de gestão voltada para a melhoria contínua de processos, composta por quatro etapas: *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). Conforme Campos (2004), o PDCA é uma ferramenta essencial para o gerenciamento da rotina e de projetos, por permitir o controle sistemático de processos, o registro de falhas e acertos, e a implantação de ações corretivas com base em dados. Queiroz *et al*. (2019) demonstram que, quando aplicado à gestão logística, o ciclo PDCA contribui significativamente para a redução de falhas operacionais e o aumento da eficiência nos fluxos de distribuição.

Ambas as ferramentas se complementam no presente estudo: a SWOT fornece o diagnóstico inicial da situação enfrentada, enquanto o PDCA estrutura a análise da resposta organizacional e das oportunidades de melhoria identificadas após o evento.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A aplicação de ferramentas de gestão estruturadas, como a Matriz SWOT e o Ciclo PDCA, desempenha um papel fundamental na capacidade das organizações de enfrentarem eventos adversos com eficácia. Em cenários de crise logística, como o enfrentado durante as cheias de 2024, essas ferramentas auxiliam tanto no diagnóstico da situação quanto na definição e execução de estratégias corretivas e preventivas.

A Matriz SWOT permite que a organização conheça profundamente seus recursos internos e os riscos externos, facilitando o direcionamento estratégico em momentos de instabilidade. Ao destacar, por exemplo, a existência de filiais em outros estados como um

ponto forte, e a dependência de infraestrutura ferroviária não operacional como uma fraqueza, a matriz orienta decisões rápidas e mais embasadas. Segundo Kotler e Keller (2012), esse tipo de análise favorece a tomada de decisão em ambientes incertos, ao combinar visão interna e externa da empresa.

Por sua vez, o Ciclo PDCA oferece um método contínuo e disciplinado para o aprimoramento dos processos. Ao planejar, executar, verificar e agir, a organização estabelece um fluxo lógico que permite o aprendizado organizacional a partir da experiência prática. Conforme Campos (2004), o PDCA ajuda a institucionalizar boas práticas, corrigir falhas e prevenir recorrências. Queiroz *et al*. (2019) mostram que a aplicação do PDCA em operações logísticas contribui para ganhos de eficiência e agilidade, especialmente quando há necessidade de adaptação em tempo real.

No caso analisado, a combinação dessas ferramentas foi essencial para compreender os elementos que permitiram a continuidade do abastecimento mesmo sem a utilização da ferrovia. Além disso, elas fornecem um caminho concreto para que a organização avalie seu desempenho, estruture planos de contingência mais robustos e aprimore sua capacidade de resposta a futuras emergências.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem por meio de estudo de caso único, conforme definição de Gil (2025). A escolha por esse método se justifica pela complexidade do fenômeno investigado e pela necessidade de compreender em profundidade as ações logísticas adotadas por uma única organização durante um evento extremo.

O caso analisado envolve uma distribuidora de combustíveis situada na região central do Rio Grande do Sul, que, durante as cheias de 2024, conseguiu manter o fornecimento regular de combustíveis apesar das dificuldades de transporte ocasionadas pelo bloqueio de rodovias e pela inviabilidade de uso da estrutura ferroviária, impossibilitada por entraves burocráticos e negociações pendentes. A solução emergencial envolveu a reorganização da logística com base em uma filial localizada em Araucária, no Paraná, de onde partiu o abastecimento para o estado gaúcho.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário semiestruturado, aplicado à gestora da empresa, com perguntas voltadas à estrutura

logística, ações adotadas durante a crise e percepções sobre riscos e melhorias futuras. A coleta de dados secundários complementou a análise, incluindo notícias, documentos institucionais e materiais públicos sobre o evento.

Para a análise dos dados, foram utilizadas duas ferramentas de gestão: a Matriz SWOT, que permitiu identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à operação da empresa durante a crise e o Ciclo PDCA, que auxiliou na estruturação das ações realizadas e das oportunidades de melhoria identificadas.

Durante o desenvolvimento deste artigo, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial para auxiliar em atividades de apoio, como revisão ortográfica, correção de concordância verbal e aprimoramento da coesão textual. Além disso, tais ferramentas contribuíram na sugestão de estruturação lógica do conteúdo, formatação bibliográfica conforme normas da ABNT e na organização de citações teóricas a partir de autores previamente pesquisados. O uso dessas tecnologias visou garantir maior clareza, precisão e padronização ao trabalho acadêmico, respeitando os princípios de originalidade e autoria.

4 Operacionalização da ferramenta

A análise da atuação logística da empresa durante as cheias de 2024 foi conduzida por meio da aplicação combinada das ferramentas SWOT e PDCA, possibilitando uma visão estruturada tanto do cenário enfrentado quanto das ações executadas e das melhorias futuras.

Inicialmente, foi realizada uma Matriz SWOT, a partir da análise dos dados coletados no questionário e em fontes secundárias. A matriz permitiu identificar os principais fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciaram a capacidade da empresa de manter o abastecimento de combustíveis durante a crise.

Em seguida, com base nas informações levantadas, aplicou-se o Ciclo PDCA para estruturar a resposta organizacional frente à emergência. A etapa “*Plan*” compreendeu as ações planejadas e improvisadas para lidar com o bloqueio logístico. A etapa “*Do*” analisou as execuções operacionais adotadas, como a ativação da filial no Paraná e o redirecionamento da frota. Na etapa “*Check*”, foram avaliados os resultados dessas medidas, como a manutenção do fornecimento e os gargalos identificados. Por fim, a etapa

"*Act*" aponta sugestões de aprimoramento, como a formalização de um plano de contingência e o avanço nas tratativas para uso da ferrovia.

Essa combinação metodológica permitiu não apenas compreender o que foi feito, mas também estruturar o que poderia ser feito melhor no futuro, dentro de uma perspectiva de melhoria contínua e resiliência logística.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A distribuidora de combustíveis analisada está localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul e atua no abastecimento de postos revendedores em diversos municípios do estado. Possui infraestrutura de armazenagem, frota própria e uma estrutura ferroviária que, embora disponível, não estava operacional no período das cheias devido a entraves burocráticos e pendências contratuais.

Durante a crise climática de maio de 2024, que causou alagamentos, interrupção de estradas e colapso em diversas cadeias logísticas regionais, a empresa enfrentou sérias limitações para escoar o produto até os pontos de distribuição. O transporte rodoviário, principal meio utilizado, foi fortemente impactado por bloqueios, necessidade de desvios e restrições de acesso a áreas alagadas.

Apesar dessas adversidades, a empresa conseguiu manter o fornecimento regular de combustíveis a seus clientes. Essa resiliência foi viabilizada por meio de uma ação estratégica emergencial, que consistiu em ativar uma filial localizada no município de Araucária, no estado do Paraná, a qual passou a operar como base de saída de combustível para o Rio Grande do Sul. A decisão envolveu reorganização de rotas, reconfiguração do fluxo logístico e ampliação do uso da frota própria.

O diagnóstico evidencia, por um lado, a robustez estrutural da organização e a capacidade de resposta rápida diante de imprevistos; por outro, a dependência de canais logísticos frágeis e a ausência de um plano formal de contingência, o que representa uma vulnerabilidade a ser tratada. Além disso, a estrutura ferroviária ociosa demonstra um potencial subutilizado, que poderia representar uma vantagem competitiva relevante em situações similares no futuro.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

4.2.1 Matriz SWOT - Diagnóstico Estratégico

A seguir, apresenta-se a Matriz SWOT elaborada com base nas informações obtidas por meio do questionário aplicado e da análise documental sobre a atuação da distribuidora de combustíveis durante as cheias de 2024:

Quadro 1 - Análise SWOT

Fatores Internos	
Forças	- Estrutura própria de armazenagem e transporte rodoviário - Capacidade de resposta rápida e adaptabilidade operacional - Presença de filial em outro estado, permitindo reconfiguração logística - Equipe experiente e alinhada com as decisões da alta gestão
Fraquezas	- Ausência de um plano formal de contingência logística - Dependência elevada do transporte rodoviário - Subutilização da estrutura ferroviária por entraves burocráticos - Falta de canais institucionais preparados para lidar com emergências climáticas
Fatores Externos	
Oportunidades	- Estabelecimento de contratos ou convênios para ativação da malha ferroviária - Desenvolvimento de protocolos logísticos preventivos e treinamentos de crise - Valorização da imagem institucional pela atuação durante a enchente - Ampliação do uso da filial paranaense como centro estratégico
Ameaças	- Recorrência de eventos climáticos extremos na região - Aumento dos custos logísticos em função de rotas alternativas mais longas - Riscos de desabastecimento por interrupções simultâneas em diferentes modais - Pressões regulatórias e fiscais sobre o setor de combustíveis

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A matriz mostra que, embora a empresa tenha demonstrado capacidade de reação, há fragilidades estruturais e riscos externos que podem comprometer sua resiliência em eventos futuros, caso não haja melhorias planejadas e formalizadas.

4.2.2 Ciclo PDCA - Proposta de Ação para Melhoria Contínua

A atuação da distribuidora durante as cheias de 2024 pode ser analisada com base no Ciclo PDCA, permitindo compreender como as decisões foram tomadas, executadas, avaliadas e que melhorias podem ser implementadas a partir da experiência.

Quadro 2 - Ciclo PDCA

Etapa	**Ação Proposta**
***Plan* (Planejar)**	No início da crise, a organização não dispunha de um plano de contingência formalizado. A tomada de decisão foi orientada pela alta gestão, com base na avaliação rápida das condições logísticas e operacionais disponíveis. O planejamento emergencial incluiu o acionamento da filial no Paraná e o mapeamento de rotas viáveis para transpor os bloqueios rodoviários no Rio Grande do Sul.
***Do* (Executar)**	Com o plano emergencial definido, a empresa redirecionou parte da sua frota para operar a partir da unidade de Araucária (PR), estabelecendo novos fluxos de transporte. As equipes de logística e distribuição foram mobilizadas para ajustar a operação conforme as rotas disponíveis, priorizando os principais pontos de abastecimento e mantendo contato contínuo com os clientes.
***Check* (Verificar)**	Durante a execução do plano, a empresa monitorou o desempenho da operação em tempo real. Apesar do aumento no tempo de deslocamento e dos custos logísticos, o fornecimento foi mantido sem interrupções. Foi possível identificar gargalos relacionados à comunicação interna e à limitação de rotas seguras, o que reforçou a necessidade de maior integração entre unidades operacionais.
***Act* (Agir)**	Após o restabelecimento das condições normais, a empresa iniciou uma análise interna com foco na estruturação de um plano formal de contingência. Também foram retomadas as tratativas para viabilizar o uso da ferrovia como alternativa futura. A experiência reforçou a importância de preparar a organização para atuar de forma proativa diante de crises, com protocolos definidos e capacidade de mobilização rápida.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A aplicação do PDCA ao caso evidencia que, mesmo sem planejamento prévio específico para enchentes, a empresa foi capaz de responder com eficiência, aprendendo com a experiência e apontando caminhos para o aprimoramento de sua gestão logística.

4.3 Resultados gerados para o negócio

A resposta logística adotada pela distribuidora durante as cheias de 2024 gerou impactos significativos para o negócio, tanto em termos operacionais quanto estratégicos.

Em primeiro lugar, a decisão de acionar a filial localizada no Paraná permitiu que o fornecimento de combustíveis fosse mantido mesmo com as principais rotas gaúchas comprometidas. Essa solução emergencial reduziu drasticamente o risco de desabastecimento nos municípios atendidos, o que, além de garantir a continuidade da operação comercial, fortaleceu a confiança dos clientes na empresa.

A capacidade de resposta diante da crise também contribuiu para reforçar a imagem institucional da organização como um agente confiável e preparado, mesmo em cenários adversos. Internamente, a crise funcionou como um gatilho para revisão de processos e políticas operacionais, ampliando a percepção de que a logística da empresa precisa estar amparada por planos formais e rotinas bem estruturadas.

Outros efeitos positivos observados incluem o fortalecimento da comunicação entre filiais, a valorização da equipe de logística e a identificação de oportunidades de investimento em infraestrutura e contratos multimodais, especialmente em relação à malha ferroviária ainda subutilizada.

Do ponto de vista gerencial, os aprendizados extraídos do evento também estimularam discussões sobre gestão de riscos, treinamentos para cenários críticos e protocolos operacionais integrados, contribuindo para uma cultura organizacional mais preparada para emergências.

Em resumo, a crise revelou vulnerabilidades, mas também gerou aprendizados e avanços importantes para o fortalecimento da resiliência logística e da capacidade de adaptação da empresa.

5 Considerações Finais

O presente estudo analisou a atuação logística de uma distribuidora de combustíveis localizada na região central do Rio Grande do Sul durante as cheias que atingiram o estado em maio de 2024. Mesmo diante de um cenário crítico, marcado por bloqueios em rodovias e pela impossibilidade de utilizar sua estrutura ferroviária, a

empresa conseguiu manter o abastecimento a seus clientes por meio da ativação estratégica de uma filial localizada no estado do Paraná.

A análise, fundamentada nas ferramentas SWOT e PDCA, permitiu compreender os fatores que possibilitaram essa continuidade operacional, bem como as fragilidades enfrentadas ao longo do processo. A estrutura própria de armazenagem, a frota disponível e a capacidade de adaptação rápida foram identificadas como elementos-chave do sucesso da operação. Por outro lado, a ausência de um plano formal de contingência e a subutilização da malha ferroviária revelaram pontos de atenção para o futuro.

Como contribuição prática, o estudo oferece subsídios para o aprimoramento da gestão logística em situações de crise, destacando a importância de protocolos estruturados, da diversificação de modais e da integração entre unidades operacionais. Para a academia, o trabalho reforça a relevância do uso de ferramentas clássicas de gestão na análise de casos reais, sobretudo em contextos de emergência.

Recomenda-se, com base nos resultados, que a organização avance na formalização de um plano de contingência, consolide acordos que viabilizem o uso da ferrovia, e amplie a capacitação das equipes para atuar em cenários críticos. Dessa forma, poderá transformar os aprendizados da crise de 2024 em vantagem competitiva e preparo contínuo frente a novos desafios.

Referências

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

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **Estratégia e o cenário dos negócios internacionais**. São Paulo: Bookman, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. [3. reimpr.]. Barueri, SP: Atlas, 2025.

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

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

QUEIROZ, Erika Santos; ALENCAR, David Barbosa de; COSTA, Alexandra Priscilla Tregue; SANTOS, Marden Eufrasio dos. Application of PDCA Cycle Methodology in Management of Continuous Improvement in Receiving and Movement Logistics. **International Journal for Innovation Education and Research**, Dhaka, Bangladesh, v. 7, n. 11, p. 980–991, 2019.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 146-169, nov. 2025.

Competências globais: o papel das *soft skills* na era da conectividade

Gustavo Scotta[1]

Resumo: Este estudo aborda a crescente importância das *soft skills* (habilidades interpessoais) no desenvolvimento de competências globais, essencial para o sucesso em um mundo globalizado e interconectado. A pesquisa destaca que, enquanto as *hard skills* garantem o domínio técnico, as *soft skills* são fundamentais para lidar com pessoas, resolver conflitos e colaborar em ambientes diversificados. A análise revisa artigos de 2014 a 2024 para identificar as habilidades mais demandadas no contexto globalizado, como comunicação, empatia, trabalho em equipe e adaptabilidade. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão integrativa da literatura, com foco em artigos nacionais, e categorizou os resultados em quatro principais áreas: as principais *soft skills* identificadas, suas variações em diferentes contextos, o impacto da conectividade global e a abordagem intercultural das *soft skills*. A análise revelou que, embora as competências interpessoais sejam amplamente reconhecidas, ainda há desafios na sua integração efetiva nos currículos educacionais e nas práticas organizacionais, o que pode limitar o desenvolvimento dos indivíduos. Em um cenário globalizado e digital, a adaptabilidade das *soft skills* é essencial, especialmente nas interações virtuais e interculturais. A pesquisa conclui que é fundamental investir em programas de capacitação que integrem tanto as *hard* quanto as *soft skills*, preparando profissionais para atuar de forma eficaz em mercados globais, multiculturais e em constante transformação.
Palavras-chave: soft skills; competências globais; globalização; interação intercultural.

Global competencies: the role of soft skills in the age of connectivity

Abstract: This study addresses the growing importance of soft skills (interpersonal skills) in developing global competencies, essential for success in a globalized and interconnected world. The research highlights that, while hard skills ensure technical mastery, soft skills are fundamental for dealing with people, resolving conflicts, and collaborating in diverse environments. The analysis reviews articles from 2014 to 2024 to identify the skills most in demand in a globalized context, such as communication, empathy, teamwork, and adaptability. The research was conducted through an integrative literature review, focusing on national articles, and categorized the results into four main areas: the main soft skills identified, their variations in different contexts, the impact of global connectivity, and the intercultural approach to soft skills. The analysis revealed that, although interpersonal competencies are widely recognized, there are still challenges in their effective integration into educational curricula and organizational practices, which can limit individual development. In a globalized and digital environment, the adaptability of soft skills is essential, especially in virtual and intercultural interactions. The research concludes that it is essential to invest in training programs that integrate both hard and soft skills, preparing professionals to work effectively in global, multicultural, and constantly changing markets.
Keywords: soft skills; global competencies; globalization; intercultural interaction.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: guscotta24@gmail.com

Competencias globales: el papel de las habilidades blandas en la era de la conectividad

Resumen: Este estudio aborda la creciente importancia de las habilidades interpersonales (habilidades blandas) en el desarrollo de competencias globales, esenciales para el éxito en un mundo globalizado e interconectado. La investigación destaca que, mientras que las habilidades duras garantizan el dominio técnico, las habilidades blandas son fundamentales para tratar con personas, resolver conflictos y colaborar en entornos diversos. El análisis revisa artículos de 2014 a 2024 para identificar las habilidades más demandadas en un contexto globalizado, como la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. La investigación se realizó a través de una revisión bibliográfica integradora, centrándose en artículos nacionales, y categorizó los resultados en cuatro áreas principales: las principales habilidades interpersonales identificadas, sus variaciones en diferentes contextos, el impacto de la conectividad global y el enfoque intercultural de las habilidades interpersonales. El análisis reveló que, si bien las competencias interpersonales son ampliamente reconocidas, aún existen desafíos en su integración efectiva en los currículos educativos y las prácticas organizacionales, lo que puede limitar el desarrollo individual. En un entorno globalizado y digital, la adaptabilidad de las habilidades blandas es esencial, especialmente en las interacciones virtuales e interculturales. La investigación concluye que es fundamental invertir en programas de formación que integren tanto habilidades duras como blandas, preparando a los profesionales para trabajar eficazmente en mercados globales, multiculturales y en constante cambio.
Palabras clave: habilidades blandas; competencias globales; globalización; interacción intercultural.

1 Introdução

Em um mundo em constante transformação, impulsionado pela globalização e pela conectividade tecnológica, as habilidades interpessoais, conhecidas como *soft skills*, têm ganhado destaque. A globalização trouxe consigo não apenas a ampliação de mercados, mas também o aumento das interações multiculturais, exigindo dos profissionais competências que vão além do conhecimento técnico (Deluiz, 2004). Nesse contexto, as *soft skills* desempenham um papel crucial na formação de indivíduos capazes de construir pontes entre diferentes culturas e enfrentar os desafios de um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e interconectado.

Enquanto as hard skills garantem o domínio técnico, as soft skills representam a capacidade de lidar com pessoas, resolver conflitos, promover a colaboração e adaptar-se a cenários diversificados. Esta dualidade torna-se ainda mais evidente em ambientes globais, onde a diversidade cultural e as mudanças constantes desafiam as organizações e os profissionais a se manterem competitivos. A construção de competências globais, ancoradas em habilidades como inteligência emocional, pensamento crítico, comunicação e empatia, emerge como um dos pilares para o sucesso em um cenário globalizado.

O objetivo geral deste estudo é analisar a importância das soft skills no desenvolvimento de competências globais, destacando como essas habilidades influenciam a atuação em mercados globalizados e a interação intercultural. Nesse contexto, surge a questão central: em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado, quais são os impactos das soft skills no êxito profissional e na colaboração intercultural e como essas habilidades podem ser desenvolvidas para atender às demandas de um mercado global?

Os objetivos específicos deste estudo são: 1) Identificar as principais soft skills demandadas no contexto globalizado; 2) Analisar a relação entre as soft skills e a construção de competências globais; 3) Avaliar o papel das soft skills na promoção de interações interculturais eficazes.

Este estudo é relevante devido à crescente demanda por profissionais que, além de conhecimentos técnicos, possuam habilidades de comunicação, trabalho em equipe e sensibilidade cultural. Em um ambiente global conectado pela tecnologia, as *soft skills* são essenciais para superar barreiras culturais e promover a colaboração. Compreender como desenvolver e aplicar essas competências é fundamental para alinhar as expectativas do mercado com a capacitação profissional.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, será promovido o entendimento do presente artigo. Por meio de uma ampla revisão da literatura, são destacados os principais conceitos de *soft skills*, competências globais, globalização e o mercado de trabalho e por fim, interação intercultural.

2.1 Soft skills

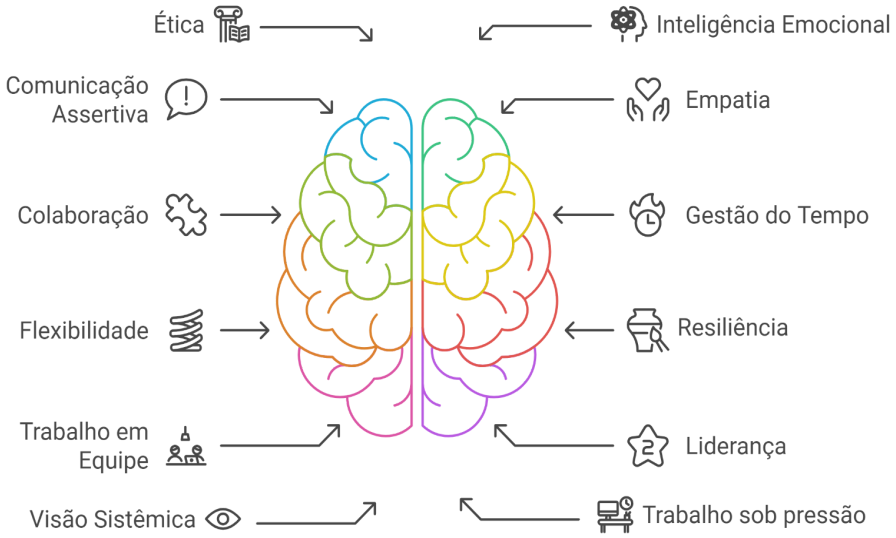
As *soft skills*, frequentemente descritas como habilidades interpessoais ou socioemocionais, englobam aspectos que estão muito presentes nas habilidades exigidas para se ingressar no mercado de trabalho. De acordo com Ávila (2019, p. 27), as *soft skills* "são um conjunto de características pessoais que facilitam a interação e cooperação eficiente e eficaz entre as pessoas envolvidas no processo do negócio".

Também, esse conjunto de habilidades vem a ser chamado por diversos termos, na qual podem ser descritas como competências comportamentais, habilidades interpessoais

ou até mesmo qualidades pessoais (Ávila, 2019). Esses termos refletem a natureza ampla e abrangente dessas capacidades, que englobam aspectos relacionados ao comportamento, às interações sociais e às características individuais, essenciais para o sucesso em diferentes contextos profissionais e sociais.

Essas competências formam um conjunto de habilidades esperadas de um colaborador ideal no mercado de trabalho atual, podendo ser uma ferramenta de capacidade competitiva no processo de contratação. Para compreender melhor, a figura a seguir evidencia um conjunto de competências que podem ser caracterizadas como *soft skills*, conforme as autoras Silva, Sousa e Oliveira (2023) destacam:

Figura 1 - Conjunto de *Soft Skills*



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Silva, Sousa e Oliveira (2023, p. 11-12).

Essas competências, além de serem diferenciais no mercado de trabalho, refletem a evolução das demandas organizacionais, que buscam profissionais capazes de unir habilidades técnicas e interpessoais para enfrentar os desafios da era contemporânea. Nesse contexto, as soft skills tornam-se indispensáveis não apenas para o desempenho individual, mas também para a formação de equipes coesas e produtivas, capazes de se adaptar a cenários dinâmicos e incertos.

O autor Goleman (1995) destaca que a inteligência emocional é um dos pilares fundamentais das *soft skills*, permitindo que os indivíduos gerenciem suas emoções e interajam de maneira eficaz com os outros. Corroborando com o pensamento de Goleman,

o autor Robbins (2020), em seus estudos sobre comportamento organizacional, reforça que essas habilidades são determinantes para o sucesso em equipes, especialmente em ambientes multiculturais.

Uma das características mais marcantes das *soft skills* é sua transversalidade, ou seja, sua aplicabilidade em diferentes contextos profissionais. Ao contrário das *hard skills*, que são específicas a determinadas funções ou áreas, as soft skills podem ser utilizadas em qualquer setor, tornando-se um diferencial competitivo em um mercado saturado de talentos técnicos. Para as autoras Silva, Sousa e Oliveira (2023), as *hard skills* são conhecimentos técnicos obtidos por experiências e cursos, facilmente verificáveis. Já as *soft skills* são habilidades sociais e emocionais ligadas ao modo de agir e interagir, desafiadoras de desenvolver.

Dessa forma, as habilidades comportamentais não se baseiam no conhecimento adquirido e são mais difíceis de medir, pois estão ligadas à inteligência emocional e à personalidade. Sua relevância é destacada pela contribuição para conexões e interações humanas eficazes (Bortz, 2014). Assim, no mercado de trabalho e em um mundo cada vez mais globalizado, as *soft skills* desempenham um papel diferencial nas relações.

2.2 Competências globais

Em um mundo cada vez mais robotizado, automatizado e volátil, destaca-se a importância referida de um fator que sobressai todo o espaço tecnológico: o fator humano. O fator humano, com suas habilidades interpessoais e sociais, tornou-se um diferencial estratégico em um cenário globalizado e altamente competitivo. As competências globais, que englobam a capacidade de compreender, comunicar e colaborar de modo eficaz em contextos multiculturais, são essenciais para profissionais e organizações que buscam se destacar nesse ambiente dinâmico.

As competências globais referem-se à capacidade de compreender, comunicar-se e colaborar de maneira eficaz em um mundo interconectado e diversificado (Winck, 2016). Na mesma linha de raciocínio, o autor Winck (2016) define essas competências como um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades que permitem a interação produtiva em contextos multiculturais. Essas competências incluem a sensibilidade cultural, o respeito pelas diferenças e a habilidade de negociar significados em situações de diversidade.

A construção de competências globais está diretamente ligada às *soft skills*. Por exemplo, a empatia e a inteligência emocional facilitam a compreensão de perspectivas culturais distintas, enquanto as habilidades de comunicação promovem diálogos claros e eficazes (Rocha, 2021). Em um mercado globalizado, essas competências são essenciais para empresas que buscam expandir suas operações e interagir com stakeholders de diferentes partes do mundo.

Ainda assim, a *World Administrators Alliance (WA - Alliance)*, em português, Aliança Mundial de Administradores é uma associação sem fins lucrativos que representa Associações Profissionais Administrativas, Redes e Parceiros da Indústria em todo o mundo. No ano de 2022, a *WA Alliance* criou a Matriz de Competências Globais, uma estrutura para administradores e equipes de RH que ajuda e auxilia na identificação de níveis de trabalho e oportunidades de progressão na carreira.

A Matriz de Competências Globais apresenta uma estrutura detalhada para mapear o desenvolvimento profissional em diferentes níveis organizacionais, destacando as competências essenciais em cada etapa da trajetória de carreira. Dividida em cinco níveis progressivos, abordando desde funções de entrada até posições de liderança estratégica.

Figura 2 - Matriz de Competências Globais

1 Nível de Entrada	2 Transacional	3 Transacional + Estratégico	4 Estratégico	5 Chefe de Equipa
Primeira função reativa ou de retorno	*Reativo*	*Reativo -> Proativo*	*Totalmente Proativo*	*Líder*
▪ Competências de comunicação - escrita, ao telefone e cara a cara ▪ Tecnologia - conhecimento de software de escritório p.e. Microsoft Office ou equivalente ao Google ▪ Redes sociais básicas ▪ Competências organizacionais e de planeamento ▪ Atenção ao detalhe e precisão ▪ Recolha e gestão de informação ▪ Orientação para o serviço ao cliente ▪ Adaptabilidade e flexibilidade ▪ Trabalho em equipa ▪ Discrição, confidencialidade e integridade ▪ Inteligência emocional ▪ Resolução de problemas ▪ Auto-motivado	▪ Conhecimento dos procedimentos e processos administrativos ▪ Fortes competências de comunicação ▪ Conhecimento dos princípios e práticas da gestão básica de escritório ▪ Gestão do tempo, prioritização ▪ Tomada de decisões ▪ Consciência ética ▪ Consciência cultural	▪ Diplomacia e negociação ▪ Competências de comunicação de nível elevado ▪ Previsão, antecipação e iniciativa ▪ Gestão de pessoas ▪ Fluência digital numa ampla variedade de plataformas ▪ Competências de design ▪ Análise de dados ▪ Gestão de projetos / eventos ▪ Mentor / Formador ▪ Compreensão dos objetivos, metas e KPIs da organização e do(s) executivo(s) ▪ Resiliência e tolerância ao stress ▪ Delegação ▪ Coordenação / gestão do escritório, p. ex., orçamentos, estacionamento, veículos e manutenção	▪ Geralmente nível de direção / Executivo de topo ▪ Planeamento estratégico ▪ Pensamento crítico ▪ Resolução de problemas complexos ▪ Análise complexa e avaliação ▪ Liderança ▪ Liderar projetos ▪ Capacidade para trabalhar autonomamente ▪ Compreensão de todas as áreas-chave do negócio, i.e.: gestão de risco, finanças empresariais, marketing, RH, gestão de clientes, governança ▪ Especialização ou conhecimento técnico específico do setor ▪ Apoiar e conduzir proativamente os objetivos, metas e KPIs da organização e do(s) executivo(s)	▪ Ampla compreensão de todas as áreas do negócio ▪ Função voltada para o interno, maximizando a eficiência e as operações da organização e do CEO ▪ Trabalha com o CEO representando conforme necessário ▪ Pesquisa avançada, análise e briefing ▪ Pensamento, compreensão e conhecimento estratégicos ▪ Experiência em liderança e gestão com destreza organizacional e estratégica ▪ Sensibilidade à diversidade e inclusão cultural ▪ Competências de comunicação e interpessoais de nível elevado (especialmente ouvir, tato, diplomacia, negociação, resolução de problemas, inteligência emocional, julgamento, tomada de decisão) em todos os níveis da organização ▪ Competências de relacionamento e construção de equipas de alto desempenho ▪ Competências de gestão de projetos grandes / complexos

Fonte: World Administrators Alliance (2022, p. 4).

Essa matriz é uma ferramenta importante tanto para profissionais administrativos quanto para gestores de recursos humanos, pois permite identificar claramente as competências necessárias em cada nível de atuação, facilitando o alinhamento entre habilidades individuais e as expectativas organizacionais.

A estrutura destaca a evolução de habilidades, iniciando em competências técnicas básicas, como domínio de ferramentas digitais e comunicação, até alcançar competências avançadas, como pensamento estratégico, gestão de projetos complexos e liderança de equipes. Assim, promove uma visão clara e objetiva das etapas de crescimento

profissional, incentivando o desenvolvimento contínuo e a preparação para atender às demandas de um mercado global dinâmico e competitivo.

Em síntese, as competências globais são essenciais para uma atuação eficaz em um mundo globalizado e em constante transformação. Elas têm o papel de adaptação a contextos multiculturais, fortalecendo interações produtivas e ajudando a superar desafios.

2.3 Globalização e mercado de trabalho

A globalização transformou profundamente o mercado de trabalho, ampliando as oportunidades, mas também intensificando a competição. Nesse cenário, as empresas passaram a buscar profissionais não apenas com habilidades técnicas, mas também com competências globais que lhes permitam navegar em um ambiente multicultural e interconectado. A habilidade de se adaptar a diferentes contextos culturais, comunicar-se de maneira eficaz e colaborar com equipes distribuídas em diversas partes do mundo tornou-se indispensável.

O autor Wagner (2010) destaca que o avanço tecnológico e a conectividade global reduziram barreiras geográficas, criando um mercado verdadeiramente internacional. Essa transformação permitiu que empresas de diferentes portes competissem em um cenário global, eliminando, em muitos casos, as limitações de acesso a mercados externos.

Nesse cenário, as empresas buscam cada vez mais profissionais que demonstrem habilidades interpessoais e capacidade de trabalhar em equipes diversificadas. Para Fonseca *et al*. (2024), a globalização não apenas aumentou a interação entre diferentes culturas, mas também trouxe à tona a necessidade de profissionais que possam navegar por essas diferenças com eficácia. As soft skills, nesse contexto, emergem como uma ferramenta crucial para lidar com os desafios e as oportunidades de um mercado globalizado.

Em síntese, a globalização redefiniu o mercado de trabalho, exigindo dos profissionais uma combinação de habilidades técnicas e competências interpessoais para prosperar em um ambiente dinâmico e multicultural. Assim, compreender e desenvolver essas competências é um fator primordial, não apenas para o crescimento individual, mas também para o fortalecimento das organizações em um mundo globalizado.

2.4 Interação intercultural

A interação intercultural é um aspecto central das dinâmicas globais contemporâneas, especialmente em um mundo cada vez mais interconectado por meio da globalização e das tecnologias digitais. Para os autores Lima *et al*. (2016), as diferenças culturais influenciam profundamente a forma como as pessoas se comunicam, tomam decisões, gerenciam equipes e lidam com conflitos. Essas diferenças abrangem desde a percepção de hierarquia e autoridade até os estilos de comunicação, que podem variar entre contextos de alta e baixa contextualização.

Nesse cenário, as *soft skills* desempenham um papel de extrema importância. Elas permitem que os indivíduos adaptem sua comunicação e comportamento para atender às expectativas culturais de seus interlocutores, criando um ambiente de respeito mútuo e colaboração. Por exemplo, a empatia, uma habilidade essencial, ajuda os profissionais a compreenderem as perspectivas e necessidades de pessoas de diferentes culturas, promovendo relações interpessoais mais fortes (Lucchesi, 2024). Da mesma forma, a comunicação eficaz garante que as mensagens sejam transmitidas de maneira clara, evitando ambiguidades e mal-entendidos que poderiam comprometer o diálogo.

Outro aspecto importante da interação intercultural é a capacidade de resolver conflitos (Kim, 2020). Em contextos multiculturais, onde as diferenças de valores, normas sociais e práticas podem gerar mal-entendidos, a resolução de conflitos torna-se uma *soft skill* indispensável. Profissionais capacitados nesse campo conseguem transformar potenciais atritos em oportunidades de aprendizado e cooperação.

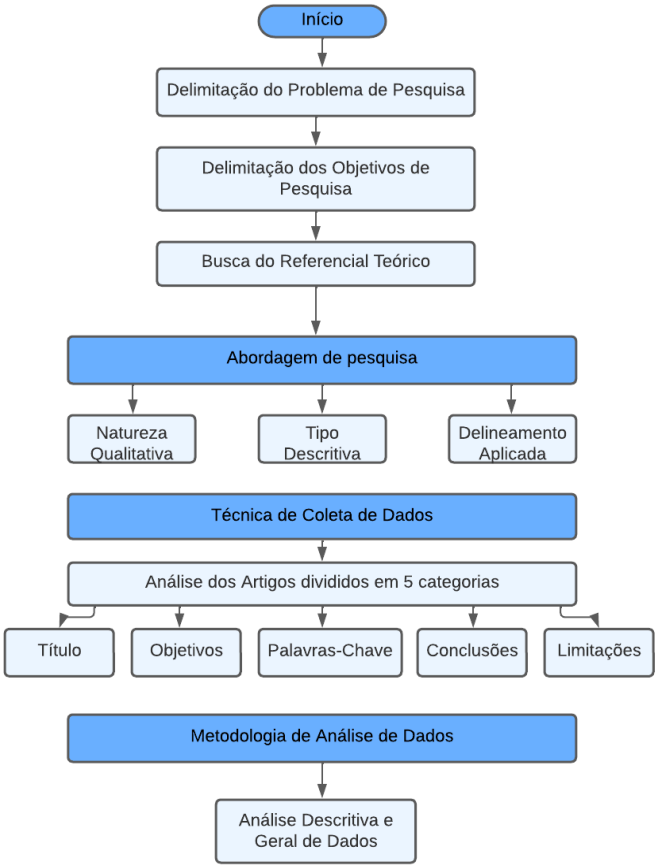
Em um mundo cada vez mais diverso e interconectado, a interação intercultural não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para profissionais e organizações que desejam prosperar. Investir no desenvolvimento de habilidades que promovam uma comunicação efetiva e relações harmoniosas entre culturas diferentes é, portanto, um passo essencial para o sucesso em um ambiente globalizado.

3 Método

Considerando o problema de pesquisa deste artigo — "*Em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado, quais são os impactos das soft skills no êxito profissional e na colaboração intercultural e como essas habilidades podem ser*

desenvolvidas para atender às demandas de um mercado global?" — define-se a trajetória metodológica adotada. Esta inclui a abordagem de pesquisa, as técnicas de coleta e a análise dos dados. Na figura a seguir, são apresentadas as diretrizes que compõem essa trajetória metodológica.

Figura 3 - Diretrizes Metodológicas



Fonte: elaborada pelo autor (2025).

Conforme ilustrado na figura exposta, os procedimentos planejados para a condução deste estudo serão descritos e avaliados em detalhe nas subseções a seguir, visando assegurar transparência e uniformidade ao processo de desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Caracterização do estudo

Este estudo apresenta-se como uma pesquisa de natureza descritiva, pautada em uma abordagem qualitativa, com delineamento estruturado sob a forma de uma revisão

integrativa da literatura. Essa metodologia visa sintetizar e analisar criticamente os conhecimentos já existentes sobre o tema, promovendo uma compreensão aprofundada e ampliando as perspectivas para futuras investigações.

Segundo o autor Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como propósito principal mapear e caracterizar detalhadamente um fenômeno ou grupo, promovendo uma compreensão estruturada de suas especificidades. Essa abordagem não apenas aprofunda a análise do objeto investigado, mas também favorece a identificação de interações, padrões e relações entre diferentes variáveis. Ao fornecer um retrato da realidade estudada, a pesquisa descritiva contribui para a construção de uma base sólida de conhecimento, que pode orientar decisões estratégicas, fundamentar hipóteses para estudos futuros e ampliar o entendimento sobre contextos complexos.

Também, esse estudo é construído a partir de uma análise qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa qualitativa concentra-se na investigação aprofundada dos fenômenos, considerando suas características particulares e o contexto em que se manifestam. Essa abordagem valoriza a interpretação e a compreensão do significado atribuído pelos sujeitos e pelas circunstâncias, priorizando a análise detalhada e contextual, em vez de buscar explicações generalistas ou teorias amplamente aplicáveis.

A presente pesquisa utiliza a metodologia de revisão integrativa da literatura, cujo objetivo central é reunir, sintetizar e avaliar criticamente os resultados de estudos já realizados sobre um tema específico. Segundo as autoras Mendes, Silveira e Galvão (2008), essa abordagem é fundamental para organizar de forma sistemática o conhecimento existente, permitindo não apenas a identificação de lacunas e limitações nas pesquisas anteriores, mas também o reconhecimento de padrões e tendências relevantes. Ao integrar diferentes perspectivas e achados, a revisão integrativa proporciona uma análise abrangente e aprofundada, que pode servir como base para a formulação de novas hipóteses, o desenvolvimento de práticas inovadoras e a ampliação do debate acadêmico na área estudada.

3.2 Técnicas de coletas de dados

Com o objetivo de compreender sobre a coleta de informações foi realizado um levantamento bibliográfico. A pesquisa bibliográfica, amplamente utilizada no meio acadêmico, visa o aprimoramento e a atualização do conhecimento por meio da análise de

obras já publicadas. Conforme Andrade (2010), ela é essencial em todas as etapas das atividades acadêmicas, desde a delimitação de temas até a elaboração de trabalhos como resumos, monografias e seminários. Além disso, constitui o ponto de partida obrigatório para pesquisas exploratórias e para a fundamentação teórica de estudos laboratoriais ou de campo, sendo, portanto, uma habilidade indispensável para estudantes e pesquisadores em geral.

Dessa maneira, para uma melhor varredura de informações e construção do material proposto, esse estudo buscou analisar 47 artigos no período de (2014 - 2024) em um cenário nacional. Os artigos foram coletados através de dois portais e bibliotecas virtuais: *Periódico Capes* e *Google Acadêmico* a fim de encontrar materiais relevantes para este estudo. Durante a procura foram utilizadas as palavras-chave: **soft skills**, *competências globais*, *globalização* e *interação intercultural*.

A partir dos artigos inicialmente coletados, foi conduzido um processo de triagem com o objetivo de identificar quais deles estavam diretamente alinhados ao tema central desta investigação. Durante essa etapa, cada estudo foi analisado em profundidade, considerando sua relevância e coerência com a abordagem proposta. Após essa análise, foram selecionados 16 artigos de um total de 47 documentos avaliados.

Os critérios para seleção foram baseados na pertinência dos estudos em relação à temática, bem como na consistência de suas contribuições para os objetivos desta pesquisa. Por outro lado, 31 estudos foram excluídos por não apresentarem análises que se conectassem à perspectiva investigativa buscada, seja por tratarem de abordagens paralelas ou por não atenderem aos critérios estabelecidos. Essa seleção garantiu que a amostra final fosse composta por artigos que efetivamente agregassem valor à compreensão e ao aprofundamento do tema proposto.

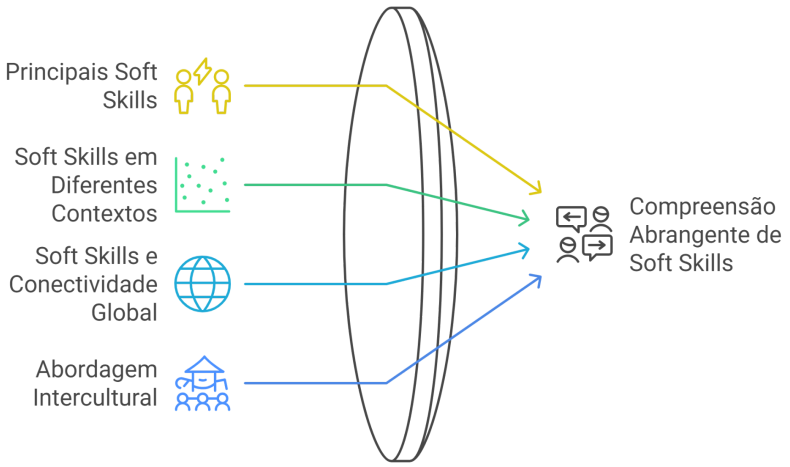
3.3 Método de análise de dados

O método de análise de dados utilizado neste estudo baseou-se na revisão integrativa da literatura, uma abordagem que permite reunir, sintetizar e avaliar criticamente as evidências disponíveis sobre o tema investigado. Conforme Mendes, Silveira e Galvão (2008), a revisão integrativa é uma metodologia que possibilita a integração de diferentes perspectivas e achados, promovendo uma visão abrangente e sistemática do conhecimento acumulado em uma área de estudo.

O processo de análise foi conduzido em etapas organizadas para garantir a consistência e a relevância dos resultados. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória dos 47 artigos coletados, com foco na identificação de seu alinhamento com os objetivos da pesquisa. Em seguida, os estudos foram submetidos a uma triagem, baseada em critérios previamente definidos, como a coerência com a temática proposta, a relevância das contribuições teóricas e a qualidade metodológica dos trabalhos.

Após essa etapa, 16 artigos foram selecionados para compor a amostra final. Esses estudos foram submetidos a uma análise crítica e sistemática, fundamentada em quatro categorias principais de análise, que foram definidas a partir da literatura e da proposta do estudo, sendo demonstradas na figura a seguir:

Figura 4 - Categorias de Análise



Fonte: elaborada pelo autor (2025).

1. **Principais Soft Skills Identificadas**: Esta categoria buscou mapear as habilidades interpessoais e intrapessoais mais recorrentes nos estudos analisados, considerando suas definições, relevância e impacto no desenvolvimento pessoal e profissional.
2. **Soft Skills em Diferentes Contextos**: Foram investigadas as variações na aplicação e na valorização das soft skills em diferentes setores, como educação, mercado de trabalho, tecnologia e outros cenários específicos.
3. **Soft Skills e Conectividade em um Cenário Globalizado**: Esta categoria explorou a relação entre as soft skills e o ambiente globalizado, enfatizando como a conectividade tecnológica e a integração mundial influenciam a necessidade e o desenvolvimento dessas competências.

4. **Abordagem Intercultural das Soft Skills**: Nesta categoria, analisaram-se os aspectos interculturais associados às soft skills, com atenção às diferenças culturais, às adaptações necessárias em contextos globais e às interações em ambientes multiculturais.

A análise seguiu uma estrutura de categorização temática, com base nas palavras-chave e nos conceitos principais identificados nos artigos. Essa organização permitiu sintetizar os achados de forma clara, destacando tendências, lacunas e possíveis contradições presentes na literatura. Por meio da revisão integrativa, foi possível consolidar um panorama do tema, destacando os aspectos mais relevantes de cada categoria de análise. Essa metodologia não apenas proporcionou uma visão abrangente do estado da arte, mas também contribuiu para a identificação de novas questões de pesquisa, ampliando as possibilidades de investigação na área.

4 Discussão dos Resultados

Com base nas diretrizes estipuladas no processo metodológico, a compreensão dos resultados e discussões inicia-se pela trajetória a ser discutida. Em primeiro momento, será observado as palavras-chave que mais apareceram durante o estudo dos artigos. Na sequência, será discutido as áreas de cada artigo junto aos seus títulos e objetivos. E por fim, será analisado como as temáticas se relacionam e se distanciam dentro das quatro categorias de análise elencadas na construção desse projeto.

4.1 Tendências temáticas nas pesquisas

A figura a seguir retrata as palavras-chave que mais apareceram na pesquisa e ocorreram com mais frequência durante as análises. Dentre elas, as mais repetidas são: Competências Globais, Habilidade, Habilidades Interpessoais, Empregabilidade, Intercultural, Liderança, *Soft Skills* e Desenvolvimento.

Figura 5 - Nuvem das Palavras-Chave

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

A nuvem de palavras foi gerada utilizando a plataforma *WordClouds*, que permitiu uma representação visual das palavras-chave mais relevantes extraídas dos artigos analisados. Essas palavras-chave foram identificadas com base em sua frequência e relevância nos textos, sendo destacadas como os principais temas abordados em cada estudo. Após a seleção inicial, elas foram organizadas e sistematizadas na tabela apresentada a seguir, proporcionando uma visão clara das tendências temáticas predominantes nas pesquisas analisadas. Essa análise visual auxilia na identificação de padrões e temas recorrentes, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos tópicos explorados.

4.2 Percepções temáticas e categóricas

No quadro a seguir, foi realizada uma análise dos grupos temáticos identificados na amostra pesquisada. A partir dessa análise, constatou-se que três temas principais se destacam entre os 16 artigos avaliados, sendo eles: Soft Skills, Competências Globais e Interação Intercultural. Esses temas demonstram uma conexão recorrente entre os estudos, refletindo as áreas de maior interesse e relevância nas pesquisas analisadas.

Quadro 1 - Organização dos artigos conforme as categorias definidas

TEMA	TÍTULO	OBJETIVOS
Soft Skills	Soft Skills na Indústria 4.0	O objetivo desses artigos é explorar a relevância das soft skills (habilidades interpessoais, comportamentais e socioemocionais) no contexto profissional, abordando como essas competências influenciam o desempenho, a liderança, a empregabilidade e o sucesso em cenários como a Indústria 4.0, projetos globais e a pandemia da Covid-19. Eles destacam o papel fundamental das soft skills no desenvolvimento pessoal e profissional, na adaptação às demandas do mercado e na efetividade das relações de trabalho.
	A importância das soft skills nas competências profissionais Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional	
	Liderança autêntica e desenvolvimento de soft skills.	
	As “Soft Skills” e o Desempenho Profissional Percebido Durante a Pandemia da Covid-19	
	Relevância dos soft skills em gerenciamento de projetos globais	
	Impacto das Soft Skills, no desenvolvimento das pessoas	
	O Impacto das Soft Skills sobre a Liderança	
Competências Globais	O desenvolvimento das competências de líderes globais	O objetivo desses artigos é analisar o desenvolvimento de competências no contexto global, focando nas habilidades necessárias para líderes, cidadãos e profissionais em cenários multiculturais. Abordam competências globais, liderança intercultural e estratégias de internacionalização na educação e no mercado de trabalho, além de destacar a importância de programas de intercâmbio, cooperação internacional e competências interculturais para formar líderes preparados para desafios globais.
	Talentos Globais e desenvolvimento de Competências: Uma análise sobre as expectativas do intercâmbio social da AIESEC	
	Cidadania Ambiental e as Estratégias de Internacionalização do Currículo	
	Competência intercultural grupal: uma proposição de conceito	
Interação Intercultural	Comunicação intercultural e aperfeiçoamento linguístico num ambiente digital	O objetivo desses artigos é explorar como a comunicação intercultural, a diversidade cultural e currículos multiculturais influenciam a formação de cidadãos e líderes para um mundo globalizado. Destacam a importância do aperfeiçoamento linguístico e da educação multicultural para

	Currículos multiculturais e sua influência na formação para a Cidadania Global	promover a compreensão intercultural, a cooperação entre culturas e o desenvolvimento de competências para enfrentar os desafios da diversidade, tanto no ambiente digital quanto no contexto global.
	Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais	

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

Em resumo, os artigos sobre *Soft Skills* destacam a importância de habilidades interpessoais, comportamentais e socioemocionais no contexto profissional. Eles enfatizam como essas competências influenciam o desempenho individual, a liderança e a empregabilidade, especialmente em cenários como a Indústria 4.0, projetos globais e desafios trazidos pela pandemia da Covid-19. Esses estudos reforçam que as *soft skills* são importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo a adaptação às demandas do mercado e a efetividade nas relações de trabalho.

Já os artigos relacionados às Competências Globais abordam o desenvolvimento de habilidades interculturais e estratégias de internacionalização no contexto educacional e no mercado de trabalho. Eles destacam a relevância de programas de intercâmbio e cooperação internacional como ferramentas para a formação de líderes e profissionais preparados para enfrentar os desafios de um mundo globalizado e multicultural. Essas competências são apontadas como essenciais para a atuação eficaz em cenários globais, promovendo a colaboração, a cidadania e a liderança em contextos de diversidade cultural.

Por fim, os artigos sobre Interação Intercultural destacam a importância da comunicação e compreensão entre culturas em um mundo globalizado e digital. Eles abordam temas como diversidade cultural, aperfeiçoamento linguístico e currículos multiculturais, mostrando como esses elementos são fundamentais para formar cidadãos e líderes preparados para contextos complexos e diversos. A educação multicultural e a cooperação intercultural são apresentadas como pilares para enfrentar desafios da pluralidade cultural, promovendo integração e colaboração em níveis local e global.

4.3 Diagnóstico em relação às categorias de análise

Ao analisar as quatro categorias de análise elencadas, emergem elementos fundamentais que revelam a relevância e a aplicação dessas competências interpessoais no

cenário atual. Cada uma das categorias apresenta desafios e oportunidades que refletem as tendências e as lacunas nas pesquisas sobre o desenvolvimento das *soft skills*, sendo apresentadas a seguir.

4.3.1 Principais Soft Skills Identificadas

A análise da categoria "Principais Soft Skills Identificadas" indica que as habilidades interpessoais, como comunicação, empatia, e trabalho em equipe, são frequentemente citadas nos artigos revisados. A literatura enfatiza a importância dessas competências para o sucesso em ambientes de trabalho dinâmicos e colaborativos. Além disso, habilidades como a resolução de conflitos e a capacidade de adaptação são essenciais em contextos de inovação tecnológica e mudanças rápidas, como na Indústria 4.0 e durante períodos de crise (por exemplo, a pandemia da Covid-19).

O diagnóstico sugere que, embora essas soft skills sejam amplamente reconhecidas, ainda há um desafio em sua integração efetiva nos currículos educacionais, que muitas vezes priorizam habilidades técnicas em detrimento das competências socioemocionais. A figura a seguir retrata as principais *soft skills* que mais apareceram durante essa revisão.

Figura 6 - Principais *soft skills* identificadas

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

Dessa maneira, as *soft skills* identificadas são essenciais para o sucesso no ambiente profissional atual. Elas não só favorecem o desenvolvimento pessoal, mas também garantem a eficácia organizacional, especialmente em contextos dinâmicos. Essas habilidades promovem relações interpessoais saudáveis, adaptabilidade às mudanças do mercado e a capacidade de liderar e colaborar em equipes diversas, sendo fundamentais para enfrentar os desafios globais e interculturais.

4.3.2 Soft Skills em Diferentes Contextos

A segunda categoria, "Soft Skills em Diferentes Contextos", revela uma variabilidade importante na aplicação e valorização dessas competências conforme o setor. Em ambientes corporativos, por exemplo, a liderança e a colaboração são as *soft skills* que mais enfatizadas segundo os autores, sendo importantes para o desenvolvimento de equipes eficazes em execuções de projetos e aplicação de ideias.

Por outro lado, no contexto educacional, a aprendizagem colaborativa e a comunicação interpessoal aparecem como competências essenciais para o sucesso dos alunos em ambientes cada vez mais diversificados. O diagnóstico desta categoria aponta que há uma necessidade de adaptação das *soft skills* de acordo com as especificidades de cada área de atuação, bem como uma relação dessas competências, independentemente do setor.

4.3.3 Soft Skills e Conectividade em um Cenário Globalizado

A categoria "Soft Skills e Conectividade em um Cenário Globalizado" explora o impacto da globalização e da transformação digital nas competências interpessoais. O diagnóstico revela que, enquanto a conectividade global oferece oportunidades para a colaboração internacional, ela também traz desafios, como a necessidade de uma comunicação eficaz à distância e a adaptação às diferenças culturais em ambientes digitais.

As soft skills, como a empatia, a gestão de equipes virtuais e a habilidade de negociar e colaborar em um ambiente globalizado, são cada vez mais essenciais visto que, pode-se observar que as formas de trabalho estão se adaptando a diferentes modalidades, como o *home office* por exemplo.

No entanto, muitos estudos apontam que as tecnologias digitais têm dificultado a construção de conexões interpessoais profundas, o que requer que as soft skills sejam adaptadas para o contexto virtual e digital. O diagnóstico sugere que, para uma interação eficaz em um cenário globalizado, é fundamental investir no aprimoramento das competências comunicativas e de resolução de problemas à distância.

4.3.4 Abordagem Intercultural das Soft Skills

Por fim, a categoria "Abordagem Intercultural das Soft Skills" aponta para a crescente necessidade de compreensão e respeito pelas diferenças culturais em um mundo cada vez mais diversificado e interconectado. O diagnóstico destaca que, embora a importância das soft skills interculturais esteja sendo reconhecida, ainda há lacunas significativas no desenvolvimento dessas competências.

A educação multicultural e a capacitação em comunicação intercultural emergem como áreas chave para garantir que os profissionais estejam preparados para lidar com a diversidade cultural no mercado de trabalho globalizado. A adaptação das soft skills ao contexto intercultural não se limita à tradução de idiomas ou ao entendimento superficial de culturas, mas sim envolve também toda a capacidade de resolver conflitos em contextos diversos. O diagnóstico sugere que as instituições educacionais e as organizações precisam dar mais ênfase ao treinamento em habilidades interculturais, preparando seus indivíduos para uma colaboração mais eficaz em ambientes multiculturais.

5 Considerações Finais

Este estudo destacou a importância crescente das soft skills no desenvolvimento de competências globais, especialmente em um contexto marcado pela globalização e pela conectividade digital. As habilidades interpessoais surgem como ferramentas indispensáveis para profissionais que buscam se destacar e atuar com sucesso em mercados cada vez mais dinâmicos e interculturais.

A análise dos artigos revisados evidenciou que, embora as soft skills sejam amplamente reconhecidas como fundamentais para o sucesso profissional, ainda existem desafios na sua integração efetiva nos currículos educacionais e no cotidiano das organizações. Em muitos contextos, há uma ênfase maior nas habilidades técnicas em

detrimento das competências socioemocionais, o que pode limitar o desenvolvimento integral dos indivíduos.

A globalização e a conectividade digital oferecem novas oportunidades para a colaboração internacional, mas também exigem a adaptação das soft skills aos desafios de um ambiente cada vez mais virtual e intercultural. Nesse cenário, as competências comunicativas e de resolução de problemas à distância se tornam ainda mais relevantes, assim como a capacidade de técnicas de negociação e de liderança em contextos globais e diversificados.

Além disso, a abordagem intercultural das soft skills é essencial para promover uma compreensão mais profunda das diferenças culturais e fortalecer a cooperação em um mundo cada vez mais globalizado. A pesquisa aponta que, embora haja uma crescente valorização dessas competências, ainda há lacunas significativas no seu desenvolvimento e aplicação, particularmente em ambientes multiculturais.

Por fim, a relevância das soft skills na formação de profissionais globalmente competentes é inquestionável. É necessário que as instituições educacionais e as organizações invistam em programas de capacitação que integrem tanto as hard skills quanto as soft skills, preparando os indivíduos para os desafios complexos de um mercado de trabalho globalizado. A promoção dessas competências deve ser encarada como uma estratégia essencial para garantir o sucesso pessoal e profissional em um mundo interconectado e multicultural.

Referências

ALVARENGA, F. Z. *et al*. Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, 2018. Disponível em: https://l1nq.com/pYQd4. Acesso em: 11 jan. 2025.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, L. D.; MELLO A. AS “SOFT SKILLS” E O DESEMPENHO PROFISSIONAL PERCEBIDO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, 2023. Disponível em: https://encr.pw/u0zub. Acesso em: 19 jan. 2025.

ÁVILA, M. C. **Estudo bibliométrico da importância das Soft Skills na indústria 4.0**. Guaratinguetá, 2019. Disponível em: https://l1nq.com/nTCjH. Acesso em: 22 dez. 2024.

BADROV, T. *et al*. **COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E APERFEIÇOAMENTO LINGUÍSTICO NUM AMBIENTE DIGITAL**. Editora Instituto Superior de Administração e Línguas, 2021. Disponível em: https://include.vub.hr/wp-content/uploads/2022/04/INCLUDE_Handbook_por.pdf. Acesso em: 20 jan. 2025.

BARROS, J. P. L. *et al.* TALENTOS GLOBAIS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UMA ANÁLISE SOBRE AS EXPECTATIVAS DO INTERCÂMBIO SOCIAL DA AIESEC. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, v. 6, n. 4, p. 81-114, 2016. Disponível em: https://encr.pw/VzR6X. Acesso em: 11 jan. 2025.

BORTZ, D. **Soft skills to help your career hit the big time**, 2014. Disponível em: https://www.monster.com/career-advice/article/soft-skills-you-need. Acesso em: 22 out. 2019.

BRAGA, N. R. A. *et al*. CURRÍCULOS MULTICULTURAIS E SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA GLOBAL. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 5, 2024. Disponível em: https://acesse.dev/RI33h. Acesso em: 13 jan. 2025.

COSTA, S. A.; ABBA, J. Cidadania Ambiental e as Estratégias de Internacionalização do Currículo. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, v. 9, n. 30, p. 374-383, 2023. Disponível em: https://l1nq.com/0VGRG. Acesso em: 12 jan. 2025.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. *In*: **Boletim Técnico do Senac**, v. 30, n. 30, 2004. Disponível em: https://bts.senac.br/bts/article/view/500. Acesso em: 20 dez. 2024.

FONSECA, M. P. *et al*. **Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo:** Implicações para o desenvolvimentos de novos Modelos De Negócio. Editora Chefe, 2024. Disponível em: https://acesse.dev/1sG5b. Acesso em: 20 dez. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo Atlas, 2010

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence:** Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books, 1995.

GRANJA, V. L. F. **Impacto das Soft Skills no desenvolvimento das pessoas**. ISCAC: 2019. Disponível em: https://encr.pw/FW3bQ. Acesso em: 14 jan. 2025.

KIM, Y. S. **Competência intercultural e gestão de conflito no local de trabalho: estudo de caso na empresa coreana LG Electronics Portugal, SA, subsidiária de vendas em Portugal**. Lisboa, 2020. Disponível em: https://acesse.dev/PEnMf. Acesso em: 07 jan. 2025.

LIMA, N. *et al*. **A diversidade cultural e a sua influência na gestão de equipes de projetos globais de empresas multinacionais**. Universidade Nove de Julho: São Paulo, 2016. Disponível em: https://l1nq.com/V5lNT. Acesso em 06 jan. 2025.

LOPES JR., D. *et al.* **LIDERANÇA AUTÊNTICA E DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS**. RECC: 2021. Disponível em: https://l1nq.com/ozknH. Acesso em 12 jan. 2025.

LUCCHESI, C. **Liderança Comunicativa:** Transforme seu Estilo de Liderar com Habilidades de Comunicação. São Paulo, 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

MENDES, K. D. S., SILVEIRA, R. C. C. P., GALVÃO, C. M. Revisão Integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, 2008. Disponível em: https://encr.pw/DWSLh. Acesso em: 13 jan. 2025.

NOGUEIRA, A.; FRANCISCO, F.; LEMOS, W. O IMPACTO DAS SOFT SKILLS SOBRE A LIDERANÇA. **XII SIMPED – Simpósio Pedagógico e Pesquisas em Educação**, AEDB: 2019. Disponível em: https://encr.pw/qNdk9. Acesso em: 14 jan. 2025.

PEDROSA, N., FEITOSA, D., MARTENS, C. D. P.; SILVA, L. F. da. Relevância dos soft skills em gerenciamento de projetos globais. **Revista Gestão & Tecnologia**, 2018. Disponível em: https://l1nq.com/zC7rJ. Acesso em: 16 jan. 2025.

PENHAKI, J. R. **Soft Skills na Indústria 4.0**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: https://l1nq.com/LG7hI. Acesso em: 19 jan. 2025.

ROBBINS, S. P. **Organizational Behavior**. Pearson, 2020.

ROCHA, M. L. M. **Inteligência emocional e liderança:** a percepção de líderes da Plastiweber quanto a sua inteligência emocional. Unisinos, 2021. Disponível em: https://l1nq.com/WlD2g. Acesso em: 21 dez. 2024.

SCHMIDMEIER, J.; TAKAHASHI, A. R. W. Competência intercultural grupal: uma proposição de conceito. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 135-151, 2018. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/59430. Acesso em: 19 jan. 2025.

SILVA, Beatriz Ribeiro da; SOUSA, Maria Eduarda Ferreira de; OLIVEIRA, Victória Eduarda de. **A importância das soft skills na contratação de profissionais**. 2023. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos). Extensão EMEB-Paulo Freire - Cosmópolis. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Escola Técnica Estadual - ETEC Trajano Camargo, Limeira. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/17054. Acesso em: 20 dez. 2024.

SILVA, B. X. F. *et al*. SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 829-842, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.797. Acesso em 18 jan. 2025.

WAGNER, A. A. **O mercado das tecnologias da informação e da comunicação:** economia do conhecimento e da inovação. UFRGS, 2010. Disponível em: https://l1nq.com/i6t2t. Acesso em: 28 dez. 2024.

TRAVASSOS, V. D. C. **A importância das Soft Skills nas competências profissionais**. Instituto Politécnico de Coimbra, 2019. Disponível em: https://l1nq.com/kmHYB. Acesso em: 18 jan. 2025.

WINCK, M. F. *et al*. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016. Disponível em: https://l1nq.com/tfFz9. Acesso em: 21 dez. 2024.

WORLD ADMINISTRATORS ALLIANCE. **Matriz de Competências Globais**. 2022. Disponível em: https://globalskillsmatrix.com/wp-content/uploads/2022/03/PT-Global-Skills-Matrix-Executive-Summary.pdf. Acesso em: 22 dez. 2024.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 170-191, nov. 2025.

Da intuição do líder ao sucesso da marca: como a personalidade da liderança influencia na criação de uma identidade de marca sólida em pequenas empresas

Gustavo Scotta[1]

Resumo: Este estudo investiga a influência da personalidade e da intuição dos líderes no desenvolvimento da identidade de marca em pequenas empresas. Considerando a centralidade do líder em organizações com recursos limitados, o artigo analisa como a liderança, moldada por valores e experiências, afeta decisões estratégicas e a percepção interna e externa da marca. O objetivo geral é compreender como a liderança contribui para a criação de uma identidade de marca sólida, destacando, como objetivos específicos, o impacto da personalidade e da intuição nesse processo. A pesquisa fundamenta-se em uma revisão teórica que abrange os conceitos de liderança, intuição e identidade de marca, enfatizando a importância da conexão entre a figura do líder e os valores do negócio. Argumenta-se que a liderança transcende as funções administrativas, sendo uma ferramenta estratégica essencial para o branding, especialmente em pequenos negócios. A intuição do líder, apresentada como uma habilidade diferenciada, é destacada por sua capacidade de oferecer soluções criativas e tomadas de decisão eficazes em contextos complexos. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado aplicado a microempresários do laboratório InovAMF, localizado em Restinga Sêca/RS. A análise seguiu a técnica de análise de conteúdo, identificando padrões e categorias que revelam como a liderança influencia na identidade da marca. Os resultados mostram que o sucesso de pequenas empresas está fortemente ligado à habilidade do líder em alinhar sua personalidade, intuição e visão estratégica à construção de uma marca autêntica e competitiva. Além disso, destacam-se as particularidades das experiências individuais dos líderes e o papel da inovação no cenário empresarial local. Conclui-se que o sucesso de pequenas empresas está fortemente ligado à habilidade do líder de alinhar sua personalidade, intuição e visão estratégica à construção de uma marca autêntica e competitiva.
Palavras-chave: intuição; liderança; personalidade; identidade.

From leader intuition to brand success: how leadership personality influences the creation of a strong brand identity in small businesses

Abstract: This study investigates the influence of leaders' personality and intuition on the development of brand identity in small businesses. Considering the central role of leaders in organizations with limited resources, the article analyzes how leadership, shaped by values and experiences, affects strategic decisions and the internal and external perception of the brand. The overall objective is to understand how leadership contributes to the creation of a solid brand identity, highlighting, as specific objectives, the impact of personality and intuition in this process. The research is based on a theoretical review that encompasses the concepts of leadership, intuition, and brand identity, emphasizing the importance of the connection between the leader and the business's values. It argues that leadership transcends administrative functions, being an essential strategic tool for branding, especially in small businesses. Leader intuition, presented as a distinctive skill, is highlighted for its ability to offer creative solutions

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Integrante do projeto de pesquisa Hard Cases: um encontro entre a Administração e a Ontopsicologia. Participante e monitor do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). Integrante do grupo de pesquisa de Tributação Empresarial. E-mail: guscotta24@gmail.com

and effective decision-making in complex contexts. The research adopts a qualitative, descriptive, and applied approach. Data were collected through a structured questionnaire administered to microentrepreneurs at the InovAMF laboratory, located in Restinga Sêca, Rio Grande do Sul. The analysis followed the content analysis technique, identifying patterns and categories that reveal how leadership influences brand identity. The results show that the success of small businesses is strongly linked to the leader's ability to align their personality, intuition, and strategic vision with building an authentic and competitive brand. Furthermore, the particularities of the leaders' individual experiences and the role of innovation in the local business landscape are highlighted. The conclusion is that the success of small businesses is strongly linked to the leader's ability to align their personality, intuition, and strategic vision with building an authentic and competitive brand.
Keywords: intuition; leadership; personality; identity.

De la intuición del líder al éxito de la marca: cómo la personalidad del liderazgo influye en la creación de una identidad de marca sólida en las pequeñas empresas

Resumen: Este estudio investiga la influencia de la personalidad y la intuición de los líderes en el desarrollo de la identidad de marca en pequeñas empresas. Considerando el rol central de los líderes en organizaciones con recursos limitados, el artículo analiza cómo el liderazgo, moldeado por valores y experiencias, afecta las decisiones estratégicas y la percepción interna y externa de la marca. El objetivo general es comprender cómo el liderazgo contribuye a la creación de una identidad de marca sólida, destacando, como objetivos específicos, el impacto de la personalidad y la intuición en este proceso. La investigación se basa en una revisión teórica que abarca los conceptos de liderazgo, intuición e identidad de marca, enfatizando la importancia de la conexión entre el líder y los valores de la empresa. Argumenta que el liderazgo trasciende las funciones administrativas, siendo una herramienta estratégica esencial para el branding, especialmente en pequeñas empresas. La intuición del líder, presentada como una habilidad distintiva, se destaca por su capacidad para ofrecer soluciones creativas y una toma de decisiones efectiva en contextos complejos. La investigación adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario estructurado aplicado a microempresarios en el laboratorio InovAMF, ubicado en Restinga Sêca, Rio Grande do Sul. El análisis siguió la técnica de análisis de contenido, identificando patrones y categorías que revelan cómo el liderazgo influye en la identidad de marca. Los resultados muestran que el éxito de las pequeñas empresas está fuertemente vinculado a la capacidad del líder para alinear su personalidad, intuición y visión estratégica con la construcción de una marca auténtica y competitiva. Además, se destacan las particularidades de las experiencias individuales de los líderes y el papel de la innovación en el panorama empresarial local. La conclusión es que el éxito de las pequeñas empresas está fuertemente vinculado a la capacidad del líder para alinear su personalidad, intuición y visión estratégica con la construcción de una marca auténtica y competitiva.
Palabras clave: intuición; liderazgo; personalidad; identidad.

1 Introdução

A identidade de marca é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer empresa, pois representa não apenas a forma como a organização é percebida pelo público, mas também sua essência e seus valores. Em pequenas empresas, onde os recursos são frequentemente limitados, a construção de uma identidade de marca sólida assume um

papel ainda mais estratégico. Nesse contexto, a liderança exerce influência direta, já que os líderes, muitas vezes, personificam a marca e atuam como catalisadores para sua construção e consolidação.

A relação entre liderança e identidade de marca é especialmente relevante em pequenos negócios, onde as decisões e ações do líder frequentemente definem os rumos da organização. Mais do que delegar tarefas, a liderança em pequenas empresas envolve o desafio de inspirar e motivar a equipe, além de criar um ambiente que reflita os valores e a visão do negócio. A personalidade do líder, nesse sentido, torna-se um fator determinante para a identidade da marca, pois impacta tanto a percepção interna quanto a externa da organização.

Portanto, esse estudo tem como problema de pesquisa compreender de que forma a figura da liderança a partir da intuição e personalidade pode contribuir para a criação de uma identidade de marca sólida em pequenas empresas. Também, o objetivo geral que norteia o estudo é investigar como a figura da liderança contribui para a criação de uma identidade de marca sólida em pequenas empresas. Por fim, os objetivos específicos desta pesquisa é entender qual a influência da personalidade do líder com a identidade do negócio e como a intuição se faz presente na criação da identidade da marca.

A relevância do tema reside no fato de que, em um mercado cada vez mais competitivo, a capacidade de criar uma marca autêntica e diferenciada é essencial para atrair clientes, fidelizar público e garantir a sustentabilidade do negócio. Ao abordar essa temática, este artigo pretende não apenas ampliar a compreensão teórica sobre o papel da liderança no branding de pequenas empresas, mas também oferecer insights práticos para gestores que buscam alinhar sua liderança com os objetivos estratégicos de suas marcas.

2 Conceituação da Ferramenta

Nessa seção será abordada a fomentação do entendimento do presente artigo. Através de uma vasta revisão da literatura, esse ponto enfatiza os principais conceitos de marca, intuição e liderança, como também o que os principais autores desse assunto pensam sobre o tema.

2.1 Identidade do líder

A identidade do líder está profundamente vinculada à forma como ele conduz suas ações e influencia os outros. Essa identidade é moldada por características individuais, como valores, habilidades, experiência e a capacidade de se adaptar às situações. Mais do que ocupar uma posição hierárquica, o líder exerce um papel simbólico dentro de uma organização ou grupo, representando seus objetivos, cultura e visão. A construção dessa identidade é essencial para criar confiança, inspirar os liderados e estabelecer uma relação sólida, onde a autoridade não é imposta, mas legitimada pelo reconhecimento de sua competência e empatia.

2.1.1 Liderança e intuição

A liderança se baseia em muitas de suas funções como o ato de delegar, comandar e agir. Todo projeto, negócio ou instituição possui uma imagem de liderança presente que faz com que o desenvolvimento de suas atividades aconteça. Também, o ato daquele que lidera consta com a responsabilidade de orientar, motivar e influenciar seus liderados.

A liderança surge da necessidade humana de direção e organização de grupos para alcançar objetivos comuns. Ela se manifesta em diversas formas ao longo da história, desde a pré-história até as sociedades modernas, e pode ser inata ou desenvolvida através de experiência e treinamento. De acordo com a autora Vergara (2016), a liderança pode ser caracterizada não somente como uma maneira única de agir, trabalhar e se constituir, mas a liderança pode ser apresentada por diferentes tipos, de acordo com a teoria das lideranças. Essas lideranças podem ser classificadas em três, sendo elas:

> Segundo essa teoria, existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire (liberal). *Autocrático* é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Democrático é aquele que busca a participação, às vezes, até nos faz crer que só temos direitos. *Laissez-faire, ou liberal* é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar, de uma maneira mais liberal entre as pessoas (Vergara, 2016, p. 76).

A liderança é uma força transformadora que ultrapassa a simples gestão de tarefas e recursos. Ela influencia comportamentos, inspira mudanças e motiva indivíduos a alcançar seu potencial máximo, moldando tanto os resultados quanto o ambiente em que atua. Por

meio de visão, carisma e habilidades interpessoais, o líder cria uma cultura de propósito e engajamento, impactando não apenas metas coletivas, mas também o desenvolvimento pessoal e as conexões entre as pessoas. Nessa lógica, o autor Bass (1990) enfatiza que:

> Líderes são catalisadores de transformação, indivíduos cujas ações exercem um impacto mais significativo sobre os outros do que as ações de qualquer outra pessoa sobre eles. A liderança se manifesta quando um membro do grupo altera a motivação ou habilidades de outros membros desse grupo (Bass, 1990, p. 19).

Assumir o papel de líder vai muito além de orientar as pessoas sobre como realizar suas visões; envolve promover um ambiente de aprendizagem coletiva, como enfatiza Senge (2006). A liderança não se resume apenas a dar instruções, mas a inspirar, motivar e criar as condições para o crescimento contínuo de todos os membros da organização. O líder é responsável por cultivar a colaboração, integrando os esforços individuais em um propósito comum, e, assim, contribuindo para o desenvolvimento tanto pessoal quanto coletivo dentro da organização.

E no momento que se encontra como líder em uma situação, a pessoa deixa de responder apenas por ela, mas sim por outros dentro da organização, que são seus liderados. O autor Dahl (2021) identifica o líder como:

> Um responsável por desenvolver a si mesmo e a outros possíveis líderes, tanto da perspectiva do desempenho no trabalho quanto do conjunto de habilidades, ajudando-os a aprimorar suas próprias habilidades de liderança (Dahl, 2021, p. 81).

Em consonância ao autor supracitado, o autor Meneghetti (2021a) destaca que: "O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo, como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Também, o autor Meneghetti (2021a) define o líder como:

> É aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção, de valores e de coisas. É alguém capaz, que sabe salvar e sabe ser funcional a todas as partes, para que estejam harmonizadas a uma produção (Meneghetti, 2021a, p. 26).

De acordo com o autor Meneghetti (2021a), o líder é justamente aquele que, através de sua inteligência e habilidades, assegura o desempenho eficaz de todos os membros da equipe, garantindo uma função de todos. De modo específico, essa função do liderado molda-se a partir da figura do líder, como ele pensa, age, e gere seu projeto de trabalho ou

ação. O líder repassa a sua inteligência garantindo que o colaborador adquira habilidades necessárias para desempenhar as funções específicas que o guia necessita no momento. Ainda nessa linha sobre o líder, Meneghetti (2021a) enfatiza que:

> O líder deve individuar o próprio caminho e personificar aquele que será o coração do seu business, o core business. Escolhido o business, deve saber encontrar especialistas profissionais que gostem do próprio trabalho e que queiram trabalhar. Essas pessoas, de per si, já são uma riqueza; são as primeiras a contribuir com o sucesso de todo o projeto, caso contrário, seria melhor não iniciar o projeto (Meneghetti, 2021a, p. 403).

Além disso, a imagem do líder pode ser formada de maneira autêntica, refletindo sua verdadeira essência e tornando-o único. Nesse sentido, sua singularidade é construída a partir do trabalho contínuo e da ação de sua identidade, que se expressa nas formas como ele pensa, age e interage, sempre de acordo com suas características e valores pessoais. A maneira como o líder se posiciona, suas decisões e sua forma de liderar são um reflexo dessa identidade genuína. Com isso, Meneghetti (2021a) define identidade como:

> É a individuação *una*, unida e total em si mesma, mas diversa e distinta de todo o resto, desde o contexto dos outros símiles, do ambiente de todos os outros entes, portanto, também diversa, distinta do ser total. [...] O conceito de identidade é o específico formal do ser que existe, da coisa que existe, do real que existe (Meneghetti, 2021a, p. 470).

Essa identidade nada mais é que uma síntese de todos os seus valores e princípios, como também de suas experiências de vida que o tornam um ser único. “Identidade é um conceito forte, enquanto é exclusivo e irrepetível em cada modo de ser. Todos somos, mas nenhum é o outro. A identidade me faz *uno* em mim mesmo, tão *uno* que sou distinto de tudo e de todos” (Meneghetti, 2021a, p. 470).

E nesse sentido, a liderança se forma não apenas como função e definição, mas também pela forma de como o líder pensa, age e opera suas funcionalidades dentro da organização. Especificamente, essa maneira de pensar se relaciona não somente sobre as capacidades técnicas do líder, mas também como a informação necessária chega até o indivíduo no momento fundamental. Essa informação pode ser chamada de intuição.

A intuição pode ser entendida de diferentes modos, definições e aplicações. Ela pode ser considerada como um conhecimento ou percepção que não depende apenas da razão, mas sim da maneira que se constitui da informação do subconsciente. Em uma carta, Albert Einstein disse:

> O trabalho supremo do físico é o de desenvolvimento das leis elementares, mais gerais, a partir das quais pode ser deduzida logicamente a imagem do mundo. Porém, não existe um caminho lógico para o descobrimento dessas leis elementares. Existe unicamente a via da intuição, ajudada por um sentido para a ordem que jaz atrás das aparências. Eu penso 99 vezes e nada descubro, deixo de pensar e eis que a verdade me é revelada pela intuição (Einstein, 1952, p. 43).

Seguindo a linha de raciocínio de Albert Einstein, criador da teoria da relatividade, o cientista destaca a importância da intuição no processo de descoberta dessa complexa conjectura. Para Einstein, embora a razão e a lógica desempenhassem um papel crucial, foi a intuição que muitas vezes guiou suas descobertas, permitindo-lhe ultrapassar os limites do conhecimento convencional da época. Além disso, o pesquisador enfatiza que a intuição, longe de ser algo meramente subjetivo, pode ser uma ferramenta essencial no desenvolvimento de novas ideias e teorias revolucionárias.

> À luz do conhecimento já adquirido, o resultado obtido parece quase normal e qualquer estudante inteligente o adivinha com facilidade. Assim a pesquisa procede por momentos distintos e prolongados, intuição, cegueira, exaltação e febre. Vem dar, um dia, nesta alegria e conhece tal alegria aquele que viveu estes momentos incomuns (Einstein, 1981, p. 163).

De acordo com a etimologia, a palavra intuição deriva do latim “i*ntus actionis”* que significa o dentro ou o íntimo da ação. Ou seja, saber o íntimo da ação, ver o fazer, conhecer os modos ou estruturas interiores de um projeto de ação ou evento (Meneghetti, 2021b, p. 152). No mesmo sentido, a autora Pamela Bernabei (2020, p. 347) define que algumas pessoas entendem intuição como “um pensamento improviso ou emoção *flash*, outros como um sentido instintivo ou um desejo de compreender ou vontade improvisa de fazer algo”. Ainda nessa lógica, Bernabei (2020) demonstra que outras pessoas identificam intuição como:

> Uma avaliação subjetiva instintiva, para alguns a focalização da mente no próprio coração, uma sensação acelerada de vida, uma impressão e uma imagem imprevista, uma comunicação anômala, uma informação antecipada, uma voz interior, um sentimento instintivo, uma impressão inspirativa, uma fantasia sintética, uma ideia e uma sensação improvisa, um conselho interior, um sinal, uma atração interna, inteligência emocional, a revelação do momento, uma iluminação (Bernabei, 2020, p. 347).

Entende-se que a intuição é uma ferramenta capacitadora de entender algo imediatamente, sem a necessidade de raciocínio ou análise consciente. Também, a intuição é uma forma de conhecimento que parece surgir de dentro das pessoas, muitas vezes, sem que se possa explicar exatamente como foi possível chegar nessa informação. Também, o autor Meneghetti (2021a) defende:

> A intuição dá a direção tranquila a vantagem integral (econômica e existencial, isto é, interior com todos os valores necessários) do operador, e conforme a ordem da vida ou da dinâmica dos eventos globais, ordem já intrínseca no ponto operativo do sujeito (Meneghetti, 2021a, p. 40).

Portanto, a liderança se configura como uma combinação de habilidades técnicas, emocionais e intuitivas. Um líder eficaz é aquele que, através de sua identidade genuína, inteligência e intuição, consegue guiar sua equipe com sucesso, promovendo transformações e alcançando os objetivos com equilíbrio e harmonia.

A liderança, nesse sentido, não é apenas uma função, mas uma arte que envolve a capacidade de inspirar, motivar e direcionar os outros para um propósito comum, ao mesmo tempo em que respeita e desenvolve a singularidade de cada indivíduo no grupo. Dessa maneira, a intuição se torna uma habilidade operativa de trabalho, essencial para a tomada de decisões e para a condução do líder em sua jornada transformadora.

2.2 Marca

A marca é a grande principal ferramenta de identidade de um negócio, ela é a responsável por um conjunto de características que juntas, tornam e criam uma coerência com a empresa. Uma marca bem trabalhada carrega consigo a missão, visão, valores e principalmente a personalidade do negócio.

Para criar uma conexão com os clientes e público em geral, a marca precisa ser forte, gerar confiança e mostrar a mensagem que deseja passar. Ela pode influenciar a percepção das pessoas sobre a qualidade de seus produtos, serviços e sua posição de destaque no mercado. Uma marca bem definida também pode se diferenciar e trabalhar de maneira competitiva no mercado, usando seu diferencial para conseguir se destacar positivamente.

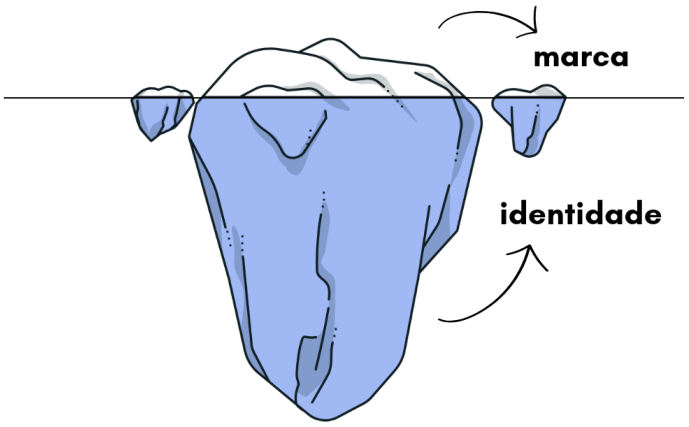
De acordo com Kotler (2008) a marca tem o poder de condensar a essência daquilo que uma empresa deseja comunicar sobre seus produtos e serviços, englobando um

conjunto de atributos, benefícios e valores, junto com sua visão, missão e personalidade, influenciando também seu posicionamento e imagem. Esse posicionamento permite que a marca crie uma identidade e ocupe seu lugar no mercado. Para obter-se um melhor entendimento sobre a identidade da marca, os autores Rocha e Oliveira evidenciam:

> As marcas, ao menos as consideradas fortes, têm substancial vantagem competitiva em relação às concorrentes de mercado, ainda mais quando pensamos no cenário altamente competitivo em que as empresas se encontram. Ter uma marca forte, e não apenas uma qualquer, pode ser um fator de sobrevivência no mercado (Rocha; Oliveira, 2017, p. 5).

Também é possível observar que, embora a marca desempenhe um papel importante, seu tamanho e impacto são relativamente menores quando comparados à totalidade da identidade que envolve o negócio, composta por diversos aspectos como valores, cultura organizacional, missão e visão. A marca, portanto, representa apenas uma parte da identidade mais ampla da empresa. Isso é ilustrado na figura a seguir, que evidencia a relação entre a marca e identidade:

Figura 1 - Análise de dimensões entre marca e identidade



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

A partir da figura 1, cria-se uma metáfora com um *iceberg* para entender como se enxerga essa relação entre marca e identidade. No exemplo do *iceberg*, a marca representa a parte superior que fica exposta sobre a água, representando uma pequena parte que pode

ser visível, de maneira externa e compreensível ao público. Já na parte submersa do *iceberg* se encontra toda a identidade que essa marca obtém, características únicas que criam a personalidade do negócio, muitas vezes não sendo de fácil visibilidade ao público.

2.3 Pequenas empresas

As pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia, sendo responsáveis por grande parte da criação de empregos e inovação em diversas áreas. Elas são essenciais para a diversificação do mercado e para o fomento da competitividade, muitas vezes oferecendo produtos e serviços mais personalizados e próximos às necessidades dos consumidores.

De acordo com Sebrae (2023), as micro e pequenas empresas respondem por cerca de 99% de todas as empresas que existem no país, com 55% dos empregos com carteira assinada e representando quase 30% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB). Esse cenário revela a importância dessas empresas no desenvolvimento econômico, social e regional. Além disso, elas têm um impacto significativo nas comunidades em que estão inseridas, pois, geralmente, as pequenas empresas estão mais conectadas às necessidades locais, colaborando para o fortalecimento da economia local e o aumento da qualidade de vida das pessoas.

As pequenas empresas desempenham um papel vital na geração de empregos e, consequentemente, no crescimento econômico das cidades. Elas não apenas contribuem para a economia local, mas também têm um impacto direto nas condições sociais, culturais e no desenvolvimento de uma identidade regional. Ao empregar uma parcela significativa da população, as pequenas empresas ajudam a reduzir a taxa de desemprego, promovendo maior estabilidade e qualidade de vida para os moradores da cidade (Sebrae, 2023).

O impacto das pequenas empresas também pode ser observado em sua capacidade de estimular o empreendedorismo local (Toscano, 2024). Elas funcionam como um modelo de inspiração para futuros empreendedores, criando um ciclo contínuo de geração de negócios e de inovação dentro da cidade. O sucesso de uma pequena empresa muitas vezes motiva outros a seguirem o mesmo caminho, o que fortalece ainda mais o ecossistema empreendedor e contribui para o dinamismo da economia urbana.

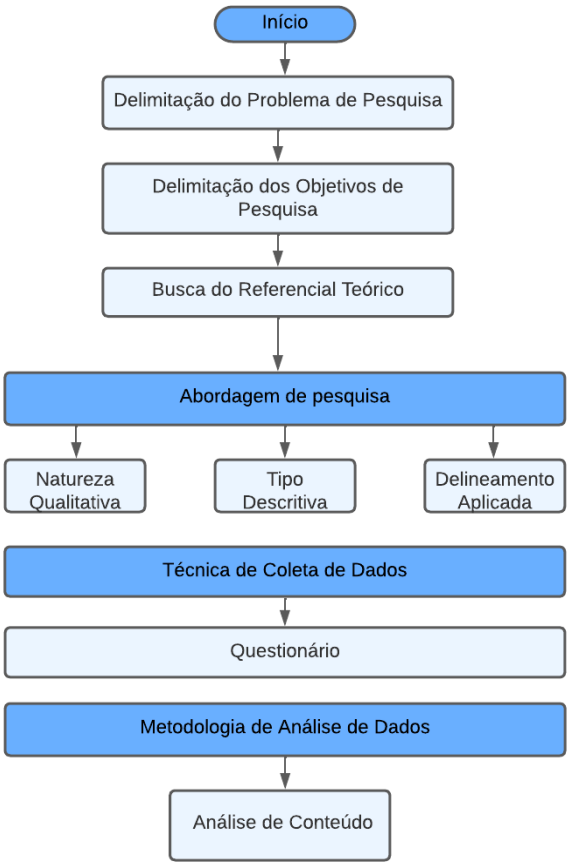
Por fim, ao gerar empregos e promover a inovação, as pequenas empresas contribuem para a diversificação da economia local. Em cidades que dependem de poucos

setores econômicos, o fortalecimento das pequenas empresas pode ser um fator de resistência a crises econômicas, já que essas empresas tendem a ser mais resilientes e menos vulneráveis às flutuações de mercados globais ou de grandes corporações (Almeida, 2024).

3 Método

Diante do problema de pesquisa apresentado para esse artigo - *De que forma a figura da liderança a partir da intuição e personalidade pode contribuir para a criação de uma identidade de marca sólida em pequenas empresas?* - define-se a trajetória metodológica da pesquisa, envolvendo a abordagem da pesquisa, técnica de coleta e análise de dados. Na figura a seguir, será abordada as diretrizes da trajetória metodológica.

Figura 2 - Diretrizes Metodológicas



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Conforme a estruturação detalhada na figura apresentada, os procedimentos definidos para a operacionalização deste estudo serão amplamente descritos e analisados nas subseções a seguir, de forma a assegurar clareza e coesão no desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Caracterização do estudo

O presente estudo se caracteriza como de natureza qualitativa. De acordo com o autor Zanella (2013), o método qualitativo foca em compreender a realidade a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa, priorizando suas experiências, percepções e significados atribuídos aos fenômenos estudados. Diferentemente de abordagens que utilizam métricas ou análises estatísticas, essa metodologia valoriza a riqueza dos relatos

individuais e coletivos, explorando opiniões, interpretações e construções subjetivas dos sujeitos envolvidos.

Além disso, essa pesquisa baseia-se em um tipo descritiva, pois tem como objetivo retratar a visão dos envolvidos na coleta de informações, descrevendo suas percepções sobre o entendimento em relação ao tema do estudo. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva busca compreender e detalhar as particularidades de um fenômeno ou grupo, possibilitando uma análise mais aprofundada e permitindo a identificação de conexões e interações entre diferentes variáveis.

Como delineamento de pesquisa, esse estudo se caracteriza como aplicado. Conforme Gil (2022), a pesquisa aplicada engloba estudos desenvolvidos com o propósito específico de oferecer soluções práticas para problemas concretos identificados nas sociedades em que os pesquisadores estão inseridos. Essa abordagem busca transformar o conhecimento teórico em ações ou estratégias que contribuam diretamente para atender demandas reais e promover melhorias em contextos específicos.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Para a presente pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário. De acordo com Gil (2008), o questionário é uma técnica de coleta de dados que se baseia em um conjunto estruturado de perguntas, direcionadas a um grupo de pessoas, com o objetivo de obter informações específicas relacionadas a seus conhecimentos, interesses e expectativas. Essa ferramenta permite reunir dados de maneira sistemática, facilitando a análise e compreensão dos aspectos investigados.

Neste estudo, o questionário foi realizado a partir de nove perguntas relacionadas ao tema deste estudo. Essas perguntas foram baseadas a fim de compreender pontos específicos. Além disso, esse questionário foi aplicado em cinco respondentes, sendo eles microempresários que tem suas empresas dentro do InovAMF, laboratório de Inovação e Tecnologia da Antonio Meneghetti Faculdade, localizada no distrito Recanto Maestro, cidade de Restinga Sêca, Rio Grande do Sul.

As primeiras cinco perguntas abordam informações básicas, como sexo, idade e segmentação do negócio da empresa, voltadas a compreender as características dos perfis dos respondentes. O quadro a seguir descreve as características dos respondentes da pesquisa:

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Sexo	Idade	Segmentação do negócio da empresa
60% masculino e 40% feminino	Entre 20 e 25 anos	Serviços: 20% Turismo: 40% Alimentação: 40%

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados na pesquisa, considerando sexo, idade e segmentação do negócio da empresa. Em relação ao gênero, 60% dos participantes são do sexo masculino e 40% do feminino. Todos os entrevistados têm entre 20 e 25 anos, representando um público jovem. Quanto à segmentação do negócio, os setores de turismo e alimentação se destacam, cada um com 40% das respostas, enquanto o setor de serviços representa 20%. Esses dados fornecem um panorama claro das características predominantes entre os respondentes.

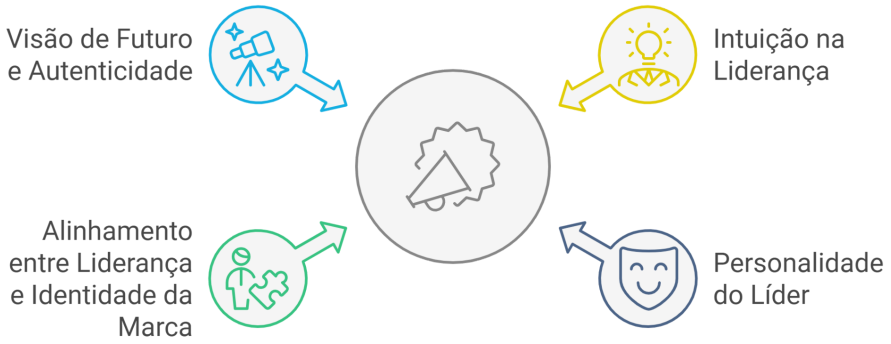
3.3 Método de análise de dados

A análise dos dados coletados por meio do questionário foi realizada com base em uma abordagem qualitativa, conforme o caráter descritivo do estudo. A partir das respostas obtidas, buscou-se identificar padrões, tendências e percepções comuns entre os microempresários entrevistados. O objetivo é compreender como a figura da liderança contribui para a construção de uma identidade de marca sólida, considerando as experiências e visões de cada respondente.

Dessa forma, a análise foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitiu interpretar as respostas de forma sistemática, destacando os principais assuntos e categorias. Essa técnica envolve a organização das respostas em categorias, com base nas palavras e expressões mais recorrentes, facilitando a identificação de padrões relevantes que respondam ao problema de pesquisa.

De acordo com a autora Bardin (2004), a análise de conteúdo busca transformar os dados brutos em informações significativas, por meio de um processo de categorização e interpretação dos discursos coletados. Para garantir uma compreensão detalhada, foram estabelecidas quatro categorias de análise, sendo detalhadas na figura a seguir:

Figura 3 - Categorias de Análise



Fonte: elaborada pelo autor (2024).

De modo mais preciso, a primeira categoria, Intuição na Liderança e na Tomada de Decisões, aborda como os líderes utilizam a intuição para solucionar problemas e direcionar suas empresas; já a segunda, Personalidade do Líder e seu Impacto na Marca, explora como características pessoais dos líderes influenciam na percepção da marca; a terceira, Alinhamento entre Liderança e Identidade de Marca, analisa como os valores e a visão do líder se conectam à identidade da empresa; e a quarta, Visão de Futuro e Autenticidade da Liderança, destaca o papel do líder na construção de marcas genuínas e orientadas para o longo prazo.

Além disso, serão consideradas as especificidades do contexto local, como a atuação dos microempresários no InovAMF e a importância da inovação e tecnologia para seus negócios, a fim de contextualizar as respostas dentro do cenário mais amplo da pesquisa. A análise será realizada de forma a garantir a fidelidade ao significado atribuído pelos participantes, respeitando suas percepções individuais e coletivas.

Com base nesse processo analítico, identificou-se como os líderes das pequenas empresas estudadas veem sua influência na criação e consolidação da identidade de marca e de que maneira essas práticas contribuem para o sucesso de seus negócios no longo prazo.

4 Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados apresentados busca explorar como a intuição influencia a liderança e a tomada de decisões, com base nas respostas coletadas. Essa análise tem

como objetivo compreender de que maneira os líderes percebem e utilizam a intuição como ferramenta de apoio em suas práticas diárias, especialmente em contextos de incerteza e complexidade.

Além disso, a relação entre a intuição e o estilo de liderança é investigada, evidenciando como essa habilidade subjetiva pode impactar tanto as decisões estratégicas quanto a construção de identidade dentro das organizações. Para melhorar essa investigação, as quatros categorias de análise: Intuição na Liderança e na Tomada de Decisões; Personalidade do Líder e seu Impacto na Marca; Alinhamento entre Liderança e Identidade de Marca; Visão de Futuro e Autenticidade da Liderança se tornam fundamentais para uma delimitar ainda mais esse estudo, sendo observadas a seguir.

4.1 Intuição na liderança e na tomada de decisões

A análise da categoria "Intuição na Liderança e na Tomada de Decisões" revela que a intuição é amplamente reconhecida como uma ferramenta essencial para o processo decisório, especialmente em momentos de incerteza. Os participantes destacaram que ela atua como um sinal de alerta, sendo fundamental para evitar decisões precipitadas quando há dúvidas ou falta de convicção sobre o que está por vir. Um dos entrevistados mencionou que, em situações de dúvida, a intuição é como uma "bússola", indicando que é preciso proceder com cautela.

Além de servir como um alerta, a intuição foi descrita como um ponto de partida importante na construção de negócios, fornecendo informações iniciais que transformam ideias abstratas em projetos concretos. Essa capacidade de antecipar movimentos e tendências de mercado foi outro aspecto valorizado pelos participantes, que veem na intuição uma aliada para decisões estratégicas de longo prazo. Essa visão pode ser observada na fala de um entrevistado a seguir:

> *Os insights, o estilo de vida e os artefatos culturais trazidos pelo dono (líder), fazem a construção da “cara” do negócio, é como se as atitudes e características se espelhassem na empresa. A intuição é importante na minha visão para agir sempre em antecipação, “prevendo” quais serão as tendências de mercado, por exemplo. E o estilo de liderança afeta o modo como os colaboradores enxergam e transmitem a ideia do líder para as outras pessoas (Entrevistado 4).*

A partir disso, pode-se concluir que a intuição não apenas influencia diretamente as decisões tomadas pelos líderes, mas também molda seu estilo de liderança. Ela permite uma conexão com insights internos que muitas vezes refletem a identidade e os valores da organização. Assim, a relação entre intuição e liderança destaca o papel do autoconhecimento e da confiança como elementos-chave para a construção de uma visão mais clara e alinhada, tanto para o líder quanto para a empresa.

4.2 Personalidade do líder e seu impacto na marca

As características da personalidade do líder desempenham um papel importante no desenvolvimento de um negócio e na construção de sua identidade de marca. A comunicação e a busca por excelência nos serviços oferecidos são percebidas como fundamentais para moldar a percepção dos clientes, criando um vínculo de confiança e valorização. Além disso, a persistência surge como um traço essencial para liderar, reforçando a capacidade de enfrentar desafios e manter a empresa em constante fluxo, mesmo diante de incertezas.

A praticidade e a agilidade também são apontadas como atributos-chave, que refletem diretamente na experiência proporcionada aos clientes. O líder busca transmitir facilidade e eficiência em todas as interações, seja no fechamento de negociações ou na organização de eventos, criando uma imagem de marca acessível e confiável. Além disso, características pessoais são muito evidenciadas, como detalha o entrevistado a seguir:

> *O comprometimento e seriedade em entregar um produto de alta qualidade, que não seja apenas para comer, mas que entregue algo de valor. E outra característica da personalidade seria o perfeccionismo, em dar atenção nos mínimos detalhes, o aspecto criativo (Entrevistado 2).*

Essa postura prática é complementada pelo comprometimento e pela seriedade na entrega de produtos ou serviços de alta qualidade, onde o perfeccionismo e a atenção aos detalhes garantem que cada entrega seja única e significativa para o consumidor.

Outro aspecto marcante é a coragem e visão estratégica, especialmente no caso de líderes mais jovens, que enxergam na organização e no controle financeiro pilares para a inovação e sustentabilidade do negócio. Essas qualidades não apenas impulsionam o desenvolvimento da empresa, mas também contribuem para uma identidade de marca sólida e alinhada com valores de ousadia, criatividade e eficiência. Dessa forma, as

características pessoais do líder se tornam um espelho da marca, influenciando diretamente a maneira como ela é percebida no mercado e consolidando seu espaço diante da concorrência.

4.3 Alinhamento entre liderança e identidade de marca

Os desafios enfrentados para alinhar a liderança com a criação e adaptação de uma identidade de marca sólida são variados e refletem o processo de transformação pessoal e profissional do líder. Uma das principais dificuldades destacadas foi a necessidade de “mudar a chave”, assumindo uma postura mais responsável para lidar com as demandas de liderança e com as expectativas de construir uma marca coerente com os valores organizacionais.

A comunicação clara e efetiva também foi apontada como um obstáculo significativo, especialmente no âmbito interno, onde a interação com sócios e colaboradores exige que ideias e sentimentos sejam formalizados de maneira objetiva. Essa barreira na comunicação impacta diretamente na capacidade de alinhar os pontos de vista e valores do líder com a equipe, fator crucial para consolidar uma identidade de marca que reflita a visão e os propósitos do negócio.

Além disso, o desafio inicial de transmitir aos clientes a essência e a ideia da empresa ilustra a complexidade de transformar conceitos internos em percepções externas claras e atraentes. Esse processo de alinhamento entre liderança e marca exige um esforço contínuo para garantir que os colaboradores compreendam e compartilhem os mesmos valores, traduzindo-os de forma autêntica em cada interação com o mercado.

4.4 Visão de futuro e autenticidade da liderança

A evolução da identidade de uma marca está profundamente conectada à visão de futuro e à autenticidade da liderança que a conduz. O papel do líder nesse processo é essencial para moldar o caminho da empresa, guiando-a com clareza e compromisso rumo ao crescimento. Os participantes destacaram que esperam consolidar a marca como referência em suas áreas de atuação, sendo exemplos de liderança autêntica, clara e focada em servir aos clientes e colaboradores. Dessa forma, isso pode ser evidenciado a seguir:

> *Acredito que até então conseguimos estabelecer um método de trabalho, uma característica em meio a tantas outras a ser seguidas. Temos infinitamente coisas/maneiras para melhorar nosso trabalho, mas temos um início. Então agora já consegui entender que devemos bater nas teclas do compromisso, dedicação e experiência do cliente. Assim, comunicando a praticidade, facilidade e agilidade nas experiências, características minhas que quero transparecer ao cliente, fortalecendo ainda mais a marca no mercado com as características que considero importantes. Mas claro, tudo pode mudar e uma das minhas características de líderes é aceitar as mudanças devido às novas tendências de mercado (Entrevistado 1).*

A autenticidade emerge como um aspecto indispensável, refletida na capacidade de o líder estabelecer uma cultura organizacional forte, baseada em valores como compromisso, dedicação e experiência do cliente. Esse alinhamento entre os princípios do líder e a identidade da marca reforça a imagem que a empresa projeta no mercado, garantindo que características como praticidade, facilidade e agilidade sejam percebidas pelos consumidores como um diferencial.

No entanto, há também a percepção de que o mercado está em constante transformação, e, portanto, a liderança deve permanecer flexível e aberta às mudanças. Essa adaptabilidade é vista como uma característica indispensável para garantir que a marca continue inovando e se atualizando diante das tendências emergentes. Por outro lado, manter a seriedade e o foco em entregar excelência no atendimento permanece como um norte para fortalecer a marca e consolidar sua posição no mercado, como pode ser observado a seguir:

> *Eu enxergo que a marca tem uma cultura forte, e se trabalhada com seriedade e foco, poderá ser cada vez mais desenvolvida, atendendo às expectativas que o cliente espera, com o intuito de entregar um atendimento de excelência (Entrevistado 5).*

Por fim, a evolução da marca também é percebida em aspectos objetivos, como o aumento na produção e nas vendas, que refletem o sucesso de estratégias bem alinhadas entre a liderança e os objetivos organizacionais. Assim, o papel de uma liderança autêntica é visto como o pilar central para garantir que a empresa continue a crescer e a se destacar no futuro.

5 Considerações Finais

Este estudo reafirma a importância central da liderança na criação e consolidação de uma identidade de marca sólida em pequenas empresas. A pesquisa demonstrou que a

personalidade e a intuição do líder desempenham papéis fundamentais ao influenciar decisões estratégicas, moldar a percepção interna e externa do negócio e inspirar confiança e autenticidade.

As análises realizadas evidenciam que a intuição não apenas apoia a tomada de decisões em contextos de incerteza, mas também antecipa tendências de mercado e molda o estilo de liderança. Além disso, a personalidade do líder, marcada por características como persistência, comprometimento e atenção aos detalhes, reflete diretamente na experiência do cliente e na imagem de marca construída.

Outro ponto significativo foi a identificação de desafios na comunicação e no alinhamento entre os valores do líder e a equipe, destacando a importância de um esforço contínuo para garantir a coerência entre a identidade da marca e as práticas organizacionais. Ainda, a autenticidade do líder e sua flexibilidade para se adaptar às mudanças do mercado foram apontadas como aspectos indispensáveis para o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações, como a abrangência restrita a determinados contextos e perfis de líderes, o que pode limitar a generalização dos achados. Além disso, a análise concentrou-se mais nos aspectos subjetivos da liderança, não contemplando de forma aprofundada variáveis externas, como políticas públicas, concorrência ou transformações tecnológicas que também impactam a gestão de marca.

Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para diferentes setores e realidades organizacionais, bem como explorem de maneira mais comparativa os efeitos de distintos estilos de liderança sobre a identidade de marca. Também seria relevante analisar, em estudos longitudinais, como a evolução da trajetória do líder influencia a consolidação e adaptação da marca ao longo do tempo.

Conclui-se, portanto, que a liderança transcende as funções gerenciais e se consolida como uma ferramenta estratégica indispensável no branding de pequenas empresas. O alinhamento entre a visão estratégica do líder, suas características pessoais e a construção de uma identidade de marca autêntica é um diferencial competitivo essencial, capaz de impulsionar o crescimento e fortalecer a posição do negócio no mercado.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para aprofundar o debate sobre a relevância da liderança no contexto empresarial e inspire gestores a valorizarem suas singularidades como parte integrante de suas marcas.

Referências

ALMEIDA, B. M. G. **Fatores de risco para micro e pequenas empresas: um estudo sob a ótica conceitual das cinco forças de Porter**, 2024. Disponível em: https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/9397. Acesso em: 10 nov. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASS, B. M. **Handebook of leaderschip:** Theory, reaserch, and managerial aplications 3. ed. Nova York: The Free Press, 1990.

BERNABEI, P. Intuição e Racionalidade. *In*: MENEGHETTI, A. *et al*. **Psicologia Empresarial**. 2 ed. Recanto Maestro, Restinga sêca, RS: FOIL, 2020.

DAHL, J. **Liderança Lean**. Editora Alta Books, 2021

EINSTEIN, A. **Como vejo o mundo**. Tradução: H. P. de Andrade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

EINSTEIN, A. Carta escrita por Einstein a Jacques Hadamard, respondendo a um questionário para L' Enseignement Mathematique. *In*: GHISELIN, Brewster. **The Creative Process**. New York: Mentor Book, 1952. p. 43.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do líder**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021a.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021b.

ROCHA, M. D. A.; OLIVEIRA, S. L. I. **Gestão estratégica de marcas** (Coleção Marketing em Tempos Modernos). Editora Saraiva, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547218164/. Acesso em: 30 mar. 2024.

SEBRAE. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira - Sebrae SC**, 2023. Disponível em: https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira. Acesso em: 12 nov. 2024.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller: 2006.

TOSCANO, M. M. R. O impacto da inovação tecnológica no empreendedorismo local do Cabo de Santo Agostinho. **RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación**, v. 6, n. 52, p. 81-92, 2024. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9527925. Acesso em: 11 nov. 2024.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. Grupo GEN, 2016.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Revista Atual: Florianópolis, 2013.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 192-206, nov. 2025.

Self skills na administração: a importância de competências de autoconhecimento na formação do administrador do futuro

Gustavo Scotta[1]

Resumo: Este estudo investiga a relevância das *self skills*, competências de autoconhecimento, autoconsciência e autorregulação, na formação do administrador do futuro. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e aplicada, com entrevistas semiestruturadas realizadas junto a coordenadores dos dez melhores cursos de Administração do Brasil, selecionados a partir do ranking do MEC. As falas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões e significados recorrentes. Os resultados evidenciam que, embora as instituições reconheçam a importância do autoconhecimento para sustentar e potencializar *hard skills* e *soft skills*, sua integração ainda ocorre de forma pontual e fragmentada, por meio de iniciativas como oficinas, mentorias, disciplinas eletivas e práticas reflexivas. Por outro lado, também foram relatadas limitações estruturais e ausência de diretrizes pedagógicas consistentes, o que dificulta a consolidação das *self skills* como eixo central da formação. O estudo conclui que preparar o administrador do futuro implica, antes de gerir processos e pessoas, preparar o ser humano capaz de se autogerir, liderar com consciência e alinhar escolhas a um propósito claro.
Palavras-chave: *self skills*; autoconhecimento; Administração; formação do administrador; competências profissionais.

Self-skills in management: the importance of self-awareness skills in training the manager of the future

Abstract: This study investigates the relevance of self-skills—self-knowledge, self-awareness, and self-regulation competencies—in the training of future administrators. To this end, a qualitative, descriptive, and applied approach was adopted, using semi-structured interviews with coordinators of the ten best Business Administration courses in Brazil, selected based on the MEC (Ministry of Education) ranking. The interviews were analyzed using content analysis techniques, allowing the identification of recurring patterns and meanings. The results show that, although institutions recognize the importance of self-knowledge in supporting and enhancing hard and soft skills, its integration still occurs in a sporadic and fragmented way, through initiatives such as workshops, mentoring, elective courses, and reflective practices. On the other hand, structural limitations and a lack of consistent pedagogical guidelines were also reported, hindering the consolidation of self-skills as a central axis of training. The study concludes that preparing future administrators implies, before managing processes and people, preparing human beings capable of self-management, conscious leadership, and aligning choices with a clear purpose.
Keywords: self skills; self-awareness; management; management training; professional competencies.

Habilidades personales en la gestión: la importancia de las habilidades de autoconocimiento en la formación del gerente del futuro

Resumen: Este estudio investiga la relevancia de las competencias de autoconocimiento, autoconciencia y autorregulación en la formación de futuros administradores. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado,

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: guscotta24@gmail.com

mediante entrevistas semiestructuradas con coordinadores de los diez mejores programas de Administración de Empresas en Brasil, seleccionados según el ranking del MEC (Ministerio de Educación). Las entrevistas se analizaron mediante técnicas de análisis de contenido, lo que permitió identificar patrones y significados recurrentes. Los resultados muestran que, si bien las instituciones reconocen la importancia del autoconocimiento para apoyar y potenciar las competencias técnicas y blandas, su integración aún se produce de forma esporádica y fragmentada, a través de iniciativas como talleres, mentorías, cursos electivos y prácticas reflexivas. Por otro lado, también se reportaron limitaciones estructurales y falta de directrices pedagógicas consistentes, lo que dificulta la consolidación de las competencias de autoconocimiento como eje central de la formación. El estudio concluye que preparar a los futuros administradores implica, antes de gestionar procesos y personas, preparar a seres humanos capaces de autogestión, liderazgo consciente y de alinear sus decisiones con un propósito claro.
Palabras clave: habilidades personales; autoconciencia; gestión; formación en gestión; competencias profesionales.

1 Introdução

A formação do Administrador do futuro ultrapassa a mera aquisição de competências técnicas ou a aplicação de ferramentas de gestão. O cenário contemporâneo exige profissionais capazes de adaptar-se rapidamente às transformações organizacionais, sociais e tecnológicas, de tomar decisões em contextos complexos e de liderar equipes de forma ética e eficaz (Scotta, 2024). Nesse sentido, ganha destaque o desenvolvimento das *self skills*, competências relacionadas ao autoconhecimento, à autoconsciência e à autorregulação (Accorsi, 2023). Essas habilidades permitem ao administrador compreender suas próprias potencialidades e limitações, conduzindo a uma atuação mais estratégica, reflexiva e assertiva.

Tradicionalmente, as discussões acadêmicas e curriculares em Administração têm privilegiado as *hard skills* (competências técnicas) e, mais recentemente, as *soft skills* (competências interpessoais). Entretanto, as *self skills* emergem como um elemento integrador e diferenciador: não apenas complementam o desenvolvimento técnico e comportamental, mas também fortalecem a capacidade de reflexão crítica de si mesmo, a gestão das próprias emoções, a resiliência diante de desafios e a aprendizagem contínua do indivíduo (Accorsi, 2023). Pode-se considerar que profissionais com maior nível de autoconhecimento tendem a gerir conflitos e liderar de forma mais consciente, tomar decisões estratégicas com base em reflexão crítica, integrar habilidades técnicas e interpessoais e adaptar-se com mais facilidade a contextos complexos e digitais.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: *Qual é a importância das self skills na formação do administrador do futuro, segundo a percepção de coordenadores dos melhores cursos de Administração do Brasil?* O objetivo geral consiste em analisar como esses coordenadores compreendem a relevância do autoconhecimento e das *self skills* na formação de administradores, destacando práticas, estratégias pedagógicas e o papel dessas competências na preparação para os desafios atuais.

A justificativa para a realização desta pesquisa encontra-se na necessidade de aprofundar a compreensão acerca do papel estratégico das *self skills* na educação em Administração. Ao explorar a visão de coordenadores de cursos de excelência, este estudo contribui para a literatura acadêmica e para o debate formativo, oferecendo ideias sobre como o autoconhecimento pode ser sistematicamente incorporado à formação do administrador do futuro.

Para alcançar esses objetivos, o estudo será estruturado em quatro seções principais. A primeira apresentará o referencial teórico, reunindo conceitos e discussões sobre competências, formação em Administração e a importância das *self skills*. A segunda seção abordará a metodologia, fundamentada em uma análise qualitativa das percepções de coordenadores de cursos de Administração de destaque no Brasil. Na terceira, serão discutidos os resultados e análises, relacionando as falas dos entrevistados com a literatura existente. Por fim, a última seção reunirá as considerações finais, destacando contribuições, limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

2 Fundamentação Teórica

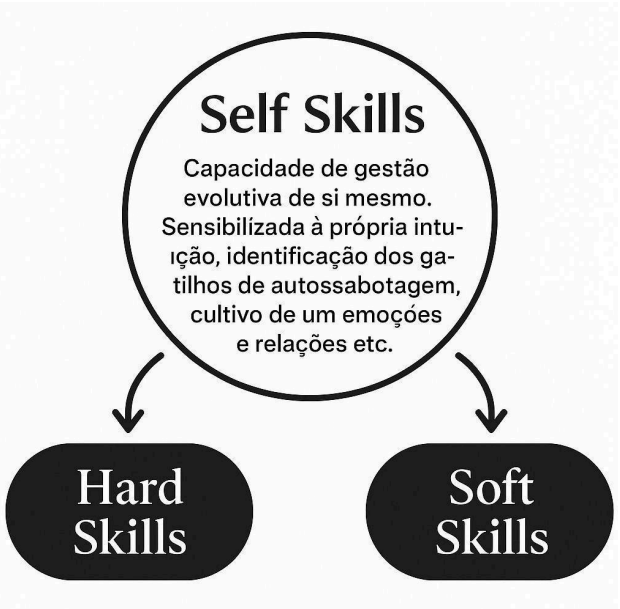
2.1 Self skills e o autoconhecimento

O conceito de *self skills* tem ganhado espaço nos debates sobre formação profissional justamente por enfatizar dimensões internas do indivíduo, que vão além das competências técnicas e interpessoais. Enquanto as *hard skills* e *soft skills* concentram-se, respectivamente, em aspectos técnicos e relacionais, as *self skills* estão diretamente relacionadas ao processo de autoconhecimento, autoconsciência e autorregulação (Accorsi, 2023). Elas envolvem a capacidade de compreender as próprias emoções, reconhecer

limitações pessoais, identificar potencialidades e alinhar tais percepções ao desempenho profissional (Accorsi; Gonçalves, 2023).

Na mesma linha de raciocínio, Accorsi (2023, p. 27) destaca que “por *self skills,* entende-se, portanto, a capacidade de gestão evolutiva de si mesmo”. Essa fala reforça uma premissa detalhada do autor no qual enfatiza que as *self skills* são competências essenciais a serem trabalhadas no processo de formação de um líder, de uma liderança ou de uma equipe. Esse processo de formação do líder pode ser evidenciada na figura a seguir:

Figura 1 - Formação do Líder



Fonte: elaborado pelo autor (2025), adaptado de Accorsi (2023, p. 22).

Essa visão demonstra uma percepção profunda de que a formação de uma liderança vai muito além do lado técnico e interpessoal, mas sim na capacidade de se autogerir com foco na construção de si mesmo. Ainda assim, Accorsi destaca um ponto importante:

> Com as *self skills*, busca-se desenvolver no líder a competência da autogestão/autogerenciamento, que se torna possível uma vez que se tem como pilar elementar o autoconhecimento e o desenvolvimento integral. [...] Acreditamos que o sucesso na gestão de um projeto está diretamente ligada à capacidade de autogestão do próprio líder: uma empresa é uma extensão do líder em sua totalidade, de forma como gere a si mesmo (Accorsi, 2023, p. 23).

Seguindo, observa-se que esse autoconhecimento constitui a base para o desenvolvimento das demais competências humanas, pois possibilita compreender valores, crenças, emoções e motivações, orientando escolhas de forma mais consciente (Santos,

2018). Para Gracio *et al*. (2025), esse processo de autoconhecimento amplia a inteligência emocional, favorecendo a empatia, a resiliência e a gestão equilibrada de conflitos em diferentes contextos. Por tratar-se de uma trajetória contínua de reflexão e aprendizagem, o autoconhecimento fortalece a adaptabilidade do indivíduo às transformações sociais e tecnológicas, sustentando práticas mais assertivas e eficazes ao longo da vida.

Pode-se considerar que as *self skills* favorecem a construção de um perfil profissional mais resiliente, flexível e preparado para lidar com pressões do ambiente organizacional. Ao desenvolver a autorregulação, o administrador não apenas melhora sua capacidade de gerir emoções, mas também fortalece sua disposição para a aprendizagem contínua. Nesse sentido, o autoconhecimento não deve ser visto como uma dimensão isolada, mas como um eixo estruturante que potencializa tanto as habilidades técnicas quanto as interpessoais, conferindo ao administrador maior equilíbrio, clareza e assertividade em suas práticas de gestão.

2.2 Formação do administrador do futuro e a integração das self skills na educação em Administração

A formação do administrador do futuro tem sido discutida sob a ótica das rápidas transformações sociais, organizacionais e tecnológicas que marcam o século XXI (Pacheco, *et al*. 2021). Nesse cenário, não basta a ênfase em competências técnicas ou mesmo nas habilidades interpessoais tradicionalmente contempladas nos currículos de Administração. A incorporação das *self skills* surge como um diferencial, pois prepara o profissional para lidar não apenas com o ambiente externo, mas também com a complexidade de sua própria subjetividade, que influencia diretamente a prática da gestão (Accorsi; Gonçalves, 2023).

Observa-se que a educação em Administração tem buscado adaptar-se a essas exigências, embora ainda pareça existir uma lacuna na integração de dimensões formativas voltadas ao autoconhecimento e à autorregulação. Embora iniciativas pedagógicas mais recentes contemplem metodologias ativas, aprendizagem e reflexões sobre liderança ética, a incorporação sistemática das competências de autoconhecimento ainda é incipiente em grande parte das instituições (Bernardino, 2024). Isso reforça a necessidade de uma revisão curricular que considere o desenvolvimento humano em sua totalidade, indo além da preparação técnica.

Nesse sentido, a formação do administrador do futuro deve articular teoria e prática a partir de estratégias educacionais que incentivem a reflexão individual, a análise crítica de valores e a capacidade de aprendizagem contínua. A integração das *self skills* no processo formativo é relevante porque amplia a autorregulação, fortalece a clareza de propósito e favorece a maturidade do profissional enquanto pessoa (Accorsi, 2023). Também contribui para a formação de profissionais mais resilientes, adaptáveis e preparados para aprender continuamente em meio às transformações sociais e tecnológicas.

Assim, ao reconhecer as *self skills* como parte indissociável da formação em Administração, amplia-se a perspectiva de que o administrador do futuro não será apenas um executor de técnicas de gestão, mas um profissional capaz de integrar autoconhecimento, inteligência emocional e liderança ética em sua atuação. Antes de gerir processos e pessoas, ele precisa aprender a gerir a si mesmo, pois é desse exercício de autoconhecimento que surgem clareza, equilíbrio e propósito.

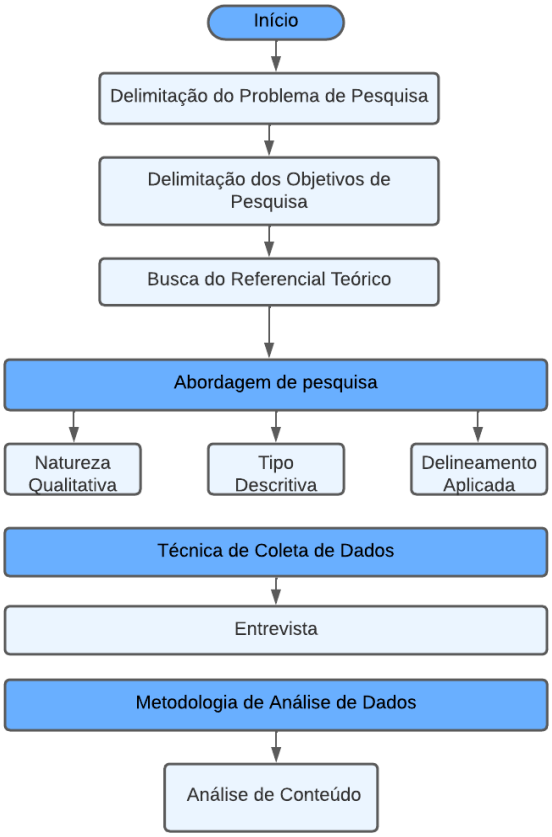
Essa capacidade confere vantagem competitiva ao ambiente em que está inserido, já que profissionais que compreendem a si mesmos tendem a tomar decisões mais consistentes, a liderar com maior consciência e a promover transformações mais significativas. Portanto, preparar o administrador do futuro significa preparar o ser humano, capaz de se conhecer, se autogerir e liderar com uma visão clara para transformar realidades.

3 Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e aplicada, por se mostrar adequada à compreensão das percepções dos coordenadores de cursos de Administração sobre as *self skills*. A escolha por esse delineamento metodológico permite explorar em profundidade significados e experiências relacionados ao desenvolvimento do autoconhecimento na formação do administrador do futuro.

O percurso metodológico foi organizado de maneira sequencial que funciona como guia visual de todo o processo. Esse esquema apresenta as etapas desde a formulação do problema de pesquisa até a análise dos dados, reforçando a transparência e a clareza do caminho adotado. Esse percurso pode ser observado na figura a seguir:

Figura 2 - Diretrizes Metodológicas



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A escolha pelos coordenadores de curso como participantes da pesquisa se justifica pelo fato de serem os profissionais responsáveis pela organização acadêmica, pela definição das diretrizes pedagógicas e pela integração entre o currículo e as demandas do mercado. São eles que possuem uma visão ampla sobre o processo formativo e sobre as competências priorizadas no ensino de Administração, o que os torna fontes privilegiadas para compreender como as *self skills* vêm sendo discutidas e incorporadas nos cursos superiores.

Dessa forma, então, buscou-se entender quais são as 10 melhores instituições de Administração do Brasil, e a seleção foi feita com base no ranking oficial do Ministério da Educação (MEC). Para garantir maior qualidade e representatividade, foram escolhidos apenas os cursos que obtiveram nota 5 no Conceito Preliminar de Curso (CPC), indicador que avalia a excelência do ensino em nível nacional. Assim, chegou-se ao universo de

pesquisa formado pelos 10 melhores cursos de Administração, assegurando a análise de práticas reconhecidas como referência acadêmica no país (Inep, 2023).

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos cursos selecionados. O roteiro, composto por sete questões abertas, buscou captar em profundidade as percepções dos entrevistados sobre o papel das *self skills* na formação do administrador do futuro. As entrevistas foram realizadas individualmente, preservando a identidade dos participantes e possibilitando uma abordagem flexível.

Para o tratamento das informações, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2004), que possibilita identificar padrões, recorrências e sentidos presentes nos discursos dos coordenadores. Essa abordagem permitiu captar, de forma sistemática e aprofundada, as percepções dos participantes sobre o papel das *self skills* na formação do administrador do futuro, fortalecendo a validade dos resultados e assegurando uma compreensão mais detalhada das competências valorizadas no contexto da Administração.

Todas as fases desta pesquisa foram conduzidas em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018), garantindo a privacidade e a segurança das informações pessoais dos participantes. A identidade dos coordenadores entrevistados foi preservada, sendo referidos apenas por códigos numéricos: “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” até “Entrevistado 10” ao longo da apresentação dos resultados e discussões. Essa prática reforça o compromisso ético do estudo, assegurando o anonimato dos participantes e o tratamento responsável de seus dados conforme a legislação vigente.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção tem como objetivo apresentar e interpretar os achados da pesquisa, explorando as percepções dos coordenadores sobre o papel das *self skills* na formação do administrador do futuro. Serão discutidos os padrões, recorrências e significados identificados nas entrevistas, relacionando-os ao referencial teórico e às competências valorizadas nos cursos de Administração. A seguir, apresenta-se a figura que ilustra as instituições de Administração selecionadas para participação neste estudo, permitindo visualizar de forma clara o universo de pesquisa e contextualizar os dados coletados.

Quadro 1 - As dez melhores Faculdades de Administração do Brasil de acordo com o MEC

Instituição	Sigla	Categoria Administrativa	Código e-MEC
Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia	CEUN-IMT	Privada sem fins lucrativos	1146824
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	EBAPE	Privada sem fins lucrativos	49313
Faculdade FUCAPE	FUCAPE	Privada com fins lucrativos	109535
Faculdade IBMEC	IBMEC	Privada com fins lucrativos	21506
Link School of Business	LSB	Privada com fins lucrativos	1467470
Pontifícia Universidade Católica do Paraná	PUCPR	Privada sem fins lucrativos	49548
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	UNISINOS	Privada sem fins lucrativos	5000722
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Pública Federal	121492
Universidade Federal de Viçosa	UFV	Pública Federal	683
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Pública Federal	1152630

Fonte: elaborado pelo autor (2025), adaptado de MEC (2025).

Das dez instituições selecionadas, três são universidades federais: Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), correspondendo a 30% do total. As sete restantes são instituições privadas, das quais quatro são sem fins lucrativos (PUCPR, UNISINOS, CEUN-IMT e EBAPE) e três com fins lucrativos (Faculdade IBMEC, Faculdade FUCAPE e Link School of Business – LSB).

Com base nesse universo de pesquisa, a análise de conteúdo das entrevistas com os coordenadores foi conduzida para identificar padrões, recorrências e significados relacionados às percepções sobre as *self skills* na formação do administrador do futuro. Essa etapa permitiu interpretar de forma sistemática como essas competências vêm sendo discutidas e incorporadas nos cursos de Administração.

4.1 Análise das entrevistas

Durante as entrevistas com os coordenadores, diversos relatos evidenciaram uma mentalidade em comum de valorizar e enfatizar a importância dessas competências de autoconhecimento como uma vantagem indispensável para o administrador. O ato de entender como fazer a gestão de si mesmo, como se conhecer melhor e como usar isso de forma competitiva foram pontos enfatizados na conversa com os coordenadores. Algumas dessas visões serão observadas nas falas a seguir. Ao ser questionado sobre como é enxergado a importância dessas habilidades, o entrevistado 10 ressaltou:

> *Eu acho que essas habilidades para se conhecer são importantíssimas. Eu estou na sala de aula há anos e percebo que, cada vez mais, os estudantes chegam com menos dessas habilidades. Acho que tem um foco muito grande em entender o outro, mas, às vezes, o estudante está ali para uma pessoa, e não se entende, não se conhece, não consegue identificar fragilidades em si mesmo. E todos nós temos, né? Isso serve para qualquer profissão (Entrevistado 10).*

O Entrevistado 10 ressaltou a dificuldade que muitos estudantes apresentam em estabelecer uma conexão mais profunda consigo mesmos. De acordo com ele, embora exista certa facilidade em perceber o outro, ainda há limitações no reconhecimento das próprias emoções e vulnerabilidades, aspecto considerado indispensável para qualquer trajetória profissional. Essa observação dialoga com as reflexões de Accorsi e Gonçalves (2023), que identificam nas *self skills* um campo promissor para o desenvolvimento humano, indispensável à formação de indivíduos mais conscientes, equilibrados e aptos a enfrentar os desafios da vida pessoal e profissional.

Essa compreensão também se fez presente em outras falas. O Entrevistado 5, por exemplo, enfatizou que o autoconhecimento não se restringe a uma dimensão individual, mas exerce impacto direto na construção de uma carreira sólida e estrategicamente orientada.

> *Eu acredito que isso é muito importante, principalmente porque o curso de Administração, pois a carreira como um todo é bastante generalista. O administrador é formado para ser alguém capaz de diagnosticar problemas e propor soluções organizacionais. Por isso, o autoconhecimento é fundamental: entender quais são suas melhores habilidades, com quais áreas você mais se identifica, quais conteúdos você desenvolve melhor, tudo isso ajuda na escolha de um caminho profissional mais alinhado com seu perfil. Acredito que aquele administrador com um perfil muito generalista tende a perder espaço no futuro, porque o mercado exige cada vez mais profissionais especializados em áreas-chave (Entrevistado 5).*

Esse movimento já aparece em iniciativas específicas nas instituições, como oficinas de desenvolvimento pessoal, mentorias, disciplinas eletivas sobre inteligência emocional e atividades de reflexão crítica. Embora ainda não estejam consolidadas nos currículos, tais práticas indicam um esforço inicial de incluir o desenvolvimento intrapessoal na trajetória acadêmica. Um exemplo citado pelo Entrevistado 5 ilustra esse tipo de ação:

> *No nosso curso, por exemplo, desde o início buscamos trabalhar esse aspecto com os alunos. Assim que eles entram, realizamos conversas individuais para identificar os interesses de carreira: se pretendem empreender, trabalhar em grandes empresas, seguir para a área financeira, entre outros caminhos. A partir daí, fazemos um acompanhamento ao longo do curso, buscando lapidar esse aluno para a trilha profissional que mais faz sentido para ele (Entrevistado 5).*

A fala revela o esforço do curso em mapear, já no início, as aspirações dos estudantes, possibilitando um acompanhamento mais direcionado e alinhado às suas metas de carreira. De modo semelhante, o Entrevistado 8 destacou uma prática institucionalizada e inovadora:

> *Na nossa instituição trabalhamos fortemente a questão do autoconhecimento. Existe uma disciplina que se destaca nesse sentido e que foi uma iniciativa da Unidade de Graduação com o objetivo de contemplar todos os cursos de bacharelado da universidade. Trata-se da disciplina de Desenvolvimento Pessoal, que aborda tanto o autoconhecimento quanto a reflexão sobre a carreira. Essas duas dimensões são integradas na proposta da disciplina, que conta com professores da área comportamental, como psicologia, que conduzem dinâmicas e utilizam ferramentas específicas para promover esse olhar interno e profissional nos alunos (Entrevistado 8).*

Além da disciplina de Desenvolvimento Pessoal citada pelo Entrevistado 8, que integra autoconhecimento e reflexão de carreira por meio de dinâmicas conduzidas por professores da área comportamental, o Entrevistado 2 acrescenta iniciativas práticas voltadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais. Para ele, a autorreflexão e a valorização do outro são fundamentais para uma atuação ética, inclusiva e consciente, reforçada por atividades específicas ao longo da formação que trabalham tanto *self skills* quanto *soft skills*.

Por outro lado, alguns entrevistados apontaram fragilidades nessa dimensão dentro dos cursos. Para eles, o desenvolvimento das *self skills* ainda é sensível e subestimado na formação em Administração, demandando maior intencionalidade institucional. A falta de espaços para autoconhecimento, propósito e fortalecimento da autonomia compromete

inclusive o avanço de outras competências. O Entrevistado 7 reconhece essa limitação de forma direta ao afirmar:

> *Reconheço que esse é um dos pontos fracos, pelo menos no curso da nossa universidade, e que ainda precisa ser melhorado. Embora em algumas ocasiões nós, docentes, consigamos estabelecer diálogos e promover debates com os alunos sobre esses temas, a abordagem ainda está aquém do que seria ideal (Entrevistado 7).*

Além disso, a ausência de uma estrutura institucionalizada para o desenvolvimento dessas competências também foi destacada. O Entrevistado 3 mencionou a falta de disciplinas específicas ou de estratégias pedagógicas contínuas e intencionais nesse sentido:

> *De forma explícita, a gente não tem uma disciplina ou uma ação específica que desenvolva isso. Hoje não há uma disciplina nem uma ação voltada exclusivamente para isso que você está mencionando. Eu acredito que muitas dessas questões acabam sendo desenvolvidas ao longo de algumas disciplinas, principalmente aquelas do eixo de Humanidades. [...] Mas, especificamente dentro do curso, não há uma ação ou uma disciplina que cuide diretamente disso (Entrevistado 3).*

Os relatos evidenciam que, apesar de existirem oportunidades pontuais para estimular tais habilidades, sobretudo em disciplinas de caráter reflexivo ou humanístico, ainda inexiste uma orientação consistente e estruturada para o aprimoramento das competências intrapessoais. O grande desafio está em converter esse entendimento em práticas efetivas, integrando de forma contínua estratégias de desenvolvimento pessoal aos currículos e demais espaços formativos da graduação.

Essa visão crítica está alinhada com a percepção de que nenhuma competência se sustenta plenamente sem uma base intrapessoal sólida. Ao final das entrevistas, tornou-se evidente que, embora ainda sejam pouco exploradas, as *self skills* são vistas como competências-fundamento para que o futuro administrador possa agir com clareza, equilíbrio e humanidade.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar a importância das *self skills* na formação do administrador do futuro, a partir da percepção de coordenadores dos melhores cursos de Administração do Brasil. Ao longo da pesquisa, foi possível verificar o cumprimento tanto do problema de pesquisa em compreender como essas competências são percebidas e

trabalhadas nas instituições de ensino, quanto do objetivo geral proposto, uma vez que as entrevistas revelaram diferentes formas de abordagem, avanços e fragilidades relacionadas ao desenvolvimento do autoconhecimento no contexto acadêmico.

Os resultados evidenciaram que as *self skills* se configuram como competências essenciais, capazes de sustentar e potencializar as *hard* e *soft skills*. Os coordenadores entrevistados destacaram que tais habilidades favorecem a construção de uma atuação profissional mais ética, equilibrada e consciente, permitindo ao administrador lidar com os desafios complexos e o mais importante, a compreensão e conhecimento de si. Ficou claro que gerir pessoas e processos exige, antes de tudo, a capacidade de gerir a si mesmo.

As universidades analisadas demonstraram esforços para integrar o autoconhecimento à formação em Administração. Foram mencionadas práticas como oficinas de desenvolvimento pessoal, programas de mentoria, disciplinas de caráter reflexivo e atividades voltadas à inteligência emocional. Tais iniciativas, ainda que pontuais e em estágio inicial, indicam que as instituições já reconhecem a relevância desse eixo formativo. Contudo, os relatos também revelaram a ausência de uma diretriz curricular sistemática e contínua, o que impede a consolidação plena das *self skills* como parte obrigatória da jornada acadêmica.

Por outro lado, alguns coordenadores reforçaram que o tema ainda carece de maior intencionalidade institucional. Muitos relataram que, sem ações estruturadas e permanentes, o desenvolvimento intrapessoal depende do empenho de professores específicos ou de disciplinas isoladas, o que resulta em avanços fragmentados. Essa constatação reafirma o desafio de transformar o reconhecimento da importância das *self skills* em práticas pedagógicas consistentes, assegurando que todos os estudantes possam desenvolver tais competências de modo integral ao longo do curso.

Como limitação, destaca-se que o estudo concentrou-se em apenas dez cursos de Administração avaliados com nota máxima pelo MEC. Embora esse recorte tenha garantido qualidade e profundidade na análise, não abarca a diversidade de contextos institucionais do país, especialmente em instituições com diferentes níveis de estrutura, abrangência e reconhecimento acadêmico.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra, envolvendo também estudantes e docentes, a fim de compreender como o desenvolvimento das *self skills* é percebido por diferentes atores do processo educativo. Além disso, sugere-se comparar experiências internacionais e investigar metodologias pedagógicas inovadoras que possam

ser incorporadas ao ensino de Administração, como aprendizagem experiencial, dinâmicas de grupo e projetos interdisciplinares que articulem teoria, prática e autoconhecimento.

Em síntese, este estudo alcançou seu objetivo ao demonstrar que as *self skills* são vistas pelos coordenadores como competências-fundamento para o administrador do futuro, ainda que não sejam muito exploradas na formação acadêmica. Preparar esse profissional significa preparar, antes de tudo, o ser humano consciente de si, capaz de alinhar suas escolhas a um propósito e de liderar com equilíbrio, ética e clareza. O debate aqui apresentado contribui para a reflexão acadêmica e institucional, indicando caminhos para a consolidação de uma formação administrativa mais humana, completa e transformadora.

Referências

ACCORSI, A. **Self Skills:** A chave para a liderança. São Paulo: Literare Books International, 2023.

ACCORSI, A.; GONÇALVES, P. A. Self Skills: um novo horizonte no desenvolvimento humano. **Revista Brasileira De Ontopsicologia - Brazilian Journal of Ontopsychology**, 2023. Disponível em: https://revbo.emnuvens.com.br/rev. Acesso em: 12 nov. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERNARDINO, N. A. M. **Inovação pedagógica e metodologias ativas no ensino superior:** aplicação no curso de Administração. IFES: 2024. Disponível em: https://sl1nk.com/0aWeb. Acesso em: 30 ago. 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Nota Técnica nº 4/2023/CEI/CGGI/DAES:** descrição da metodologia de cálculo do Conceito Preliminar de Curso (CPC). Brasília: INEP, 2023. Disponível em: https://acesse.one/vYT8M. Acesso em: 11 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 156, n. 157, p. 1–3, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 30 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sistema e-MEC**. 2025. Disponível em: https://emec.mec.gov.br/emec/nova. Acesso em: 11 ago. 2025.

GRACIO, A. L. R. *et al*. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O AUTOCONHECIMENTO COMO FATORES ESSENCIAIS PARA A SAÚDE MENTAL.

REVISTA COLOMBIANA DE CIÊNCIAS E HUMANIDADES (REHCOL), v. 2, n. 2, p. 268-285, 2025. Disponível em: https://l1nq.com/cCzbL. Acesso em: 20 ago. 2025.

PACHECO, G. B. *et al*. **Formação do bacharel em administração no Brasil face aos desafios da sociedade contemporânea da transformação digital**. UFSC: 2021. Disponível em: https://l1nq.com/xv8oS. Acesso em: 01 set. 2025.

SANTOS, E. **A verdadeira concepção do engajamento e motivação:** Descubra como liderar e empoderar pessoas-e a própria vida-a partir de autoconhecimento guiado pela gestão emocional. Literare Books, 2018.

SCOTTA, G. O ADMINISTRADOR DO FUTURO: UMA VISÃO PROSPECTIVA DO PERFIL DO ADMINISTRADOR EM UM FUTURO TECNOLOGICAMENTE AVANÇADO. *In*: **Anais do VI Congresso Internacional de Ontopsicologia e Desenvolvimento Humano**. 2024. p. 1013-1015. Disponível em: https://l1nq.com/lMrag. Acesso em: 30 ago. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 207-217, nov. 2025.

O impacto do tráfego pago na lucratividade de uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso no setor da saúde

João Pedro Garcia[1]

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar como o tráfego pago pode impactar a lucratividade de uma empresa de pequeno porte, por meio do estudo de caso de uma profissional liberal da área da saúde. O trabalho se justifica pela necessidade crescente de pequenos empreendedores adotarem estratégias digitais eficazes para garantir competitividade e sustentação financeira em um mercado cada vez mais digitalizado. O estudo utiliza abordagem qualitativa e descritiva, com base em dados observacionais da aplicação de uma estratégia de marketing digital centrada no tráfego pago e no uso de *landing page*. Como resultado, observou-se um aumento significativo na demanda e na receita da profissional estudada, evidenciando a importância dessa ferramenta para a gestão estratégica de micro e pequenos empreendimentos.
Palavras-chave: tráfego pago; marketing digital; pequenas empresas; lucratividade; gestão estratégica.

The impact of paid traffic on the profitability of a small business: a case study in the healthcare sector

Abstract: This article aims to analyze how paid traffic can impact the profitability of a small business, through a case study of a self-employed healthcare professional. The work is justified by the growing need for small entrepreneurs to adopt effective digital strategies to ensure competitiveness and financial sustainability in an increasingly digitalized market. The study uses a qualitative and descriptive approach, based on observational data from the application of a digital marketing strategy focused on paid traffic and the use of landing pages. As a result, a significant increase in demand and revenue was observed for the professional studied, highlighting the importance of this tool for the strategic management of micro and small businesses.
Keywords: paid traffic; digital marketing; small businesses; profitability; strategic management.

El impacto del tráfico de pago en la rentabilidad de una pequeña empresa: un estudio de caso en el sector sanitario

Resumen: Este artículo analiza el impacto del tráfico de pago en la rentabilidad de una pequeña empresa, a través del caso práctico de un profesional sanitario autónomo. El trabajo se justifica por la creciente necesidad de que los pequeños empresarios adopten estrategias digitales eficaces para garantizar su competitividad y sostenibilidad financiera en un mercado cada vez más digitalizado. El estudio emplea un enfoque cualitativo y descriptivo, basado en datos observacionales de la aplicación de una estrategia de marketing digital centrada en el tráfico de pago y el uso de páginas de destino. Como resultado, se observó un aumento significativo de la demanda y los ingresos del profesional estudiado, lo que subraya la importancia de esta herramienta para la gestión estratégica de microempresas y pequeñas empresas.
Palabras clave: tráfico de pago; marketing digital; pequeñas empresas; rentabilidad; gestión estratégica.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: joaopedrofgarcia029@gmail.com

1 Introdução

Com a transformação digital e o aumento da competitividade no mercado, empresas de todos os portes passaram a buscar estratégias mais eficazes para atrair clientes e manter sua sustentabilidade financeira. No contexto dos pequenos negócios, que muitas vezes contam com recursos limitados, o marketing digital surge como uma alternativa acessível e mensurável para gerar resultados consistentes. Dentro desse conjunto de ferramentas, destaca-se o tráfego pago, que consiste na exibição de anúncios patrocinados em plataformas como Google Ads e Meta Ads (Facebook e Instagram), com o objetivo de gerar visitas qualificadas para sites, landing pages ou perfis empresariais.

De acordo com Adolpho (2011), o tráfego pago representa uma forma direta de atrair o público certo para o local desejado, com foco em conversão e retorno sobre o investimento (ROI). Já Kotler *et al*. (2017) destacam que, na era do marketing 4.0, estratégias baseadas em dados e personalização são essenciais para que empresas construam relacionamentos mais efetivos com seus consumidores. Por isso, o uso inteligente do tráfego pago passou a ser considerado não apenas uma ação promocional, mas uma ferramenta de gestão estratégica do crescimento.

Diante desse cenário, este trabalho busca responder à seguinte pergunta: como o tráfego pago pode impactar a lucratividade de uma empresa de pequeno porte? Para isso, será analisado o caso de uma profissional liberal da área da saúde que, por meio de uma estratégia digital bem direcionada, obteve um crescimento significativo no número de clientes e na receita mensal.

A relevância deste estudo está no fato de que muitas pequenas empresas e profissionais autônomos ainda não compreendem o real potencial do marketing digital como fator de crescimento e geração de receita. Assim, este trabalho contribui para a área acadêmica ao conectar teoria e prática em um contexto real de mercado, para os profissionais de marketing e gestão ao oferecer uma análise aplicada de uma ferramenta estratégica, e para a sociedade ao mostrar que pequenas iniciativas digitais podem gerar impactos positivos em nível local, mesmo com recursos reduzidos.

O objetivo deste artigo é, portanto, analisar o impacto do tráfego pago na lucratividade de uma empresa de pequeno porte, por meio do estudo de um caso real, com

base nos conceitos de marketing digital, gestão estratégica e captação de demanda qualificada.

1.1 Identificação da classe de problemas

O problema abordado neste estudo se enquadra na categoria de gestão de marketing e tomada de decisão estratégica. Trata-se da dificuldade que micro e pequenos empreendedores enfrentam para atrair novos clientes e aumentar sua lucratividade em um cenário competitivo e digitalizado. Muitos profissionais liberais e donos de pequenos negócios locais não sabem como utilizar ferramentas de marketing digital de forma eficaz, o que os leva a depender apenas de indicações ou do boca a boca para obter clientes.

Esse problema está diretamente ligado à decisão sobre investimento em canais digitais, à comunicação com o público-alvo e à definição de estratégias de captação de demanda. Assim, o presente estudo busca entender se o uso de tráfego pago pode ser uma solução viável e eficaz para esse tipo de desafio, o que o torna um problema prático de gestão e planejamento de marketing digital, com implicações diretas na performance financeira do negócio.

2 Conceituação da Ferramenta

O tráfego pago é uma das principais ferramentas do marketing digital, usada para atrair visitantes a um site ou página específica por meio de anúncios pagos. A lógica por trás dessa estratégia é simples: em vez de esperar que potenciais clientes encontrem uma empresa de forma orgânica, ela paga para aparecer de forma estratégica diante de pessoas que demonstram interesse no que está sendo oferecido.

Segundo Adolpho (2011), "tráfego pago é o tipo de acesso que você compra para atrair visitantes qualificados para sua página, seja ela um site, blog, loja virtual ou landing page" (p. 82). Plataformas como Google Ads e Meta Ads (Facebook e Instagram) permitem segmentar anúncios com base em dados demográficos, interesses e comportamentos do público, aumentando significativamente a eficácia das campanhas.

Kotler *et al*. (2017) apontam que o uso de mídias pagas no marketing 4.0 representa um passo fundamental para empresas que desejam atingir clientes em diferentes momentos da jornada de compra. Para os autores, "o marketing de conteúdo e o marketing baseado

em dados são elementos centrais da nova era digital, e o tráfego pago é uma forma de amplificar o alcance dessas ações” (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 43).

No cenário brasileiro, Pedro Sobral é uma das maiores referências na área de tráfego pago, tendo ensinado milhares de profissionais a criarem anúncios mais eficientes e a entenderem as métricas que realmente importam. Ele reforça que, antes de anunciar, é preciso compreender quem é o público, o que ele sente, e como a mensagem se conecta com sua dor real. Para Sobral, “tráfego é só uma parte da equação. O que mais importa é a comunicação com a pessoa certa, no momento certo, com a mensagem certa” (2021, s/p).

Já no contexto internacional, Russell Brunson, fundador da ClickFunnels, é conhecido por popularizar a estrutura de funis de vendas e a criação de páginas altamente otimizadas para conversão. Para ele, tráfego sem estratégia é desperdício. “Não basta gerar tráfego. Você precisa construir páginas e mensagens que capturem a atenção e conduzam a pessoa até a decisão de compra” (Brunson, 2020, p. 45). Brunson defende que landing pages bem estruturadas, com foco em copywriting e provas sociais, são o ponto central para transformar tráfego em resultado. Essa lógica é reforçada pela aplicação prática do modelo no caso estudado neste artigo.

Além disso, segundo Gabriel (2010), o diferencial do marketing digital está na possibilidade de mensurar com precisão os resultados, o que permite ajustes constantes nas campanhas, otimizando investimentos e maximizando o retorno.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

O tráfego pago representa uma ferramenta estratégica de grande valor para a gestão de empresas de pequeno porte, ao oferecer um meio eficaz de ampliar a presença digital e gerar crescimento sustentado. Em contraste com a prospecção orgânica, que depende de fatores externos e tempo para consolidar resultados, essa abordagem possibilita a criação de uma demanda previsível e escalável. Gestores conseguem atrair continuamente pessoas interessadas nos serviços ou produtos ofertados, o que contribui para maior estabilidade e planejamento financeiro.

Outro aspecto relevante é a possibilidade de mensuração e otimização em tempo real. Com o uso de indicadores como custo por clique (CPC), taxa de conversão e retorno sobre investimento (ROI), torna-se viável tomar decisões baseadas em dados concretos, ajustando rapidamente as campanhas conforme o comportamento do público e os objetivos

do negócio. Esse acompanhamento constante reduz desperdícios e potencializa o desempenho das ações de marketing.

Adicionalmente, o tráfego pago se destaca pelo baixo custo inicial exigido e pelo alto potencial de retorno. De acordo com dados divulgados pelo próprio Google (2025), pequenas empresas que investem em campanhas bem estruturadas no Google Ads podem alcançar um retorno médio de dois reais para cada real investido. Isso demonstra que, com uma boa estratégia e otimização contínua, é possível obter resultados expressivos mesmo com orçamentos modestos. Dessa forma, o tráfego pago tem se consolidado como um importante instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica, permitindo testar canais de aquisição, validar ofertas e conquistar espaço no mercado de forma mais ágil e segura.

3 Método

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, abordagem metodológica amplamente empregada nas Ciências Sociais quando se busca compreender, de maneira aprofundada, um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. De acordo com Gil (2008), o estudo de caso consiste no exame detalhado de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e profundo conhecimento, algo que dificilmente seria alcançado por meio de outros delineamentos como experimentos ou levantamentos.

A pesquisa é de natureza qualitativa, com finalidade descritiva e caráter aplicado. O enfoque qualitativo foi escolhido por permitir a análise de aspectos subjetivos e contextuais do fenômeno, como percepções, estratégias e processos de tomada de decisão por parte do gestor envolvido. O caráter descritivo justifica-se pela intenção de detalhar a aplicação prática do tráfego pago em um negócio real e os efeitos observados. Já o caráter aplicado reflete-se no objetivo de gerar conhecimento útil para outros profissionais e pequenos empreendedores que enfrentam desafios semelhantes.

O caso estudado é o do gestor de tráfego Gabriel Santiago, membro ativo da Comunidade Sobral, a qual é referência nacional na área de marketing digital, que compartilhou um relato completo sobre a campanha aplicada para sua mãe, a psicóloga Adriana Santiago. O estudo foi realizado com a autorização do próprio Gabriel, com quem foi mantido contato direto para a coleta e validação das informações. A profissional atua com psicologia clínica, tendo realizado uma transição recente da área de recursos humanos para o atendimento terapêutico.

Os dados utilizados foram extraídos de relatórios gerados pelas plataformas Google Ads, Google Analytics e Google Tag Manager, além de observações diretas feitas pelo próprio Gabriel durante o processo. Também foram consideradas informações contextuais fornecidas por ele por meio de conversas informais. As técnicas de análise de dados incluíram a comparação entre o número de pacientes antes e depois da campanha, a taxa de cliques na landing page, o valor médio por sessão e o retorno sobre o investimento em tráfego pago.

A escolha por essa metodologia justifica-se pela necessidade de observar o fenômeno em seu ambiente natural, compreendendo suas nuances e particularidades com o máximo de profundidade possível. Conforme destaca Gil (2008), embora o estudo de caso exige cuidados redobrados quanto à coleta e análise dos dados, ele permite ao pesquisador obter uma visão global do problema investigado e identificar fatores relevantes que dificilmente seriam captados por métodos mais estruturados. Esse método mostrou-se, portanto, o mais adequado para analisar uma aplicação prática e bem-sucedida de marketing digital em um contexto de microempreendedorismo no setor da saúde.

Durante o desenvolvimento deste artigo, a ferramenta ChatGPT, baseada em inteligência artificial da OpenAI, foi utilizada como apoio na organização das ideias, construção da estrutura textual e sugestão de referências bibliográficas relevantes. A IA contribuiu especialmente na formulação inicial de parágrafos, na reescrita de trechos para maior clareza e fluidez, e na indicação de autores consagrados da área. Todas as informações geradas foram posteriormente revisadas, validadas e adaptadas pelo autor de acordo com o contexto da pesquisa, assegurando a originalidade do trabalho e o alinhamento com os objetivos acadêmicos propostos (Parágrafo escrito pela própria IA).

4 Operacionalização da Ferramenta

A operacionalização da ferramenta de tráfego pago ocorreu com base em uma estrutura técnica previamente validada em campanhas anteriores pelo gestor responsável, Gabriel Santiago. O foco foi construir um processo escalável e ajustável em tempo real, com ênfase na performance de conversão e no alinhamento da comunicação com o perfil do público-alvo.

O desenvolvimento da campanha priorizou a criação de uma jornada simples, objetiva e emocionalmente conectada com potenciais pacientes, evitando dispersões e

reduzindo o atrito no processo de decisão. Toda a infraestrutura digital foi planejada para integrar dados, análise de comportamento e estratégia de copywriting, com atenção especial à velocidade da página, clareza da mensagem e padronização do fluxo de contato.

A execução envolveu o uso de plataformas como Google Ads, Google Analytics e Google Tag Manager para acompanhamento de desempenho e refinamento contínuo dos anúncios. A decisão de utilizar testes A/B, segmentações específicas e palavras-chave comportamentais mostrou-se eficiente para otimizar o custo por resultado e gerar leads qualificados com baixo custo de aquisição.

Essa aplicação da ferramenta não apenas permitiu validar uma metodologia replicável, como também demonstrou o papel do tráfego pago como suporte à gestão estratégica de pequenos negócios locais.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A organização estudada é um consultório de psicologia de pequeno porte, conduzido pela profissional Adriana Santiago, com sede em Uberlândia (MG). A psicóloga é formada desde 1995 pela Universidade Federal de Uberlândia, mas passou grande parte da sua trajetória na área de recursos humanos. Após a crise econômica de 2020, decidiu retomar sua atuação clínica e iniciou uma nova fase profissional em 2022, atendendo presencialmente na cidade e online para todo o Brasil.

No momento anterior à intervenção, o consultório contava com apenas três pacientes ativos, todos atendidos a valores simbólicos. As principais dificuldades enfrentadas eram a baixa visibilidade, a ausência de um canal digital estruturado e a dependência de indicações informais para conseguir novos pacientes. A profissional também não tinha presença nas ferramentas de busca nem redes sociais ativas com estratégia definida.

Diante desse cenário, optou-se pelo tráfego pago como ferramenta inicial de captação, por se tratar de uma solução acessível, mensurável e ajustável em tempo real. Diferentemente das ações orgânicas, o tráfego pago permite que microempresas testem rapidamente mensagens, ofertas e canais, com controle total sobre o orçamento. No caso estudado, a ferramenta foi usada não apenas como um recurso de divulgação, mas como um apoio direto à gestão comercial e à previsibilidade de faturamento.

Paralelamente, foi criada uma landing page exclusiva, com o objetivo de centralizar a comunicação e concentrar as ações dos visitantes em uma única decisão: entrar em contato. A escolha por uma página dedicada, em vez de redirecionar o público para redes sociais ou um site institucional genérico, teve como base o princípio de reduzir distrações, eliminar etapas e aumentar as chances de conversão com uma proposta clara, objetiva e emocionalmente conectada.

A veiculação dos anúncios foi feita inicialmente no Google Ads, por se tratar de uma plataforma de busca baseada em intenção. Enquanto redes sociais como o Instagram e Facebook trabalham com a descoberta, o Google conecta o anúncio diretamente a quem já está buscando por soluções específicas, como “psicóloga em Uberlândia” ou “ajuda para ansiedade”. Isso tornou a campanha mais precisa, com leads mais qualificados e maior probabilidade de conversão logo nas primeiras interações.

Esse conjunto de decisões, o uso do tráfego pago, criação de uma landing page otimizada e investimento inicial no Google, foi orientado por um diagnóstico realista das limitações do negócio e pela escolha consciente de ferramentas que permitissem rápida validação, baixo risco e alto impacto em pouco tempo.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A aplicação da ferramenta de tráfego pago seguiu uma sequência de etapas estruturadas com o objetivo de gerar resultados consistentes em curto prazo, aproveitando a clareza da oferta, a simplicidade da comunicação e a alta intenção de busca do público-alvo.

A primeira etapa foi o mapeamento do perfil da profissional, das dores que ela atendia e do tipo de linguagem mais apropriada para gerar conexão. Em seguida, foi criada uma landing page simples, responsiva e totalmente voltada à conversão. A estrutura da página foi pensada para ser direta e emocionalmente acolhedora, destacando as especialidades da psicóloga, os tipos de atendimento oferecidos e o convite claro para contato via WhatsApp. O botão de contato foi mantido fixo, sem links externos, para eliminar distrações.

Com a estrutura digital pronta, iniciou-se a configuração da campanha no Google Ads. Foram escolhidas palavras-chave com base na intenção do usuário, como “terapia online”, “psicóloga em Uberlândia” e “ajuda emocional”. A segmentação geográfica focou

inicialmente em Uberlândia e região, mas a possibilidade de atendimento online ampliou o alcance para outras localidades. Os anúncios foram redigidos com uma linguagem empática, destacando a proposta de acolhimento e transformação emocional.

Durante a execução da campanha, foram realizados testes A/B com variações de títulos e descrições dos anúncios, identificando quais geravam maior taxa de cliques e melhor custo por resultado. O desempenho foi monitorado com o suporte do Google Analytics e Google Tag Manager, que rastreavam ações-chave na landing page, como cliques no botão de WhatsApp, taxa de rejeição e tempo de permanência.

Com base nos dados semanais, ajustes constantes foram realizados. Isso incluiu a exclusão de palavras-chave com baixo desempenho, aumento do orçamento para campanhas com maior conversão, adaptação de horários de exibição dos anúncios e melhorias na performance da página, com foco na velocidade de carregamento e responsividade em dispositivos móveis.

A cada ciclo de análise, a campanha foi sendo refinada, elevando progressivamente sua eficiência. A combinação entre página direcionada, intenção de busca e acompanhamento técnico permitiu que o investimento fosse otimizado, gerando resultados expressivos com baixo custo por aquisição.

Figura 1 - Website (landing page) desenvolvido para captação de clientes para a psicóloga

Fonte: imagem disponibilizada por Gabriel Santiago (2025).

4.3 Resultados gerados para o negócio

A estratégia aplicada gerou resultados concretos e relevantes. Em 30 dias, o número de pacientes ativos saltou de três para 22, com sessões pagas ao valor médio de R$150. Isso representou um aumento de mais de 600% na base de clientes e uma nova estabilidade financeira para a profissional.

O botão do WhatsApp teve taxa de clique de 18%, evidenciando o bom desempenho da landing page. O retorno sobre o investimento ultrapassou oito vezes o valor gasto em anúncios e a profissional passou a atuar com previsibilidade de agenda e faturamento.

A comunicação da psicóloga foi fortalecida, e sua presença digital consolidada. A página passou a ser sua principal fonte de novos pacientes, e os contatos recebidos demonstravam maior alinhamento com sua proposta terapêutica, o que também melhorou a qualidade do atendimento prestado.

5 Considerações Finais

O presente estudo demonstrou que o tráfego pago é uma ferramenta poderosa para a alavancagem de pequenos negócios, inclusive no setor de serviços de saúde. A partir de uma estratégia clara, acessível e alinhada com a identidade da profissional, foi possível transformar um cenário de estagnação em uma operação estruturada, com geração constante de demanda e rentabilidade.

A aplicação prática evidenciou a importância de conhecer bem o público, utilizar canais digitais de forma inteligente e fazer uso contínuo da mensuração de resultados. A campanha não apenas atraiu mais pacientes, mas também fortaleceu o posicionamento da marca pessoal da psicóloga, mostrando que a combinação entre marketing digital e propósito profissional pode gerar valor real à sociedade.

Como limitação, destaca-se o fato de que o estudo se concentrou em um único caso, com foco em uma profissional da saúde. Futuras pesquisas podem ampliar essa análise, incluindo outros setores e ferramentas, e comparando abordagens diferentes dentro do marketing digital.

Referências

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital**. 6. ed. São Paulo: Novatec, 2011.

BRUNSON, Russell. **Traffic secrets:** the underground playbook for filling your websites and funnels with your dream customers. Boise: Hay House, 2020.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

SOBRAL, Pedro. **Aulas e materiais da Comunidade Sobral**. [2025].

GOOGLE. **Google Ads – Ajuda oficial**. 2025.

SANTIAGO, Gabriel. **Imagem utilizada no artigo**. 2025. Arquivo pessoal.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 218-233, nov. 2025.

A inserção digital no setor moveleiro: estudo de caso sobre e-commerce em uma pequena empresa do interior gaúcho

João Vitor Machado Schünke[1]

Resumo: Diante das transformações digitais e das mudanças no comportamento do consumidor, pequenas empresas localizadas no interior têm buscado se adaptar ao mercado por meio da adoção do e-commerce. O objetivo principal da pesquisa foi analisar os impactos da implementação do e-commerce como estratégia de venda em uma empresa de estofados situada no interior do Rio Grande do Sul. Para isso, foram explorados conceitos como ferramentas digitais de vendas, transformação digital nas pequenas e médias empresas (PMEs), o e-commerce enquanto ferramenta estratégica e suas especificidades no setor moveleiro. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso, com coleta de dados realizada por meio de um questionário aberto aplicado ao proprietário da empresa. Os resultados obtidos revelam que a implementação do e-commerce gerou impactos significativos nos processos internos, na cultura organizacional e na estratégia da empresa, ampliando o alcance das vendas e incentivando a busca por inovação. Conclui-se, portanto, que o e-commerce representa uma estratégia viável e essencial para a modernização, sustentabilidade e competitividade de pequenas empresas em contextos regionais.
Palavras-chave: e-commerce; setor moveleiro; transformação digital; pequenas empresas; estratégias de venda.

Digital integration in the furniture sector: a case study on e-commerce in a small company in the interior of Rio Grande do Sul

Abstract: In light of digital transformations and changes in consumer behavior, small businesses located in rural areas have sought to adapt to the market through the adoption of e-commerce. The main objective of this research was to analyze the impacts of implementing e-commerce as a sales strategy in an upholstery company located in the interior of Rio Grande do Sul. To this end, concepts such as digital sales tools, digital transformation in small and medium-sized enterprises (SMEs), e-commerce as a strategic tool, and its specificities in the furniture sector were explored. The study adopted a qualitative approach, characterized as a case study, with data collection carried out through an open-ended questionnaire applied to the company owner. The results obtained reveal that the implementation of e-commerce generated significant impacts on internal processes, organizational culture, and the company's strategy, expanding sales reach and encouraging the pursuit of innovation. It is concluded, therefore, that e-commerce represents a viable and essential strategy for the modernization, sustainability, and competitiveness of small businesses in regional contexts.
Keywords: e-commerce; furniture sector; digital transformation; small businesses; sales strategies.

Integración digital en el sector del mueble: un estudio de caso sobre comercio electrónico en una pequeña empresa del interior de Rio Grande do Sul

Resumen: Ante la transformación digital y los cambios en el comportamiento del consumidor, las pequeñas empresas ubicadas en zonas rurales han buscado adaptarse al mercado mediante la adopción del comercio electrónico. El objetivo principal de esta

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: joaovitorschunke@gmail.com

investigación fue analizar el impacto de la implementación del comercio electrónico como estrategia de ventas en una empresa de tapicería situada en el interior de Rio Grande do Sul. Para ello, se exploraron conceptos como herramientas de venta digitales, transformación digital en las pequeñas y medianas empresas (pymes), el comercio electrónico como herramienta estratégica y sus particularidades en el sector del mueble. El estudio adoptó un enfoque cualitativo, caracterizado como un estudio de caso, con recolección de datos mediante un cuestionario abierto aplicado al propietario de la empresa. Los resultados obtenidos revelan que la implementación del comercio electrónico generó un impacto significativo en los procesos internos, la cultura organizacional y la estrategia de la empresa, ampliando el alcance de las ventas e impulsando la innovación. Se concluye, por lo tanto, que el comercio electrónico representa una estrategia viable y esencial para la modernización, la sostenibilidad y la competitividad de las pequeñas empresas en contextos regionales.
Palabras clave: comercio electrónico; sector del mueble; transformación digital; pequeñas empresas; estrategias de ventas.

1 Introdução

As vendas representam uma função essencial para a sustentabilidade das empresas, sendo diretamente influenciadas pelas transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Com o avanço da revolução digital, impulsionado pela internet e pelas tecnologias da informação, o comportamento do consumidor mudou e exigiu das organizações novas formas de comercialização.

Nesse contexto, o comércio eletrônico tornou-se uma estratégia relevante para empresas de diversos portes. No entanto, a implementação dessa modalidade de vendas ainda representa um desafio para negócios localizados em regiões do interior, especialmente em setores que valorizam o atendimento personalizado, como o moveleiro. A empresa de estofados, situada em Restinga Sêca, no Rio Grande do Sul, é um exemplo de negócio regional que busca acompanhar essas transformações por meio da inovação e da digitalização de seus processos comerciais.

Esse trabalho tem como problema de pesquisa: “Quais são os impactos da implementação de um e-commerce como estratégia de venda em uma empresa de estofados no interior do Rio Grande do Sul?”. Também, para nortear esse estudo foi estipulado o objetivo geral, que busca explorar os impactos da implementação de e-commerce como estratégia de venda em uma empresa de estofados no interior do Rio Grande do Sul.

Além disso, foram definidos os objetivos específicos: 1) Descrever as ferramentas digitais; 2) Descrever as vendas em e-commerce; 3) Apontar como acontece a

transformação digital nas pequenas e médias empresas; 4) Explorar o funcionamento do e-commerce no setor moveleiro.

A realização deste estudo se justifica pela crescente necessidade de compreender os impactos e as possibilidades que o comércio eletrônico oferece ao setor moveleiro. A implementação do e-commerce tem se mostrado uma estratégia cada vez mais presente e necessária diante das mudanças no comportamento do consumidor e modernização dos mercados.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui com a produção de conhecimento teórico aplicado à realidade de pequenas e médias empresas, ampliando a discussão sobre inovação, tecnologia e gestão comercial no interior do Rio Grande do Sul. Para os profissionais da área de administração, o estudo oferece uma análise prática sobre a viabilidade e os efeitos do e-commerce, promovendo reflexões sobre modelos de venda mais sustentáveis e adaptados às novas exigências do mercado.

Para a empresa em estudo, a pesquisa possui grande relevância, embora já conte com um canal de vendas por e-commerce, ainda existem oportunidades para o aprimoramento e a expansão dessa ferramenta. Ao explorar alternativas que facilitem o acesso do consumidor a produtos personalizados com qualidade e agilidade, a pesquisa promove o desenvolvimento econômico local, a inovação e o estímulo ao empreendedorismo regional.

Como autor deste trabalho, em atuação na graduação de Administração e empresário do ramo moveleiro, permite uma abordagem mais aprofundada e conectada à realidade. A proposta é unir a teoria acadêmica à prática empresarial, contribuindo para a construção de soluções aplicáveis e relevantes, sendo úteis não apenas para a empresa analisada, mas também para outras organizações com características semelhantes.

2 Referencial Teórico

2.1 Ferramentas digitais para vendas

Com o crescimento do comércio eletrônico e a transformação digital nos negócios, o uso de ferramentas digitais tornou-se indispensável para a competitividade das empresas. O comportamento do consumidor também passou por mudanças significativas, exigindo canais de vendas mais ágeis, interativos e personalizados. As ferramentas como

plataformas de e-commerce, CRM, redes sociais e automação de marketing digital ganharam destaque como facilitadores da jornada de compra.

As ferramentas digitais para vendas englobam sistemas, aplicativos e plataformas online que permitem às empresas divulgar, comercializar, vender e relacionar-se com seus clientes de forma eficiente, isto é, para gestores e empreendedores que desejam fortalecer suas estratégias. De acordo com Laudon e Traver (2021), essas ferramentas são o alicerce do comércio eletrônico moderno, proporcionando às empresas a capacidade de operar em diferentes canais de venda com integração e controle.

2.1.1 Plataformas de e-commerce

São soluções tecnológicas que permitem a criação de lojas virtuais. Plataformas como Shopify, Nuvemshop e WooCommerce oferecem recursos para gestão de produtos, pagamentos, frete e atendimento ao cliente. Segundo a ABComm (2024), o uso dessas plataformas é uma das principais portas de entrada para pequenos negócios no e-commerce brasileiro.

2.1.2 CRM - Customer Relationship Management

O CRM é uma ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente, essencial para organizar contatos, acompanhar leads e melhorar o atendimento. Para Kotler e Keller (2021) destacam que o CRM contribui para o aumento da satisfação e fidelização dos consumidores.

2.1.3 Ferramentas de marketing digital

Essas ferramentas incluem soluções de automação de campanhas (como RD Station, Mailchimp), gestão de anúncios pagos (Google Ads, Meta Ads) e criação de conteúdo (Canva, Crello). De acordo com Ryan (2020), a integração entre marketing e vendas é uma das estratégias mais eficazes na era digital.

2.1.4 Redes sociais e aplicativos de mensagens

As redes sociais como Instagram, Facebook e TikTok passaram a ser canais diretos de vendas por meio de recursos como Instagram Shopping e Facebook Shop. Os aplicativos como WhatsApp Business também são amplamente utilizados para atendimento e fechamento de vendas (Gabriel, 2010).

2.1.5 Gateways de pagamento online

O Pagseguro, Mercado Pago, Cielo e PIX são exemplos de ferramentas que facilitam e garantem segurança nas transações financeiras online. A experiência do pagamento é um fato decisivo para a finalização da compra (SEBRAE, 2024).

2.2 E-commerce como ferramenta de venda

Nas últimas décadas, a tecnologia tem transformado profundamente as relações comerciais. O surgimento e a consolidação do e-commerce trouxeram novas possibilidades para empresas e consumidores. Vender pela internet deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade para muitos negócios. Neste cenário, o e-commerce se apresenta como uma poderosa ferramenta de venda, capaz de ampliar o alcance das empresas, reduzir custos operacionais e oferecer uma experiência de compra mais prática e eficiente para os consumidores.

O e-commerce consiste na comercialização de produtos e serviços por meio de plataformas digitais. Pode ocorrer em plataformas próprias (como lojas virtuais) ou em marketplaces (como Mercado Livre, Amazon, Shoppe, etc.). Dentre as suas principais funcionalidades como ferramenta de venda, destacam-se os elementos a seguir.

2.2.1 Acessibilidade e alcance global

Uma das maiores vantagens do comércio eletrônico é a sua capacidade de romper barreiras geográficas e temporais. As lojas virtuais estão disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana, permitindo que os clientes realizem compras de qualquer lugar, a

qualquer momento. O alcance das empresas, que não ficam mais limitadas a um público local, pode atender clientes nacionais e internacionais (Souza, 2023).

2.2.2 Otimização dos custos operacionais

Manter uma loja online geralmente representa uma redução considerável de custos em comparação a uma loja física. Gastos com aluguel, contas de energia, equipe presencial, segurança e manutenção são significativamente menores. Além disso, os custos com estoque podem ser otimizados, especialmente quando se trabalha com modelos como dropshipping ou estoques reduzidos (Santana, 2024).

2.2.3 Facilidade na gestão do negócio

As plataformas de e-commerce oferecem uma série de recursos tecnológicos que facilitam a administração do negócio. É possível realizar o controle de estoque, gestão de pedidos, emissão de notas fiscais, análise de desempenho de vendas e acompanhamento do comportamento dos consumidores. Esses dados possibilitam uma tomada de decisão mais assertiva e estratégica, além de ajudar na identificação de oportunidades de crescimento (Yes Commerce, 2024).

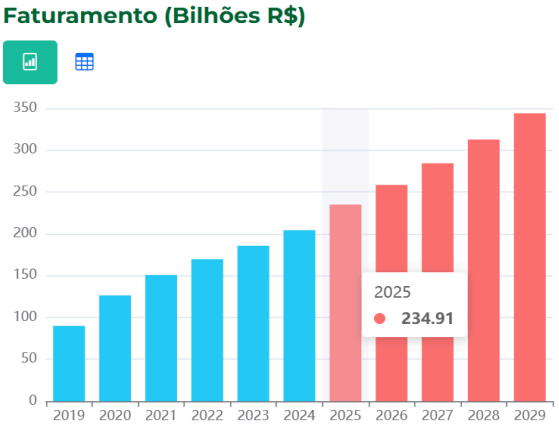
2.2.4 Aumento da competitividade no mercado

O e-commerce permite que as empresas se tornem mais competitivas, uma vez que conseguem oferecer preços mais acessíveis, devido à redução dos custos operacionais. Além disso, o ambiente digital possibilita a personalização da experiência de compra, desde recomendações de produtos até ofertas segmentadas, contribuindo para o aumento da fidelização de clientes e do diferencial competitivo da marca.

Para o ano de 2025, prevê-se que o faturamento do e-commerce brasileiro ultrapasse R$ 234 bilhões, com crescimento de quase 15% em relação ao ano anterior, segundo a ABComm (2024). Em um mercado competitivo, a inteligência artificial se destaca como ferramenta essencial, sendo adotada por 70% das lojas virtuais para análises de dados e automações que garantem experiências mais personalizadas e eficazes, conforme pesquisa da Ebit / Nielsen (Neiva, 2025). A Figura 1 a seguir evidencia essa

projeção de crescimento, ilustrando de forma visual a evolução do faturamento do e-commerce brasileiro entre 2019 e 2029, com destaque para a previsão de R$ 234,91 bilhões em 2025, conforme dados da ABComm (2024).

Figura 1 - Faturamento do e-commerce brasileiro (2019 - 2029)



Fonte: ABComm (2024).

2.3 Transformação digital nas pequenas e médias empresas

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais processos de inovação e modernização nas organizações contemporâneas. Ela envolve a adoção de tecnologias digitais para aprimorar processos, modelos de negócio, relacionamento com clientes e gestão organizacional. No contexto das pequenas e médias empresas (PMEs), tornou-se não apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para garantir a sustentabilidade e o crescimento no mercado atual.

Segundo estudo realizado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), 66% das micro e pequenas empresas brasileiras ainda estão na fase inicial do processo de transformação digital, 30% estão na fase intermediária e apenas 4% podem ser consideradas líderes nas suas áreas (SEBRAE, 2023).

A implementação do e-commerce destaca uma das principais ferramentas dentro da transformação digital. A digitalização das vendas permite que empresas de menor porte ampliem seu alcance, superem limitações geográficas e operacionais, e ofereçam aos clientes uma experiência de compra moderna, ágil e conveniente. Além disso, possibilita a otimização de processos, a redução de custos operacionais e o acesso a novos mercados.

Com base em 6.247 entrevistas realizadas pelo SEBRAE no ano de 2023, apresentam-se dados essenciais para entender os desafios e avanços da digitalização no Brasil. Pode-se dizer que os principais destaques são: 1) Adoção digital crescente - Quase 90% dos negócios utilizam smartphones e internet como ferramenta principal; 2) Ferramentas de gestão - 47% dos empreendimentos utilizam softwares para gerenciar atividades como finanças e estoques; 3) WhatsApp Business em alta - 57% das empresas utilizam a plataforma para interagir com clientes e promover seus serviços; 4) Presença online - 38% investem em propagandas pagas no Google e redes sociais para aumentar visibilidade.

O processo de adoção do e-commerce nas pequenas e médias empresas traz desafios específicos, como limitações de recursos financeiros, necessidade de capacitação digital, adaptação dos processos logísticos e desenvolvimento de estratégias eficazes no marketing.

O uso do comércio eletrônico nas PMEs representa não apenas uma alternativa comercial, mas uma estratégia essencial para a inserção competitiva no mercado digital, alinhada às tendências de consumo e as exigências de um cenário empresarial cada vez mais conectado e dinâmico.

2.4 E-commerce no setor moveleiro

A transformação digital também tem impactado significativamente o setor moveleiro, que tradicionalmente depende de lojas físicas, feiras, showrooms e vendas presenciais. A implementação do e-commerce nesse segmento tem se mostrado uma estratégia fundamental para ampliar o alcance, modernizar os canais de venda e atender às novas demandas dos consumidores, que estão cada vez mais habituados a realizar compras online, inclusive de produtos de maior valor agregado, como os móveis.

O setor moveleiro enfrenta desafios específicos na adoção do comércio eletrônico, como a logística de transporte de produtos volumosos, o gerenciamento de estoque sob demanda, a necessidade de oferecer informações detalhadas (medidas, materiais, cores) e a representação visual precisa dos produtos. Mesmo assim, com o apoio de plataformas digitais e soluções tecnológicas, as empresas estão conseguindo superar essas barreiras e se posicionar de forma mais competitiva no mercado, evidenciando diversos indicadores como os discutidos a seguir.

2.4.1 Crescimento do e-commerce de móveis

Segundo o IEMI (Inteligência de Mercado), a venda online de móveis cresceu aproximadamente 28 vezes desde 2012, de R$ 127 milhões para cerca de R$ 3,5 bilhões em 2022, um crescimento superior a 2000%. Projeções internacionais indicam que a receita do e-commerce de móveis no Brasil deverá alcançar cerca de US$ 2,6 bilhões em 2025, com um crescimento anual médio de 11,3% entre 2025 e 2029 (Schmidt, 2023).

2.4.2 Vantagens e desafios operacionais

O e-commerce permite vendas 24 horas por dia e 7 dias por semana, ultrapassando limites geográficos e ampliando significativamente a base de clientes. A logística é um dos principais desafios, o transporte de itens grandes e pesados requer embalagens especiais e parcerias com transportadoras especializadas.

A experiência do cliente, muitas vezes debilitada sem contato físico, exige recursos como realidade aumentada, modelos 3D e imagens de alta qualidade para minimizar incertezas.

2.4.3 Sustentabilidade e personalização

Há crescente demanda por móveis sustentáveis, feitos com madeira certificada ou materiais reciclados. Atualmente, grande parte dos consumidores brasileiros considera o impacto ambiental em suas escolhas. A personalização se torna um diferencial, e as empresas oferecem catálogos configuráveis, alinhando-se à busca por produtos únicos.

O e-commerce não é apenas uma tendência, mas uma ferramenta indispensável para o crescimento, a modernização e a competitividade do setor moveleiro, especialmente para as pequenas e médias empresas que desejam se destacar no mercado digital.

Como exemplos práticos, incluem empresas que criaram lojas online ou utilizam marketplaces como MadeiraMadeira, Mobly e Leroy Merlin. Podendo ser desenvolvido os seus próprios e-commerces com catálogos digitais, permitindo que o cliente escolha medidas, cores e modelos, realizando pedidos diretamente pela internet.

3 Método

Esse artigo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, conforme a classificação proposta por Antonio Carlos Gil (1991). A escolha desse delineamento se justifica pela necessidade de compreender os impactos da implementação do e-commerce como estratégia de venda em uma empresa de estofados localizada no interior do Rio Grande do Sul, explorando os seus efeitos sobre os processos comerciais, operacionais e estratégicos do negócio.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa configura-se como um estudo de caso, pois busca uma análise aprofundada, considerando suas especificidades, contexto e características próprias. De acordo com Gil (1991), o estudo de caso permite examinar um fenômeno dentro de seu ambiente real, proporcionando uma compreensão abrangente.

Além do estudo de caso, também foi realizada uma pesquisa com o objetivo de fundamentar teoricamente os conceitos relacionados a ferramentas digitais para vendas, e-commerce como ferramenta de venda, transformação digital nas pequenas e médias empresas, bem como contextualizar o cenário do setor moveleiro, especialmente no que se refere à adoção do comércio eletrônico no Brasil.

A coleta de dados primários foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com dez perguntas abertas, direcionado ao proprietário da empresa de estofados localizada no interior do Rio Grande do Sul, que é objeto do presente estudo de caso.

O questionário foi elaborado com o intuito de obter informações detalhadas e subjetivas, relacionadas às experiências, percepções e impactos decorrentes da implementação do e-commerce como estratégia de venda na empresa. As perguntas foram formuladas para permitir respostas discursivas, buscando explorar não apenas os fatos objetivos, mas também a visão estratégica do empreendedor sobre o processo de transformação digital. A escolha das perguntas deu-se a partir do conhecimento prévio do autor, acerca do entrevistado.

A escolha por perguntas abertas justifica-se pela natureza qualitativa da pesquisa, permitindo que o entrevistado expressasse de forma livre e aprofundada suas opiniões, percepções, desafios enfrentados e aprendizados obtidos ao longo do processo de digitalização das vendas.

Figura 2 - Perguntas aplicadas no roteiro de entrevista com o proprietário

As dez perguntas que compuseram o questionário foram as seguintes:

1. Como descreveria o crescimento da empresa desde sua fundação até a data de hoje?
2. Em que momento a empresa decidiu implementar o e-commerce?
3. No seu ponto de vista, o que levou à decisão de investir nesse canal de vendas online?
4. Como o e-commerce se encaixa na estratégia da empresa atualmente?
5. Houve mudanças no volume de vendas após a implementação desta ferramenta? Existe algum dado quantitativo que comprove essas mudanças?
6. Criou-se mudanças nos perfis dos clientes com a entrada do meio digital?
7. Isso impactou os setores da empresa?
8. Ocorreu algum erro ou obstáculo que gerou aprendizado importante?
9. Na sua visão, o e-commerce é essencial para o futuro da empresa?
10. Qual conselho daria a outros empresários do setor moveleiro que estão pensando em iniciar no digital?

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A partir da transcrição e interpretação das respostas fornecidas pelo proprietário da empresa de estofados, foi realizado um processo de categorização, que permitiu organizar e compreender os dados de forma estruturada, coerente com os objetivos da pesquisa.

As categorias foram elaboradas a partir da identificação de padrões, recorrências e temas centrais nas falas do entrevistado. Este processo possibilitou compreender não apenas os fatos objetivos relacionados à implementação do e-commerce, mas também as percepções, estratégias, desafios e expectativas do empresário em relação à transformação digital da empresa.

Figura 3 - Categorias definidas a partir da entrevista com o proprietário

As cinco categorias definidas foram as seguintes:

1. Trajetória e crescimento da empresa;
2. Adoção e estratégia de e-commerce;
3. Impacto nas operações e na cultura organizacional;
4. Perfil e comportamento dos clientes;
5. Desafios, aprendizados e visão de futuro.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários obtidos em livros, relatórios de mercado e publicações institucionais (SEBRAE, IEMI), além de informações de sites especializados no setor moveleiro e no comércio eletrônico.

Buscando identificar padrões, percepções, desafios e oportunidades decorrentes da implementação do e-commerce. A análise permitiu compreender como essa estratégia digital impacta diretamente nas operações, na competitividade e nos resultados da empresa estudada.

Para o desenvolvimento deste artigo científico, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT como instrumento de apoio na estruturação textual, especialmente na revisão gramatical, na organização das ideias e na reformulação de trechos com o objetivo de aprimorar a clareza, a coesão e a coerência do conteúdo. Ressalta-se que todas as decisões relativas à seleção dos temas, à condução da análise, à interpretação dos dados e às conclusões apresentadas foram de responsabilidade exclusiva do autor.

4 Resultados

A análise dos dados obtidos a partir da entrevista com o proprietário da empresa de estofados revelou informações valiosas sobre o impacto do e-commerce nos processos internos, estratégicos e perspectivas do negócio. A seguir, os resultados são apresentados conforme as cinco categorias definidas na metodologia.

4.1 Trajetória e crescimento da empresa

A empresa apresenta um histórico de crescimento significativo, impulsionado pela dedicação do empreendedor e pela busca constante por melhorias. Desde sua fundação, observou-se um aumento expressivo na estrutura física, evidenciando a consolidação e a expansão dos negócios. Segundo o entrevistado:

- “Começamos com 45m², depois fomos para 140m² [...] agora estamos em 1200m²” (Rezende, 2025).

Além da ampliação do espaço, a utilização de indicadores de desempenho tem contribuído para o acompanhamento da evolução da empresa, possibilitando decisões mais estratégicas ao longo do tempo.

4.2 Adoção e estratégia de e-commerce

A decisão de adotar o comércio eletrônico foi marcada por tentativas anteriores e por uma reestruturação recente do projeto. O empreendedor demonstrou visão estratégica ao identificar o e-commerce como uma ferramenta complementar e necessária para a sustentabilidade do negócio:

- “Tentamos em 2018 [...] retomamos o projeto agora em 2024” (Rezende, 2025).
- “Minha estratégia sempre é diversificar” (Rezende, 2025).

A diversificação dos canais de venda se mostrou uma escolha consciente diante das mudanças no mercado e do comportamento dos consumidores, reforçando a busca por inovação e adaptação.

4.3 Impacto nas operações e na cultura organizacional

A implementação do e-commerce gerou impactos relevantes nos setores internos da empresa, exigindo mudanças operacionais e culturais. Houve adaptações nos processos produtivos e logísticos, bem como na dinâmica da equipe, que passou a lidar com novas exigências do meio digital:

- “Internet tem que ser ágil, rápido e criativo” (Rezende, 2025).
- “Produzimos em média 100 poltronas por mês para o e-commerce” (Rezende, 2025).

Essas mudanças demandam agilidade, inovação e reestruturação de rotinas, revelando a importância da preparação organizacional para atuar no ambiente online.

4.4 Perfil e comportamento dos clientes

O empreendedor relatou que, apesar da entrada no e-commerce, o perfil dos clientes manteve-se relativamente semelhante em relação às expectativas e demandas, sendo comum a valorização da qualidade dos produtos e do atendimento humanizado:

- “Não, porque são coisas bem distintas [...] todos buscam um bom produto e atendimento humanizado” (Rezende, 2025).

Essa percepção demonstra que, embora os canais sejam diferentes, a essência da relação com o cliente permanece centrada em valores como confiança, proximidade e personalização.

4.5 Desafios, aprendizados e visão de futuro

A trajetória digital da empresa não esteve isenta de obstáculos. No entanto, os desafios enfrentados foram compreendidos como parte natural do processo de inovação, gerando importantes aprendizados para o futuro:

- "Erro e obstáculos fazem parte da rotina" (Rezende, 2025).
- "Quero ter 30% do meu faturamento no digital" (Rezende, 2025).
- "Meu conselho é estudar e entrar sem medo, mas entender que leva tempo" (Rezende, 2025).

Essas falas evidenciam uma visão realista, porém otimista do empreendedor quanto à digitalização. Ele reconhece a importância do planejamento, da persistência e da capacitação para alcançar resultados consistentes no ambiente online.

5 Considerações Finais

Esse estudo teve como objetivo principal analisar os impactos da implementação do e-commerce como estratégia de venda em uma empresa de estofados localizada no interior do Rio Grande do Sul. A partir da revisão teórica, da pesquisa aplicada e da análise das respostas do proprietário, foi possível compreender como a digitalização tem contribuído para a modernização dos processos comerciais e o fortalecimento da competitividade, mesmo em contextos regionais.

Os resultados apontam que o e-commerce representa uma alternativa viável e necessária para pequenos negócios que desejam acompanhar as transformações do mercado e atender às novas demandas dos consumidores. A adoção de plataformas digitais, aliada ao uso de ferramentas de marketing, CRM e redes sociais, demonstrou-se essencial para ampliar o alcance das vendas e melhorar a experiência do cliente, sem perder o foco na personalização e no atendimento de qualidade.

Além disso, o caso analisado evidencia que a transformação digital vai além da adoção de tecnologias. Ela exige mudanças na cultura organizacional, capacitação das equipes e visão estratégica por parte do empreendedor. Apesar dos desafios enfrentados, como a adaptação logística e o investimento em conhecimento, a experiência mostra que é possível alcançar bons resultados com planejamento e persistência.

Como acadêmico e integrante do setor estudado, o desenvolvimento deste artigo permitiu não apenas aplicar conceitos teóricos à realidade prática, mas também contribuir com reflexões relevantes para outras empresas de perfil semelhante. A pesquisa reforça a importância de iniciativas que promovam a inovação nas pequenas e médias empresas, especialmente naquelas situadas em regiões do interior, onde as oportunidades de transformação digital ainda estão em processo de consolidação.

Dessa forma, conclui-se que o e-commerce não deve ser visto apenas como uma ferramenta de venda, mas como parte de uma estratégia ampla de crescimento e sustentabilidade no mercado atual.

Referências

ABCOMM – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. **Compras on-line atingem R$ 185,7 bilhões no Brasil em 2023**. São Paulo: ABComm, 2024. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/compras-on-line-atingem-r-1857-bilhoes-no-brasil-em-2023-revela-abcomm - Acesso em: 12/06/2025

GABRIEL, Martha. SMM e SMO: estratégias em redes sociais. *In*: **Marketing na Era Digital:** conceitos, plataformas e estratégias. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2010. p. 319.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019. p. 450-480.

LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. **E-commerce:** business, technology, society. 16. ed. Boston: Pearson, 2021. p. 65–67. Disponível em: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292343211_A39745346/preview-9781292343211_A39745346.pdf. Acesso em: 12/06/2025.

NEIVA, Anna. Estatísticas e dados sobre e-commerce no Brasil. *In*: **Blog do Edrone**, 2025. Disponível em: https://edrone.me/pt/blog/dados-ecommerce-brasil. Acesso em: 20 jun. 2025.

REZENDE, Leandro. **Entrevista concedida a João Vitor Machado Schünke**. Restinga Sêca, 2025.

RYAN, Damian. **Understanding Digital Marketing:** Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 5. ed. London: Kogan Page, 2020.

SANTANA, Bruno. Vantagens e desvantagens do e-commerce. *In*: **Blog da Hostinger**, 2024. Disponível em:

https://www.hostinger.com.br/tutoriais/vantagens-e-desvantagens-do-e-commerce. Acesso em: 12 jun. 2025.

SCHMIDT, Patricia. Transformação digital: o crescimento das vendas de móveis pela internet. *In*: **Blog do Setor Moveleiro**, 2023. Disponível em: https://setormoveleiro.com.br/tranformacao-digital/ - Acesso em: 21/06/2025.

SEBRAE. O estágio da transformação digital nas pequenas e médias empresas. *In*: **Portal Sebrae**, 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-estagio-da-transformacao-digital-nas-pequenas-e-medias-empresas,4fc28c180dfc5810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 20 jun. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pagamento com PIX cresceu 75 % em 2023 e já é a modalidade mais usada pelos clientes de pequenos negócios. *In*: **Agência Sebrae de Notícias**, 2024. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pagamento-com-pix-cresceu-75-em-2023-e-ja-e-a-modalidade-mais-usada-pelos-clientes-de-pequenos-negocios/. Acesso em: 12 jun. 2025.

SEBRAE. Transformação digital nos pequenos negócios em 2023. *In*: **Sebrae Paraná**, 2023. Disponível em: https://sebraepr.com.br/impulsiona/transformacao-digital-nos-pequenos-negocios-2023/. Acesso em: 20 jun. 2025.

SMICELATO, Nicole. O futuro do e-commerce no setor moveleiro: desafios, oportunidades e tendências. *In*: **Blog do Setor Moveleiro**, 2025. Disponível em: https://setormoveleiro.com.br/o-futuro-do-e-commerce-no-setor-moveleiro-desafios-oportunidades-e-tendencias/. Acesso em: 21 jun. 2025.

SOUZA, Sheila. Benefícios do e-commerce: expandindo horizontes para o sucesso comercial. *In*: **Blog do Focus Publicidade**, 2023. Disponível em: https://www.focuspublicidade.com.br/blog/beneficios-do-e-commerce-expandindo-horizontes-para-o-sucesso-comercial - Acesso em: 12/06/2025

YES COMMERCE. Benefícios da gestão de e-commerce para móveis. *In*: **Yes Commerce**, 2024. Disponível em: https://blog.yescommerce.com.br/glossario/beneficios-da-gestao-de-e-commerce-para-moveis/. Acesso em: 20 jun. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 234-252, nov. 2025.

O lado técnico e o humano: os dois papéis do contador no lançamento contábil

Julia Marzari Barbieri[1]

Resumo: Este estudo tem como objetivo discutir o lançamento contábil não apenas sob a ótica técnica, mas também considerando as habilidades humanas envolvidas no processo decisório. A partir de uma revisão integrativa da literatura, foram selecionados estudos que relacionam competências interpessoais, julgamento ético e aspectos comportamentais à atuação contábil. Os resultados indicam que o lançamento contábil exige mais do que domínio normativo, sendo influenciado por fatores subjetivos e sociais. As soft skills se revelam essenciais para lidar com as complexidades da prática contábil moderna. A análise destaca a necessidade de reformulação no ensino da contabilidade, com ênfase na formação integral do profissional. O estudo contribui ao enfatizar o papel crítico do contador e sugere caminhos para uma atuação mais reflexiva e ética frente às demandas atuais.
Palavras-chave: lançamento contábil; *soft skills*; julgamento profissional.

The technical side and the human side:
the two roles of the accountant in accounting entries

Abstract: This study aims to discuss accounting entries not only from a technical perspective, but also considering the human skills involved in the decision-making process. Based on an integrative literature review, studies relating interpersonal skills, ethical judgment, and behavioral aspects to accounting practice were selected. The results indicate that accounting entries require more than just normative mastery, being influenced by subjective and social factors. Soft skills prove essential for dealing with the complexities of modern accounting practice. The analysis highlights the need for reformulation in accounting education, with an emphasis on the comprehensive training of professionals. The study contributes by emphasizing the critical role of the accountant and suggests paths for a more reflective and ethical performance in the face of current demands.
Keywords: accounting entry; soft skills; professional judgment.

El aspecto técnico y el aspecto humano:
los dos roles del contable en los asientos contables

Resumen: Este estudio tiene como objetivo analizar los asientos contables no solo desde una perspectiva técnica, sino también considerando las habilidades humanas involucradas en el proceso de toma de decisiones. A partir de una revisión bibliográfica integradora, se seleccionaron estudios que relacionan las habilidades interpersonales, el juicio ético y los aspectos conductuales con la práctica contable. Los resultados indican que los asientos contables requieren más que el mero dominio de las normas, ya que están influenciados por factores subjetivos y sociales. Las habilidades blandas resultan esenciales para abordar las complejidades de la práctica contable moderna. El análisis destaca la necesidad de reformular la educación contable, haciendo hincapié en la formación integral de los profesionales. El estudio contribuye al resaltar el papel fundamental del contador y sugiere vías para un desempeño más reflexivo y ético ante las exigencias actuales.
Palabras clave: registro contable; habilidades interpersonales; criterio profesional.

[1] Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: julia.barbieri@amf.edu.br

1 Introdução

O exercício da contabilidade no contexto contemporâneo vai além da mera aplicação de técnicas e normas. Ao lidar com registros financeiros, o contador também se depara com decisões que envolvem aspectos éticos, sociais e humanos. Nesse cenário, o ato de realizar um lançamento contábil transcende sua natureza técnica e se transforma em uma prática que exige sensibilidade, julgamento crítico e consciência das consequências sociais e organizacionais de cada escolha.

A problemática central deste estudo consiste em compreender: *"Como o contador atua simultaneamente como técnico e agente humano no momento do lançamento contábil".* Essa questão se torna especialmente relevante diante das exigências atuais do mercado, que valoriza não apenas a precisão e a conformidade com normas contábeis, mas também a postura ética e o senso de responsabilidade social dos profissionais da área.

O presente estudo aborda um problema inserido na categoria dos desafios decisórios e comunicacionais no âmbito da gestão. Durante a realização de lançamentos contábeis, o profissional é constantemente confrontado com decisões que exigem a interpretação de normas técnicas, o exercício do julgamento profissional e a incorporação de valores éticos. Trata-se, portanto, de uma situação complexa de julgamento e tomada de decisão, influenciada por aspectos subjetivos e relacionais, que demanda do contador não apenas domínio técnico, mas também competências socioemocionais, como empatia, comunicação e responsabilidade social.

Além disso, o tema também se relaciona com problemas de comunicação organizacional, uma vez que o contador é um mediador entre os dados financeiros e os diversos *stakeholders* — como gestores, investidores, órgãos reguladores e a sociedade em geral. Essa mediação exige clareza, honestidade e sensibilidade para comunicar a realidade econômica da entidade de forma fiel e ética, mesmo em contextos complexos ou ambíguos.

O objetivo desse trabalho é analisar como os contadores conciliam os aspectos técnicos e humanos durante o processo de lançamento contábil, discutindo os desafios e as competências envolvidas nessa prática. Para isso, o artigo se apoia em uma revisão bibliográfica fundamentada em estudos recentes das áreas contábil, educacional e psicológica. Os objetivos específicos dessa pesquisa são: (i) identificar as principais competências técnicas requeridas no processo de registro contábil; (ii) analisar a

influências de fatores humanos como julgamento profissional, ética e habilidades socioemocionais nas decisões contábeis; (iii) discutir os desafios enfrentados pelos contadores na integração desses dois aspectos no exercício da profissão; e (iv) refletir sobre a formação do contador, considerando a necessidade de articulação entre conhecimentos técnicos e competências interpessoais.

Para alcançar esses objetivos, o estudo será desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica, ou seja, com base na leitura e análise de livros, artigos científicos e materiais acadêmicos que tratam da contabilidade, da formação profissional e do comportamento humano.

A relevância desta pesquisa se manifesta em três dimensões: (i) para os profissionais da contabilidade, oferecendo uma reflexão sobre sua atuação integral, incentivando o desenvolvimento de competências socioemocionais e éticas; (ii) para as organizações e a sociedade, contribuindo para a promoção de práticas contábeis mais transparentes e conscientes, fortalecendo a confiança nos relatórios financeiros; e (iii) para a academia contábil, ampliando o debate sobre a formação profissional do contador, incentivando a integração entre conteúdos técnicos e humanísticos na grade curricular dos cursos de Ciências Contábeis.

O conteúdo será organizado em três partes principais: primeiro, serão apresentados os conceitos e competências técnicas envolvidas no lançamento contábil; em seguida, serão discutidos os aspectos humanos que influenciam essa atividade, como ética, julgamento e habilidades interpessoais; por fim, será feita uma reflexão sobre como unir esses dois lados, o técnico e o humano na prática profissional do contador. Essa abordagem permite compreender melhor os desafios do dia a dia da contabilidade e propõe caminhos para uma atuação mais completa e consciente.

2 Competências técnicas envolvidas no lançamento contábil

O lançamento contábil, enquanto procedimento técnico fundamental no processo de escrituração, exige do profissional da contabilidade um conjunto de competências técnicas que garantam a fidedignidade, a consistência e a conformidade das informações registradas. Segundo Marion (2015), a principal função da contabilidade é produzir informações úteis para a tomada de decisões econômicas, e isso só é possível quando os registros contábeis seguem critérios rigorosos e atualizados.

As competências técnicas do contador envolvem primeiramente, o domínio dos princípios e das normas contábeis vigentes. No Brasil, isso implica o conhecimento das Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs), emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e da convergência às Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS). Conforme afirmam Iudicibus e Martins (2019), o conhecimento e a correta aplicação dessas normas são indispensáveis para assegurar que os lançamentos contábeis reflitam adequadamente os eventos econômicos da entidade.

Além disso, é fundamental que o profissional saiba identificar, classificar e mensurar adequadamente os fatos contábeis, o que envolve noções precisas sobre contas patrimoniais e de resultado, regimes de competência e caixa, e critérios de avaliação de ativos e passivos. Para isso, o contador precisa ser capaz de interpretar corretamente documentos fiscais, contratos e transações econômicas, convertendo-os em registros técnicos dentro da estrutura contábil (Sá, 2016).

Outra competência técnica essencial no lançamento contábil é a familiaridade com sistemas informatizados e softwares de gestão (ERP), que se tornaram indispensáveis no ambiente organizacional contemporâneo. Segundo Oliveira e Lemes (2020), a automação dos processos contábeis exige que o contador domine ferramentas digitais, sendo capaz de configurar planos de contas, validar lançamentos e gerar relatórios com precisão e segurança.

Paralelamente, o profissional também deve ter pleno conhecimento da legislação tributária e das obrigações acessórias, uma vez que muitos registros contábeis possuem implicações fiscais diretas. Como destacam Ribeiro e Silva (2019), a competência técnica do contador se manifesta na capacidade de aplicar corretamente as normas fiscais, prevenindo erros que possam acarretar penalidades legais para a organização.

Por fim, a competência técnica está intimamente relacionada ao processo de julgamento contábil (*accounting judgment*), especialmente em contextos em que as normas permitem escolhas entre diferentes tratamentos ou exigem estimativas. De acordo com Cardoso *et al*. (2021), a habilidade de aplicar o julgamento profissional com base técnica sólida é uma das marcas do contador contemporâneo, que precisa equilibrar conformidade normativa com representação fidedigna da realidade econômica da entidade.

Portanto, as competências técnicas envolvidas no lançamento contábil vão além da execução mecânica de registros. Elas exigem conhecimento normativo, domínio de

sistemas, atenção à legislação e capacidade de análise crítica, sendo fundamentais para assegurar a qualidade da informação contábil.

3 Aspectos humanos que influenciam no lançamento contábil

Embora o lançamento contábil seja uma atividade essencialmente técnica, ele é fortemente influenciado por fatores humanos que afetam o julgamento, a interpretação e a comunicação dos eventos econômicos. Tais aspectos compreendem valores éticos, competências socioemocionais e elementos subjetivos que impactam diretamente a prática contábil e a qualidade da informação gerada.

Um dos principais fatores humanos envolvidos é o julgamento profissional. Mesmo diante de normas objetivas, o contador frequentemente precisa tomar decisões baseadas em estimativas, premissas e alternativas permitidas pelas normas contábeis. Segundo Cardoso *et al*. (2021), esse julgamento exige não apenas domínio técnico, mas também maturidade, responsabilidade e consciência sobre as implicações de cada escolha contábil. A subjetividade inerente a esse processo torna o papel humano indispensável na representação fidedigna da realidade econômica das entidades.

Outro elemento central é a ética profissional, que atua como um guia para a conduta do contador diante de dilemas e pressões organizacionais. O Código de Ética Profissional do Contador (CFC, 2019) estabelece princípios como integridade, objetividade, competência profissional e zelo, confidencialidade e comportamento profissional. A adesão a esses princípios é essencial para evitar práticas inadequadas, como manipulação de resultados, omissão de informações relevantes ou favorecimento de interesses específicos.

Além disso, a comunicação desempenha papel fundamental na mediação entre os dados contábeis e os diversos públicos interessados — como gestores, investidores e órgãos reguladores. A habilidade de traduzir a linguagem técnica em informações compreensíveis e úteis é uma competência humana que exige clareza, empatia e responsabilidade. Como destacam Beuren et al. (2020), a contabilidade deve ser vista não apenas como um sistema de registro, mas como um instrumento de comunicação econômica, social e organizacional.

Outro aspecto humano relevante é a pressão emocional e organizacional que pode interferir nas decisões contábeis. Pressões por resultados, metas financeiras e interesses de

curto prazo podem comprometer a independência do profissional. Conforme aponta Santos (2018), é fundamental que o contador desenvolva habilidades de autorregulação emocional, resiliência e assertividade para manter a integridade de sua atuação mesmo em ambientes de alta exigência.

A empatia e a responsabilidade social também se destacam como competências humanas que influenciam a contabilidade contemporânea. A compreensão das consequências sociais de determinadas decisões contábeis, como o reconhecimento de perdas, provisões ou reestruturações, requer sensibilidade para avaliar os impactos nos colaboradores, na comunidade e na reputação da organização. Segundo Costa e Lima (2017), o contador do século XXI precisa articular seu conhecimento técnico com uma postura ética e socialmente responsável, tornando-se um agente ativo na construção de organizações mais transparentes e sustentáveis.

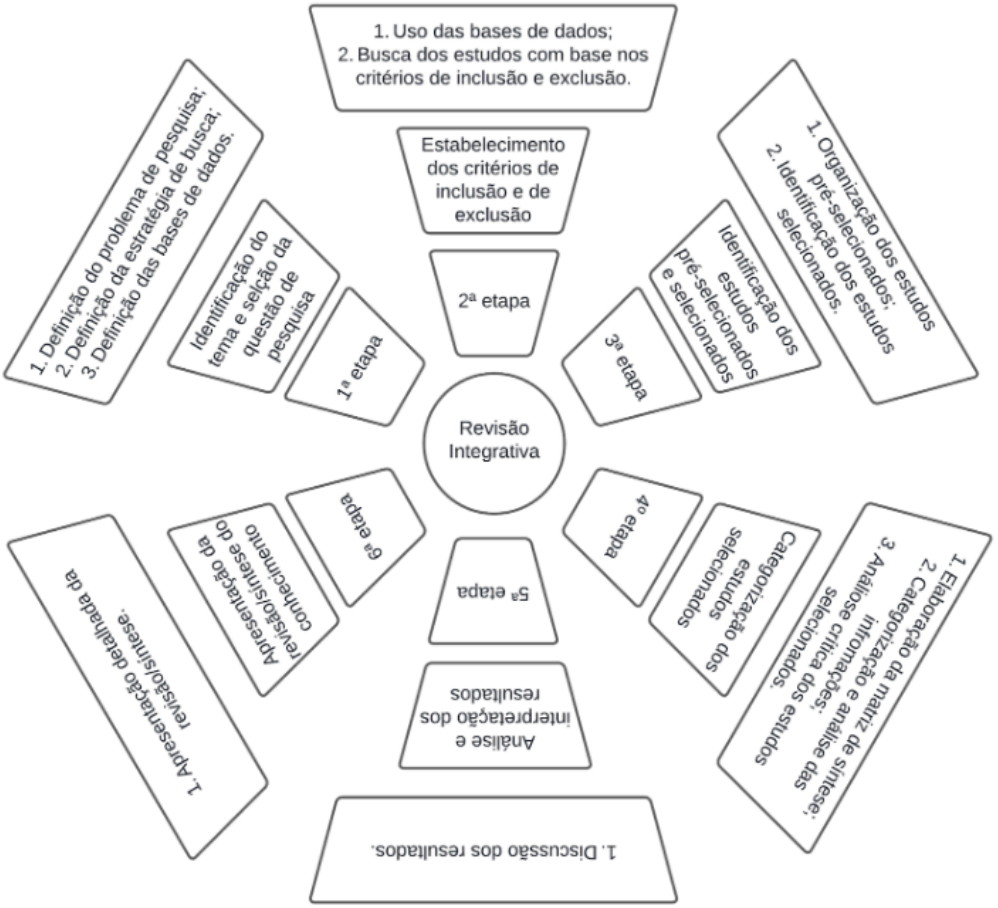
Dessa forma, os aspectos humanos que permeiam o lançamento contábil vão além da racionalidade técnica. Eles envolvem decisões éticas, empatia, julgamento crítico, comunicação clara e responsabilidade social. Reconhecer e valorizar essas dimensões é essencial para formar profissionais mais completos, capazes de lidar com os desafios complexos da prática contábil moderna.

4 Revisão integrativa da literatura

Para a condução desse estudo, será realizada uma revisão integrativa da literatura, com foco no levantamento bibliográfico das temáticas abordadas. Essa estratégia visa identificar e analisar os estudos previamente desenvolvidos que dialogam com os objetivos da pesquisa. Ressalta-se que a revisão da literatura pode assumir diferentes formatos metodológicos, cada um com terminologias e procedimentos específicos.

A revisão realizada neste estudo adota o formato integrativo, cujo propósito é possibilitar a síntese e a análise crítica dos estudos já desenvolvidos sobre um determinado tema (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). Para sua execução, foi adaptado o esquema metodológico representado na Figura 1, o qual contempla as seis etapas da revisão integrativa, conforme proposto pelos referidos autores.

Figura 1 - Etapas da Revisão Integrativa da Literatura



Fonte: Priebe e Tagliapietra (2025) (adaptado de Botelho *et al*., 2011).

A revisão bibliográfica, conforme apontado por Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 123), é vista como a etapa inicial na edificação do conhecimento científico. Através dela, “novas teorias emergem, e são identificadas tanto lacunas quanto oportunidades para a evolução de pesquisas em um tema particular”. Dentro dessa perspectiva, a revisão integrativa se destaca como uma metodologia que permite sintetizar diversos estudos, culminando na formulação de conclusões mais abrangentes sobre um determinado assunto (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

A Revisão Integrativa da Literatura (RIL) é frequentemente empregada para organizar o conhecimento existente e avaliar a relevância dos achados em pesquisas cruciais (Souza; Silva; Carvalho, 2010). Essa metodologia oferece uma compreensão holística do panorama atual da produção científica sobre um tópico específico, ao englobar a busca, seleção, análise e consolidação dos resultados disponíveis. Corroborando essa

ideia, Stetler (1998) enfatiza que a revisão integrativa é fundamental para análises sistemáticas e para a solidificação do conhecimento em domínios temáticos específicos.

4.1 Levantamento da problemática e seleção dos estudos

No primeiro momento, definiu-se a problemática central para nortear a investigação: “compreender de que forma os aspectos técnicos e humanos influenciam o processo de lançamento contábil no contexto contemporâneo da contabilidade”. Para isso, a pesquisa foi delimitada ao banco de dados da plataforma Scopus, utilizando os termos *“Soft skill”* e *“Accounting”*, considerando o intervalo de tempo que vai do primeiro estudo encontrado para cada termo até o ano de 2025.

A Tabela 1, apresentada a seguir, oferece uma visão geral da amostra selecionada para a Revisão Integrativa da Literatura (RIL). Ressalta-se que os dados serão organizados em cinco eixos distintos, de acordo com os termos utilizados na busca. As informações estão estruturadas em: principais dados da amostra, conteúdo dos documentos, autoria, colaboração entre autores e categorias de publicação.

Descrição	Resultado
Principais dados da amostra	
Período analisado	2001:2025
Fontes (Journals, Books, etc)	108
Documentos	155
Crescimento anual médio (%)	11,28
Média de idade do documento	5,91
Média de citações por documento	12,08
Referências	7.511
Conteúdo dos documentos	
Palavras-chave adicionais (ID)	220
Palavras-chave dos autores (DE)	516
Autores	
Autores	403
Autores de documentos de autoria única	24
Colaboração entre autores	
Documentos com um autor	27
Coautores por documento	2,83
Coautoria internacional %	18,71
Categorias de publicação	

Artigo	113
Livro	1
Capítulo de livro	13
Artigo de conferência	24
Editorial	1
Errata	1
Nota	0
Revisão	1
Breve pesquisa	0

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A partir da tabulação dos dados obtidos por meio da plataforma *Scopus*, foi possível observar um panorama geral dos estudos relacionados ao tema deste trabalho. A amostra contempla o período de 2001 a 2025, abrangendo 108 fontes distintas, entre periódicos, livros e anais de eventos. Ao todo, foram analisados 155 documentos, os quais evidenciam um crescimento anual médio de 11,28%, sinalizando um interesse progressivo da comunidade científica sobre a temática.

A idade média dos documentos é de 5,91 anos, o que indica uma produção relativamente recente, e a média de citações por documento foi de 12,08, revelando uma repercussão moderada dos estudos. Ao todo, foram contabilizadas 7.511 referências bibliográficas, o que demonstra a robustez teórica da produção científica sobre o tema.

No que se refere à terminologia e abordagem dos estudos, foram identificadas 220 palavras-chave adicionais (ID) e 516 palavras-chave atribuídas pelos próprios autores (DE), refletindo a diversidade conceitual e a pluralidade de enfoques presentes na literatura.

A produção científica envolveu 403 autores. O número médio de coautores por publicação foi de 2,83, evidenciando o predomínio da produção colaborativa. Essa dinâmica reflete a valorização da interdisciplinaridade e do trabalho em rede na ciência atual. A taxa de coautoria internacional, de 18,71%, reforça o caráter global das discussões, com participação de pesquisadores de diferentes países. Tais dados indicam a consolidação de parcerias acadêmicas. A colaboração amplia o alcance e a relevância das pesquisas desenvolvidas.

Quanto aos tipos de documentos identificados na amostra, 113 foram artigos científicos, seguidos por 13 capítulos de livros e 24 artigos de conferência. Também foram

encontrados registros pontuais de livro (1), editorial (1) e revisão (1), enquanto não houve identificação de notas ou breves pesquisas neste recorte.

Com base nesse levantamento, deu-se início à segunda etapa da revisão integrativa, voltada à seleção e análise dos estudos mais relevantes. Essa etapa consistiu em filtrar os documentos que melhor dialogam com os objetivos do presente trabalho, priorizando aqueles que abordam de forma mais aprofundada a relação entre aspectos técnicos e humanos no lançamento contábil. Os critérios de seleção consideraram, principalmente, a relevância dos estudos com base no número de citações, conforme os parâmetros do *Bibliometrix*.

A seguir, serão apresentados os critérios de categorização adotados para análise, bem como os documentos selecionados, conforme disposto no Quadro 1, que traz informações como autoria, local e ano de publicação, DOI, número total de citações.

Quadro 1 - Seleção de estudos mais relevantes

Documento	Autoria	Local e ano de publicação	DOI	Total de citações
A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge.	James E. Rebele; E. Kent St. Pierre	Journal of Accounting Education, Elsevier - 2019	10.1016/j.jaccedu.2019.07.002	123
Employees' Perceptions of the Implementation of Robotics, Artificial Intelligence, and Automation (RAIA) on Job Satisfaction, Job Security, and Employability.	Amisha Bhargava; Marais Bester; Lucy Bolton	Technology, Knowledge and Learning, Springer - 2021	10.1007/s41347-020-00153-8	122
Behavioral Economics of Education.	Alexander K. Koch; Julia Nafziger; Helena Skyt Nielsen	Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier - 2015	10.1016/j.jebo.2014.09.005	119
The Soft Skills of Accounting Graduates: Perceptions versus Expectations.	Valentina Dolce; Federica Emanuel; Maurizio Cisi; Chiara Ghislieri	Accouting Education, Taylor & Francis - 2020	10.1080/09639284.2019.1697937	118

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Diante das informações tabuladas, observa-se que os autores dos estudos analisados não se repetem, evidenciando uma diversidade de pesquisadores interessados na temática.

No entanto, não se identificou a repetição de periódicos entre os artigos recuperados, o que indica que diferentes revistas científicas têm contribuído para a disseminação de estudos voltados à inovação pedagógica no ensino contábil.

Entre elas, destaca-se a presença do periódico *Accounting Education*, reconhecido internacionalmente por divulgar pesquisas que contribuem para o aprimoramento da prática educacional na área da contabilidade, especialmente diante das transformações tecnológicas e metodológicas que desafiam os modelos tradicionais de ensino. Sua missão é fomentar o desenvolvimento de abordagens inovadoras que promovam a aprendizagem efetiva e a formação crítica de futuros profissionais da contabilidade (Journal of Accounting Education, 2024).

Ao analisar o total de citações acumuladas, percebe-se que os quatro artigos apresentam números próximos, variando entre 118 e 123 citações. O estudo intitulado *A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge*, publicado em 2019, se destaca com o maior número de citações (123), o que evidencia seu impacto na literatura da área. No entanto, chama a atenção o fato de que o artigo de 2021 possui apenas uma citação a menos (122), mesmo sendo dois anos mais recente – o que sugere um forte potencial para ultrapassar o líder atual em impacto. A média geral de citações por documento, conforme demonstrado na tabela, é de 12,08, o que reforça a relevância dos trabalhos ao longo do período analisado.

Outro ponto que merece atenção é a atualidade dos estudos analisados. Um dos estudos foi publicado em 2015, evidenciando o interesse contemporâneo na intersecção entre temas como *soft skills*, inteligência artificial, economia comportamental e formação profissional na área de contabilidade e gestão. A baixa variação no número de citações acumuladas pode estar relacionada à diferença de tempo desde a publicação, mas também pode refletir a estabilidade e o contínuo interesse acadêmico nas temáticas abordadas.

Por fim, destaca-se que os temas abordados pelos artigos selecionados indicam uma preocupação com a reformulação do ensino contábil e gerencial diante das transformações tecnológicas e sociais atuais. O detalhamento da abordagem metodológica, objetivos específicos e principais conclusões de cada estudo encontra-se sintetizado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Análise dos estudos selecionados

Documento	Pergunta de pesquisa/Objetivo de estudo	Abordagem da análise	Principais conclusões
Rebele & St. Pierre (2019) – *A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge.*	Refletir sobre o equilíbrio entre *soft skills* e conhecimento técnico nos programas de educação contábil e avaliar se habilidades comportamentais podem ser efetivamente ensinadas no nível de graduação.	Análise documental, entrevistas e levantamento bibliométrico; reflexão crítica sobre diretrizes de design curricular.	A maioria dos alunos valoriza *soft skills*, mas considera a sua instrução insuficiente; professores reconhecem importância, mas em menor proporção se sentem capacitados para ensiná-las; necessidade de equilibrar habilidades técnicas e comportamentais num currículo limitado.
Bhargava, Bester & Bolton (2021) – *Employees' Perceptions of the Implementation of Robotics, Artificial Intelligence, and Automation (RAIA) on Job Satisfaction, Job Security, and Employability*	Explorar qualitativamente percepções de trabalhadores adultos sobre a implementação de robótica, IA e automação (RAIA) em relação à satisfação no trabalho, segurança e empregabilidade.	Entrevistas semiestruturadas (21 participantes) e análise temática exploratória de adultos de múltiplas indústrias.	"Toque humano" e *soft skills* permanecem insubstituíveis; RAIA deve ser vista como oportunidade e não ameaça; pode gerar dilema de satisfação; organizações devem preparar colaboradores antes e após a mudança tecnológica.
Koch, Nafziger & Skyt Nielsen (2015) – *Behavioral Economics of Education*	Revisar como conceitos da economia comportamental e experimental ampliam a compreensão dos investimentos e resultados educacionais.	Revisão integrativa da literatura sobre educação comportamental e experimental aplicada à economia da educação.	*Soft skills* e comportamentos motivacionais são tão relevantes quanto habilidades cognitivas tradicionais; integração de autocontrole, motivação intrínseca e autoconfiança amplia o entendimento de investimentos educacionais.
Dolce, Emanuel, Cisi & Ghislieri (2020) – *The Soft Skills of Accounting Graduates: Perceptions versus Expectations*	Comparar visões de formandos e empregadores sobre a importância de *soft skills* na contabilidade; avaliar se há alinhamento entre ambas as perspectivas.	Aplicação de questionário com 251 graduados e 74 empresas italianas; autoavaliação dos formandos e avaliação externa por empregadores.	Graduados atribuem maior importância a motivação, orientação a tarefas, autoconhecimento e relações interpessoais; subestimam algumas *soft skills* que empregadores valorizam; comunicação entre academia e mercado precisa avançar

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Neste estudo, Rebele e St. Pierre (2019) refletem sobre os objetivos de aprendizagem nos programas de educação contábil, com foco no equilíbrio entre habilidades técnicas e comportamentais. O objetivo central é discutir como as *soft skills* podem ser efetivamente ensinadas no nível de graduação. Por meio de uma análise crítica

baseada em dados secundários e entrevistas, os autores destacam que, embora os alunos valorizem essas competências, muitas vezes sua formação se mostra insuficiente. Os professores, por sua vez, reconhecem a importância das s*oft skills*, mas nem todos se sentem preparados para ensiná-las. Os resultados enfatizam a necessidade de alinhar as demandas do mercado com o currículo acadêmico, de modo a promover uma formação mais completa.

No segundo estudo, Bhargava, Bester e Bolton (2021) exploram as percepções de trabalhadores adultos sobre a implementação da robótica, inteligência artificial e automação (RAIA) em seus ambientes de trabalho. O objetivo é compreender como essas tecnologias afetam a satisfação no trabalho, a segurança no emprego e a empregabilidade. A partir de entrevistas qualitativas, os autores revelam que as *soft skills* e o “toque humano” continuam essenciais e insubstituíveis, mesmo em contextos altamente tecnológicos. Os resultados sugerem que a transição tecnológica deve ser acompanhada de um preparo adequado dos colaboradores, destacando-se a importância do suporte organizacional antes e após as mudanças.

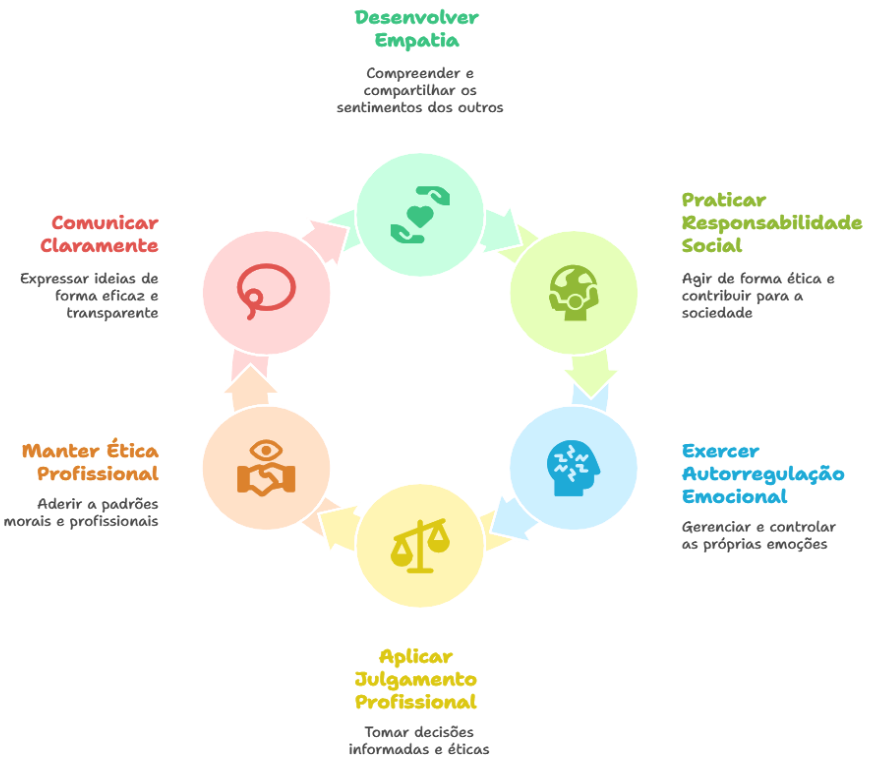
Ainda sobre o aprimoramento de habilidades, Koch, Nafziger e Skyt Nielsen (2015) revisam a literatura sobre economia comportamental aplicada à educação, com foco em como fatores não cognitivos — como autocontrole, motivação e autoconfiança — influenciam os investimentos educacionais. O estudo adota uma abordagem teórica e integrativa, trazendo evidências de que essas *soft skills* são tão importantes quanto as habilidades cognitivas tradicionais. A pesquisa conclui que, para além do conhecimento técnico, aspectos comportamentais precisam ser considerados no desenho de políticas e práticas educacionais voltadas à formação de profissionais mais preparados.

No quarto estudo analisado, Dolce, Emanuel, Cisi e Ghislieri (2020) comparam as percepções de graduados em contabilidade e empregadores sobre a importância das *soft skills* no ambiente profissional. A partir de um levantamento aplicado a ex-alunos e empresas italianas, os autores identificam um desalinhamento: enquanto os egressos valorizam competências como motivação, autoconhecimento e relações interpessoais, os empregadores atribuem maior importância a outras habilidades. Os resultados apontam para a necessidade de um diálogo mais eficaz entre academia e mercado, com vistas à formação de profissionais mais alinhados às exigências organizacionais.

5 Resultados

A partir da Revisão Integrativa da Literatura (RIL), foi possível identificar um conjunto consistente de competências exigidas na atuação contábil contemporânea, que envolvem tanto o domínio técnico quanto habilidades pessoais. A análise dos documentos permitiu destacar seis habilidades socioemocionais recorrentes, representadas a seguir na Figura 1 – *Ciclo de Habilidades Pessoais Interconectadas* –, que ilustram um conjunto dinâmico de capacidades fundamentais ao exercício ético e responsável da contabilidade.

Figura 1 - Ciclo de Habilidades Pessoais Interconectadas



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Entre as habilidades mais recorrentes estão a empatia, responsabilidade social, autorregulação emocional, julgamento profissional, ética profissional e comunicação clara. Essas competências aparecem de forma integrada nas produções analisadas, revelando uma preocupação crescente na literatura com a formação humanizada do contador, especialmente em contextos que exigem discernimento, adaptação e sensibilidade ética.

Essas habilidades não atuam isoladamente, elas formam um ciclo interdependente que contribui para a prontidão profissional integral, conforme demonstrado na Figura 2 -

Análise Comparativa de Competências Técnicas e Socioemocionais na Contabilidade. A figura destaca o ponto de encontro entre o conhecimento técnico e as competências interpessoais, resultando em uma atuação contábil mais equilibrada, crítica e conectada às demandas sociais.

Figura 1 - Onde as habilidades técnicas e socioemocionais se encontram na contabilidade

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Além disso, a comparação entre os artigos mais citados reforça a relevância dos temas abordados. O estudo de 2019 apresenta o maior número de citações (123), indicando seu impacto consolidado na área. Contudo, o artigo publicado em 2021 já alcança 122 citações, mesmo dois anos mais recente, o que revela um potencial de liderança futura nos debates sobre as *soft skills* na contabilidade.

Portanto, os resultados obtidos reforçam a importância de integrar as competências técnicas e socioemocionais na formação contábil, não apenas como exigência do mercado, mas como condição para decisões mais responsáveis e eficazes. A sistematização visual dos achados facilita a compreensão do papel interligado dessas habilidades, destacando que a excelência contábil vai além da técnica - exige, também, humanidade.

6 Considerações Finais

O presente estudo partiu do problema central de compreender de que forma as competências humanas se articulam com os conhecimentos técnicos na prática do lançamento contábil, e como essa articulação tem sido discutida na literatura científica. Para responder ao questionamento, o principal objetivo foi identificar, por meio de uma

Revisão Integrativa de Literatura (RIL), as habilidades mais destacadas na atuação contábil contemporânea, especialmente aquelas relacionadas ao julgamento, à comunicação e à ética profissional.

O primeiro desafio identificado foi superar a visão reducionista da contabilidade como uma prática puramente técnica. Para isso, o estudo evidenciou, com base nos dados compilados da literatura, que o lançamento contábil, embora normatizado e sistematizado, envolve decisões que exigem sensibilidade humana, reflexão ética e clareza comunicacional. A análise das produções revelou que essas dimensões são cada vez mais valorizadas nos debates acadêmicos e profissionais, demonstrando que o contador atua também como mediador de interesses e promotor de confiança.

O segundo problema abordado foi a lacuna na formação contábil tradicional, que ainda privilegia conteúdos técnicos em detrimento do desenvolvimento de *soft skills.* Como forma de enfrentar essa questão, o estudo apontou, com base em autores como Rebele e St. Pierre (2019), Bhargava *et al*. (2021) e Dolce *et al*. (2020), a urgência de revisões curriculares que integrem o ensino de competências interpessoais, como empatia, julgamento ético, responsabilidade social e comunicação com diferentes públicos.

O terceiro ponto de atenção foi a subvalorização do julgamento profissional e da ética nas decisões contábeis. A partir da literatura analisada, identificou-se que tais competências não são apenas complementares, mas estruturantes para a atuação contábil em contextos complexos e mutáveis. Resolver esse desafio passa por compreender o contador como um profissional que interpreta realidades, sustenta decisões diante de múltiplos interesses e assume responsabilidades sociais além da técnica.

Assim, conclui-se que a solução para os problemas identificados passa por uma formação contábil mais integral e interdisciplinar, que promova tanto o aprofundamento técnico quanto o desenvolvimento humano. A contabilidade deve ser compreendida como uma ciência aplicada à realidade social, e o contador, como um profissional dotado de competências éticas, comunicacionais e reflexivas, capaz de contribuir de forma ativa para a construção de organizações mais justas, transparentes e sustentáveis. Nesse contexto, futuras pesquisas podem explorar comparações internacionais sobre a formação contábil e o papel das “*soft skills*”, além de investigar empiricamente como as competências humanas influenciam a tomada de decisão contábil em diferentes contextos organizacionais.

Referências

BELO, Sibele Rodrigues. A influência da disciplina de Psicologia na formação profissional e social dos acadêmicos de Ciências Contábeis da UNEMAT de Tangará da Serra – MT. Tangará da Serra: **Revista UNEMAT de Contabilidade**, ano 1, n. 1, jan./jun. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333244053_A_INFLUENCIA_DA_DISCIPLINA_DE_PSICOLOGIA_NA_FORMACAO_PROFISSIONAL_E_SOCIAL_DOS_ACADEMICOS_DE_CIENCIAS_CONTABEIS_DA_UNEMAT_DE_TANGARA_DA_SERRA_-_MT. Acesso em: 8 jun. 2025.

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Neusa F.; SILVA, André Felipe. **Contabilidade:** da técnica à comunicação empresarial. São Paulo: Atlas, 2020.

BHARGAVA, Ayushi; BESTER, Megan; BOLTON, Derek A. Employees’ perceptions of the implementation of robotics, artificial intelligence, and automation (RAIA) on job satisfaction, job security, and employability. **Humanistic Management Journal**, v. 6, p. 153-176, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s41347-020-00153-8. Acesso em: 17 jul. 2025.

BOTELHO, L.; CUNHA, C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Belo Horizonte: Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CARDOSO, Ricardo Lopes; ALMEIDA, Danilo T.; LIMA, Gustavo A. S. F. Julgamento profissional contábil: um estudo sobre seus fundamentos e implicações. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2021.

CARDOSO, Ricardo Lopes; *et al*. Julgamento Profissional na Contabilidade: estudo aplicado em empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 41, p. 1-20, 2021.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Código de Ética Profissional do Contador**. Brasília: CFC, 2019.

COSTA, Francisco J.; LIMA, Cláudio A. B. Responsabilidade social e ética na contabilidade: percepções de contadores sobre sua atuação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 33, p. 100-118, 2017.

DOLCE, Valentina; EMANUEL, Federica; CISI, Maurizio; GHISLIERI, Chiara. The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. Accounting Education, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 57–76, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1697937. Acesso em: 18 jul. 2025.

GONÇALVES, Tatiane Jordânia de C.; ALVES, Vando S. D.; RIBEIRO, Gabriel L. de V.; SILVA, Jéssica D. G. da; SOUZA, Paulo V. S. de. O processo decisório na contabilidade comportamental: uma visão acerca dos julgamentos dos preparadores das informações contábeis. **UFAM Business Review**, v. 5, n. 2, p. 66-88, jul./dez. 2023. Disponível em:

https://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/12157. Acesso em: 8 jun. 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu. Contabilidade Introdutória: livro texto. São Paulo: Atlas, 2019.

KOCH, Alexander; NAFZIGER, Julia; SKYT NIELSEN, Helena. Behavioral economics of education. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 115, p. 3–17, 2015. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jebo.2014.09.005. Acesso em: 18 jul. 2025.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Introdutória**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MENDES, Karina; SILVEIRA, Regina; GALVÃO, Cristina. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; LEMES, Sérgio. **Sistemas de Informação Gerencial na Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2020.

PIRES, Charline Barbosa; SILVA, Maurício Corrêa da; SILVA, José Dionísio Gomes da. Comportamento humano na produção das informações contábeis: percepção dos docentes dos cursos de Ciências Contábeis. **GcECont – Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 3, n. 1, p. 94-116, jan./jun. 2016. Disponível em: https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/4084/2937. Acesso em: 8 jun. 2025.

PRIEBE, Dieni Cristine. **A estética do próprio espaço como caminho para a criatividade**. Recanto Maestro: Antonio Meneghetti Faculdade, 2025. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Disponível em: http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/957/Dieni%20Cristine%20Priebe%20-%20ESP%20ONT.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 28 jul. 2025.

REBELE, James E.; ST. PIERRE, Elizabeth K. A commentary on learning objectives for accounting education programs: the importance of soft skills and technical knowledge. **Journal of Accounting Education**, v. 48, p. 71–79, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.07.002. Acesso em: 17 jul. 2025.

RIBEIRO, Ana Carolina; SILVA, Thiago Rocha. **Contabilidade Tributária Aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SANTOS, André Luiz. Pressões organizacionais e julgamentos contábeis: análise da resistência ética dos profissionais. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 1, p. 66-85, jan./mar. 2018.

SOARES, Eduardo Codevilla; LIMA, Nilton Cesar; COELHO, Arnaldo Fernandes Matos. Rumo a uma contabilidade comprometida com a sustentabilidade: uma abordagem

comportamental. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 35, n. 94, 2024. Disponível em: https://revistas.usp.br/rcf/article/view/232497/210784. Acesso em: 8 jun. 2025.

SOUZA, Marcela T.; SILVA, Marlene D.; CARVALHO, Regina. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, mar. 2010.

STETLER, Cheryl B.; *et al*. Utilization-focused integrative reviews in a nursing service. **Applied Nursing Research**, v. 11, n. 4, p. 195-206, nov. 1998.

TORGA, Eliana Marcia Martins Fittipaldi; BARBOSA, Francisco Vidal; CARRIERI, Alexandre de Pádua; FERREIRA, Bruno Pérez; YOSHIMATSU, Márcia Hiromi. Finanças comportamentais e jogos: simulações no ambiente acadêmico. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, n. 76, p. 103-117, jan./abr. 2018. Disponível em: https://revistas.usp.br/rcf/article/view/145506/139497. Acesso em: 8 jun. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 253-272, nov. 2025.

Aprimorando resultados financeiros por meio da gestão de operações

Junior Gilson de Lima[1]

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar como a gestão de operações impacta diretamente nos resultados financeiros de uma empresa, e de que forma a alta administração pode contribuir para a melhoria desses resultados ao integrar decisões operacionais em seu planejamento estratégico. Observa-se que os conselhos de administração e executivos concentram-se majoritariamente em questões financeiras e de mercado, enquanto a gestão das operações, uma área importante na empresa, é deixada em segundo plano. Para manter a competitividade no mercado, é essencial que a empresa ofereça produtos ou serviços com qualidade, preço justo e eficiência em sua produção. Isso exige uma operação bem estruturada, que transforma insumos em bens com o menor desperdício possível. Com base nesse contexto, este artigo propõe analisar os principais custos operacionais que impactam diretamente a receita líquida das empresas, especialmente no setor industrial. A análise será voltada para quatro pilares principais: matéria-prima, insumos, energia e mão de obra. A partir disso, busca-se entender quais fatores contribuem para o aumento desses custos e o que pode ser feito para reduzi-los de forma eficiente.
Palavras-chave: gestão de operações; resultados financeiros; eficiência produtiva; custos operacionais; demonstrações financeiras.

Improving financial results through operations management

Abstract: This study aims to analyze how operations management directly impacts a company's financial results, and how senior management can contribute to improving these results by integrating operational decisions into its strategic planning. It is observed that boards of directors and executives focus primarily on financial and market issues, while operations management, an important area within the company, is relegated to a secondary position. To maintain market competitiveness, it is essential that a company offers products or services with quality, fair prices, and efficient production. This requires a well-structured operation that transforms inputs into goods with the least possible waste. Based on this context, this article proposes to analyze the main operational costs that directly impact the net revenue of companies, especially in the industrial sector. The analysis will focus on four main pillars: raw materials, supplies, energy, and labor. From this, the aim is to understand which factors contribute to the increase in these costs and what can be done to reduce them efficiently.
Keywords: operations management; financial results; production efficiency; operating costs; financial statements.

Mejorar los resultados financieros mediante la gestión de operaciones

Resumen: Este estudio analiza cómo la gestión de operaciones impacta directamente en los resultados financieros de una empresa y cómo la alta dirección puede contribuir a mejorarlos integrando las decisiones operativas en su planificación estratégica. Se observa que los consejos de administración y los ejecutivos se centran principalmente en cuestiones financieras y de mercado, relegando la gestión de operaciones, un área clave para la empresa, a un segundo plano. Para mantener la competitividad en el mercado, es fundamental que una empresa ofrezca productos o servicios de calidad, a precios justos y con una producción eficiente. Esto requiere una operación bien estructurada que transforme los insumos en bienes con el mínimo desperdicio posible.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: juniordelima2020@gmail.com

En este contexto, este artículo propone analizar los principales costos operativos que impactan directamente en los ingresos netos de las empresas, especialmente en el sector industrial. El análisis se centra en cuatro pilares fundamentales: materias primas, suministros, energía y mano de obra. El objetivo es comprender qué factores contribuyen al aumento de estos costos y qué medidas se pueden tomar para reducirlos de manera eficiente.
Palabras clave: gestión de operaciones; resultados financieros; eficiencia de la producción; costos operativos; estados financieros.

1 Introdução

A gestão das operações de uma empresa está diretamente ligada aos seus resultados financeiros. No entanto, é comum observar que a alta administração e os conselhos de administração mantêm o foco quase exclusivo em questões estratégicas e financeiras, deixando a gestão operacional em segundo plano. Embora a formulação de estratégias financeiras seja fundamental para o crescimento e a sustentabilidade da empresa, ignorar o alinhamento e a organização das operações pode comprometer seriamente os resultados esperados.

Compreender os processos internos da organização é uma competência essencial mesmo em áreas com foco tradicional em resultados, como o marketing. Kotler *et al*. (2017) defendem que os profissionais dessa área devem atuar na gestão de processos que gerem valor, indo além da simples administração de produtos. Essa perspectiva reforça a importância do conhecimento operacional para que decisões estratégicas sejam mais eficazes e coerentes com os objetivos organizacionais, promovendo maior geração de valor tanto para o cliente quanto para a empresa. Com base nessa afirmação, compreendemos que entender as operações permite cobrar, orientar e tomar decisões mais assertivas sobre o desempenho da organização como um todo.

Para garantir lucratividade, as empresas precisam oferecer produtos ou serviços de qualidade, com preços competitivos, o que exige eficiência operacional, transformar matéria-prima e insumos em bens ou serviços com alta produtividade e mínimo desperdício. Contudo, em um cenário de constantes mudanças tecnológicas e de mercado, a relevância de um produto ou serviço pode se alterar rapidamente, seja devido à sazonalidade, seja pela demanda por inovação. Essa volatilidade exige das organizações uma adaptação ágil e estratégica, orientada por princípios de sustentabilidade e alinhada às preferências do consumidor, a fim de manter seu posicionamento competitivo.

Nesse sentido, é fundamental que a empresa esteja atenta à transformação contínua das necessidades de seus clientes, antecipando tendências e ajustando o que é ofertado ao público. Quando essa postura é incorporada pelos colaboradores, os retornos financeiros tendem a ser maiores, beneficiando não apenas os acionistas, mas também consolidando a empresa frente à concorrência. Isso reforça a importância de uma cultura organizacional voltada para a inovação e melhoria contínua.

Diante dessas exigências de mercado e da necessidade constante de adaptação, torna-se importante que as empresas desenvolvam uma postura estratégica e centrada no cliente, mantendo-se atentas às mudanças de comportamento e consumo. Nesse contexto, Kotler e Keller (2012) afirmam que os consumidores estão mais exigentes e mais bem informados em relação aos produtos ou serviços, o que exige das empresas uma entrega contínua de valor superior e uma maior capacidade de adaptação às rápidas mudanças do mercado. Essa afirmação reforça a ideia de que compreender o consumidor e agir com agilidade frente às suas demandas não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Essa visão passa a ser válida por meio da escuta ativa do mercado, que constrói um posicionamento sólido e sustentável ao longo do tempo. Nesse contexto, torna-se igualmente indispensável que a mensuração de resultados seja precisa e sistemática, com base em dados financeiros confiáveis que revelem a saúde econômica da organização. São essas informações que indicam se a empresa está progredindo ou se caminha para uma situação de prejuízo. Esses dados, geralmente apresentados em tabelas e relatórios, compõem as demonstrações contábeis que são entregues às partes interessadas, revelando o desempenho em relação aos objetivos financeiros estabelecidos.

Os principais demonstrativos financeiros utilizados para medir o resultado de uma empresa incluem: o Balanço Patrimonial (BP), que detalha as fontes e aplicações de recursos, como investimentos em maquinário, estoques e caixa, Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), que evidencia lucros ou prejuízos, discriminando receitas, custos, despesas, EBITDA e impostos, Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), que registra entradas e saídas financeiras, classificadas por atividades operacionais, de investimento e de financiamento e o Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), que apresenta alterações no patrimônio líquido, como aportes de capital, distribuição de dividendos e reservas, os dados encontrados nestes demonstrativos podem

ser usados para contemplar as fórmulas de identificação de gargalos que serão citadas posteriormente.

Particularmente no setor industrial, os custos operacionais consomem uma parcela significativa da receita líquida, tornando-se uma preocupação central para a gestão. Deste modo, este estudo consiste em responder à seguinte questão: *"Quais são os principais fatores que provocam a elevação dos custos operacionais no setor industrial?"* Além disso, busca-se identificar caminhos possíveis para sua redução eficiente. Ainda que variem conforme o segmento produtivo, esses custos podem ser agrupados em quatro pilares principais: matéria-prima, insumos, energia e mão de obra.

Para compreender os fatores que impactam diretamente os custos operacionais no setor industrial, torna-se necessário um estudo que identifique os principais elementos envolvidos nesse processo. Nesse sentido, este trabalho busca, por meio de uma abordagem estruturada, analisar os pilares que influenciam esses custos e indicar estratégias para sua redução. A seguir, apresentam-se os objetivos específicos que orientam esta investigação.

Ao longo do estudo serão identificados os dados necessários à redução dos custos operacionais, incluindo a escolha de fórmulas e representações visuais que permitam identificar os gargalos e os pontos de melhoria nos quatro pilares abordados nesta pesquisa.

Na sequência, serão apresentadas as possíveis ações que podem ser adotadas para promover a redução dos custos operacionais de forma viável e eficiente. Em seguida será apresentada a conclusão, abordando o assunto geral do artigo e finalizando a análise dos dados apresentados.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Melhorando os Indicadores de Custo

A excelência operacional nas indústrias depende diretamente da capacidade de mensurar e otimizar cada recurso produtivo. Drucker (2019) acreditava que se algo não pudesse ser medido, não poderia ser melhorado, essa afirmação sintetiza com precisão esse princípio fundamental. De fato, sem métricas claras e acompanhamento sistemático,

torna-se difícil identificar desperdícios, corrigir falhas ou implementar melhorias efetivas nos processos industriais.

Essa premissa se aplica com especial relevância aos quatro pilares da produção industrial: matérias-primas, insumos, energia e mão de obra. Cada um desses elementos exige monitoramento quantitativo, mas também análise qualitativa de seu desempenho. As matérias-primas demandam controle rigoroso de aproveitamento, os insumos necessitam de parâmetros de consumo bem definidos, a energia requer avaliação constante de fontes e eficiência e a mão de obra precisa de indicadores claros de produtividade.

2.2 Matéria-prima

Os produtos industriais são constituídos a partir de matérias-primas, que podem ser classificadas conforme sua função no processo. Um exemplo clássico é o couro utilizado na fabricação de calçados, matéria-prima principal, por representar a maior parte do valor e do volume do produto. Já elementos como cadarços e palmilhas, embora fundamentais, compõem o grupo das matérias-primas secundárias.

O controle sobre essas matérias-primas é feito por meio de indicadores que comparam a quantidade utilizada no início do processo com a quantidade incorporada ao produto final. A diferença entre esses valores corresponde à perda operacional, que pode ser originada por fatores como falhas no processo produtivo, propriedades do material (como evaporação ou absorção) ou limitações tecnológicas.

Um exemplo ilustrativo ocorre na indústria cervejeira, onde a perda de extrato, diferença entre o potencial teórico dos cereais e o volume real aproveitado, representa um custo invisível, porém relevante. Ao se conhecer o custo total da matéria-prima e seu índice de perda, é possível estimar o impacto financeiro direto dessa ineficiência. Com isso, a função da gestão torna-se clara, ou seja, identificar e mensurar essas perdas para priorizar ações corretivas que elevem a eficiência operacional e reduzam os custos da empresa.

Segundo o Plano de Negócios e Estratégia 2024–2030 da Embrapa, os impactos das variações climáticas sobre a agricultura exigem das empresas uma gestão estratégica eficaz, capaz de mitigar riscos e preservar a integridade dos sistemas produtivos. Esta afirmação destaca a importância de uma gestão cuidadosa, previsível e adaptativa, comparando o mundo dos negócios à agricultura. Assim como o agricultor não controla as

estações, a empresa não controla todos os fatores que impactam seus resultados, no entanto, o agricultor se antecipa às estações, planta e colhe no tempo certo. Da mesma forma, a empresa precisa de planejamento estratégico para aproveitar as “boas estações” e se proteger durante os “períodos de seca”.

2.3 Insumos

A fabricação de um produto envolve o uso de insumos que, embora não sejam incorporados ao produto final, representam custos significativos. Na indústria alimentícia, itens como formas, copos, pratos e talheres descartáveis impactam diretamente o custo de produção, quanto menor o desperdício, mais eficiente será o processo. Para otimizar esses recursos, é possível criar indicadores de consumo, que relacionam a quantidade de insumo utilizada com o volume de produto final. Alguns exemplos:

- Indústria têxtil: kg de liga especial / tonelada de aço produzido.
- Indústria alimentícia: gramas de essência de baunilha / kg de bolo produzido.

Torna-se válido enfatizar que cada tipo de indústria pode ter vários desses fatores, um para cada insumo ou matéria-prima, esses indicadores podem ser convertidos em dinheiro ao multiplicá-los pelo preço do insumo e pela quantidade produzida. Ao investigar as causas de eventuais excessos, como falhas no processo ou manuseio inadequado, torna-se válido calcular quantidades ideais para cada operação.

No que diz respeito às embalagens, é importante considerar dois aspectos distintos. Por um lado, as embalagens que acondicionam insumos ou matérias-primas, cuja danificação pode gerar perdas indiretas como contaminação de materiais. Já as embalagens dos produtos finais podem ser consideradas como qualquer outro insumo da empresa com valor definido. Quando ocorre essa perda, além de aumentar o custo do produto devido ao valor da própria embalagem perdida, a perda pode envolver outro produto embalado, causando assim uma perda duplicada. Jackson (2004), técnico da NBA (Associação Nacional de Basquetebol), enfatiza que o potencial individual de cada pessoa está diretamente ligado ao grupo ao qual ela pertence, ou seja, torna-se difícil alguém atingir grandes resultados sozinho, a força verdadeira surge quando o grupo apoia, motiva e coopera com o indivíduo, tornando essa lógica aplicável ao ambiente industrial e a

equipes operacionais. Neste contexto, a atuação da equipe operacional é fundamental para identificar essas perdas e implementar ações corretivas à esses gargalos.

2.4 Energia

Com tantas necessidade e utilizações, o custo da energia torna-se um dos principais gastos das empresas industriais. Além disso, existem certas variáveis no uso desse insumo, a questão que varia é o tipo de combustível que será usado para a produção dessa energia podendo ser usado os motores a combustão, movidos a gasolina ou a álcool, pode-se ser usado o uso de caldeiras para geração de vapor e lenha para a queima. Dessa forma, o trabalho da administração deve ser escolher formas de otimização de consumo e a escolha do combustível que melhor tem o preço de geração de energia escolhido e maior rendimento.

A questão de preço e energia possuem algumas particularidades e opções de trabalhar, pode-se fazer a negociação de preço entre fornecedores e modalidades de fornecimento, como acontece com a energia elétrica, que pode ser contratada com preços uniformes durante o dia, ou com preços diferenciados de acordo com o horário de consumo. Como afirma o Instituto de Energia e Meio Ambiente (IEMA) (2024), o acesso à energia elétrica desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade de vida das pessoas e das indústrias, este bem de consumo, cuja importância, vem crescendo de maneira acelerada, sendo insumo básico em processos produtivos, sendo assim, analisa-se a viabilidade de se gerar a própria energia elétrica por meio de fontes diversas como as citadas anteriormente, ocorrendo como consequência o seu baixo custo dependendo da situação da organização.

2.5 Mão de Obra

A mão de obra que desenvolve a produção da empresa é composta principalmente pelos operadores e supervisores. Quando o trabalho de cada operador é relativamente independente a produtividade de seu trabalho depende de quase que exclusivamente de sua habilidade, já na situação em que os operários trabalham em linha de produção a produtividade deles depende também dos seus colegas. O indicador utilizado para medir a

produtividade do trabalho dos operários é a razão entre a produção realizada em determinado período e o número de homem hora utilizado naquele período.

A avaliação que se faz do trabalho dos supervisores é a análise da quantidade de subordinados de cada supervisor, na qual, algumas vezes existem supervisores em excesso em determinadas áreas ou discrepâncias entre os turnos. Havendo momentos em que se há um número grande de supervisores, estes não são capazes de gerir de forma adequada seus subordinados, este fato pode ocorrer devido a uma transferência inadequada de atividades de áreas administrativas para supervisores realizarem. Nesse caso torna-se válido analisar quais dessas atividades administrativas precisam realmente ser realizadas e quais necessitam voltar para suas áreas de origem, assim consegue-se liberar tempo para os supervisores se dedicarem a suas principais atividades.

A excelência operacional nas indústrias está diretamente relacionada à capacidade de mensurar, analisar e otimizar cada recurso envolvido no processo produtivo. Antes mesmo de se pensar em melhorias, é necessário compreender que aquilo que não é medido, dificilmente será gerenciado de forma eficaz. A mensuração é um pilar fundamental da gestão eficaz. Essa perspectiva é reforçada por Falconi (2012), renomado especialista brasileiro em qualidade e gestão, ao destacar que não se pode gerenciar aquilo que não é medido, e que esse processo depende, antes, da definição clara e da compreensão profunda do que se pretende controlar. Essa afirmação amplia a ideia clássica de que medir é essencial, ao incluir etapas anteriores como entender e definir como pré-requisitos para qualquer tentativa de melhoria. Essa visão torna-se pertinente, pois, sem dados confiáveis e decisões estratégicas, as métricas acabam sendo meras suposições, aumentando riscos operacionais e financeiros.

Essa premissa se aplica com especial relevância aos quatro pilares da produção industrial: matérias-primas, insumos, energia e mão de obra. Cada um desses elementos requer monitoramento quantitativo, além de uma análise qualitativa do seu desempenho. As matérias-primas demandam controle rigoroso de aproveitamento; os insumos, parâmetros de consumo bem definidos; a energia, avaliação constante de fontes e eficiência; e a mão de obra, indicadores claros de produtividade.

3 Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com foco na compreensão e interpretação de acontecimentos a partir de experiências, perspectivas e significados subjetivos, visando analisar e propor métodos para a redução de custos operacionais no setor industrial que impactam a receita líquida. A opção metodológica se alinha ao ensaio teórico, entendido como um estudo argumentativo e crítico, sustentado em literatura consolidada, cujo propósito é construir e contrastar proposições à luz de diferentes correntes analíticas, bem como integrar conceitos e práticas de gestão (Creswell, 2014; Gil, 2019; Lakatos; Marconi, 2017; Severino, 2017).

A pesquisa será conduzida como ensaio teórico, desenvolvendo argumentos e promovendo uma discussão crítica e original. O texto dialoga com autores de gestão de custos e operações, como Shank e Govindarajan na gestão estratégica de custos, Kaplan e Cooper no custeio baseado em atividades, Slack, Brandon-Jones e Johnston em operações e melhoria contínua, Womack e Jones e Shingo em manufatura enxuta, Porter em vantagem competitiva e cadeia de valor, além de diretrizes de eficiência energética como a ISO 50001 e relatórios da Agência Internacional de Energia (IEA). No plano da medição de desempenho, apoia-se em Parmenter, Neely, Adams e Kennerley e, quando pertinente, relaciona-se ao Balanced Scorecard de Kaplan e Norton. Também são mobilizadas contribuições sobre objetivos e gestão por resultados em Drucker e Nacif.

A exposição será didática e teórico-prática, identificando gargalos recorrentes e propondo soluções aplicáveis ao contexto organizacional. A modelagem de indicadores-chave de desempenho e de painéis segue boas práticas de medição e governança de métricas. Casos ilustrativos serão empregados para evidenciar a aplicabilidade das recomendações, preservando o caráter analítico e crítico do ensaio.

3.1 Análise de Dados

Para avaliar o impacto dos custos operacionais na receita líquida e cumprir o primeiro objetivo específico, propõe-se construir indicadores aplicáveis a quatro pilares, matéria-prima, insumos, energia e mão de obra. A abordagem baseia-se em dados teóricos exemplificativos e no uso de ferramentas de controle correntes na gestão industrial, com ênfase na rastreabilidade das causas de custo e na priorização de alavancas de redução.

Sempre que pertinente, os indicadores locais estarão conectados a métricas sistêmicas, como o Overall Equipment Effectiveness (OEE) (2023) em ambientes produtivos, a fim de evitar otimizações pontuais que prejudiquem o desempenho global.

3.1.1 Matéria-prima

O índice de aproveitamento de matéria-prima é definido como a razão entre a quantidade efetivamente incorporada ao produto final e a quantidade total utilizada, multiplicada por 100 para expressão percentual, o que permite mensurar perdas durante o processo. A diferença entre a quantidade adquirida e a incorporada pode ser convertida em valor financeiro, evidenciando o custo da perda e viabilizando análises de impacto por produto, lote e período. A priorização das causas se beneficia de análises de concentração típicas do controle da qualidade, como o uso de gráficos de Pareto, que direcionam esforços para as poucas causas vitais. Com base em Nacif (2021), e na literatura de manufatura enxuta, observam-se como perdas recorrentes as impurezas na matéria-prima, os rejeitos por qualidade, os danos de embalagem, as perdas por umidade e os erros de medição. A atuação gerencial eficaz combina quantificação, priorização e eliminação sistemática de desperdícios por meio de rotinas de PDCA e Kaizen e da adoção de dispositivos poka-yoke quando pertinente, articulando aprendizado organizacional com padronização de processos e controle estatístico da variação.

3.1.2 Insumos

Para o consumo específico de insumos, considera-se a relação entre a quantidade de insumo utilizada e a quantidade produzida, multiplicando-se pelo custo unitário do insumo para estimar o impacto financeiro por lote ou unidade. Exemplos incluem a quantidade de essência por quilo de produto e o volume de óleo lubrificante por tonelada processada. A partir dessa base, definem-se valores de referência por insumo e analisam-se desvios de consumo em séries temporais e por mix produtivo. A rastreabilidade por atividade e por produto é fortalecida pelo custeio baseado em atividades, que evidencia direcionadores de custo e subsidia decisões de redução de variação, perdas no manuseio e erros de dosagem. A integração com indicadores de processo permite separar variações atribuíveis a método, materiais e máquinas,

qualificando a tomada de decisão e a priorização de contramedidas e conectando o plano tático de suprimentos ao plano operacional de produção..

3.1.3 Energia

Para o custo energético por unidade, parte-se da divisão do valor total de energia do período pela produção realizada, complementando-se a medida com a análise da composição tarifária, do comportamento por turno, do fator de potência, do desempenho de sistemas de refrigeração e ar comprimido e da eficiência de motores e iluminação. Diretrizes como a ISO 50001 estruturam sistemas de gestão de energia com definição de linha de base, metas e rotinas de melhoria contínua, enquanto relatórios da International Energy Agency (IEA) (2022), destacam oportunidades em curva de carga, retrofits e manutenção preventiva e preditiva. A comparação entre alternativas tecnológicas, como motores de alto rendimento em face de modelos antigos, deve considerar o custo do ciclo de vida, e não apenas o investimento inicial, conectando decisões de engenharia a indicadores econômico-financeiros para sustentar o business case de eficiência e a priorização do portfólio de projetos.

3.1.4 Mão de obra

A produtividade da mão de obra é entendida como a relação entre a produção realizada e as horas-homem despendidas, constituindo métrica elementar para o monitoramento do desempenho do trabalho. A gestão eficaz requer objetivos claros e indicadores capazes de orientar ações, caso contrário a organização passa a administrar no escuro, sem evidências para corrigir rumos ou escalar boas práticas. Evidências da gestão de pessoas estratégicas mostram que práticas de alto desempenho em recursos humanos se associam a maior produtividade e melhores resultados financeiros, desde que haja coerência entre competências, processos e estratégia, e que o desenho do trabalho sustente motivação, qualidade e segurança de execução. Autonomia, variedade, identidade da tarefa, significado e feedback afetam a experiência do trabalhador e a qualidade do desempenho, o que impõe alinhar organização do trabalho, metas e qualificação. Em manufatura, a conexão entre indicadores de mão de obra e métricas sistêmicas como o OEE, permite distinguir perdas por disponibilidade, desempenho e qualidade, favorecendo

intervenções mais precisas e sustentáveis. Por fim, a função de recursos humanos deve atuar como parceira estratégica na definição de metas, no desenvolvimento de competências e na responsabilização por resultados, integrando pessoas e operações para sustentar ganhos e reduzir variabilidade.

Síntese de aplicação. As soluções serão organizadas por pilar, com matéria-prima e insumos discutidos em conjunto, e energia e mão de obra tratadas em tópicos próprios. As análises utilizaram situações simuladas para quantificar perdas e orientar ações como troca de fornecedores, ajustes de processo, requalificação de operadores, revisão de layout, padronização e rotinas de manutenção produtiva total, sempre contrastando alternativas à luz das abordagens de custos, operações e desempenho citadas e conectando a tomada de decisão ao planejamento econômico-financeiro.

4 Possíveis Soluções

Todos os quatro custos mencionados nesta pesquisa possuem um componente de consumo e outro de preço, ou seja, foi citado anteriormente quais os métodos de consumo que influenciam na má performance da utilização ou manuseio destes itens, sendo eles, matéria-prima, insumos, energia e mão de obra. As formas como a alta administração pode trabalhar com o preço destes itens, pode auxiliar na diminuição de seu impacto negativo na empresa, e alcançando o segundo objetivo específico, no qual visa propor soluções viáveis para que assim seja alcançada a diminuição dos custos operacionais dentro da organização, pode-se agrupar estes itens em três tipos básicos: a negociação dos preços, a análise das opções de fabricação interna do insumo ou da sua compra e a substituição de um item por outro com função semelhante.

Possíveis aspectos que devem ser observados pelo departamento de compras são a eventual sazonalidade da oferta de determinados itens e a consequente variação dos preços. Em momentos de negociação de preço, torna-se interessante que a organização tenha um estoque de segurança do item que será negociado e algumas opções de fornecedores diferentes e qualificados, ademais, evidencia-se que é função do departamento de operações e de suprimentos estarem a par da situação, para que estas duas condições estejam presentes a fim de colocar a empresa em condição vantajosa na negociação de requisição de um item até o seu pagamento, como apresenta a Figura 1.

Figura 1 - Negociação como parte do processo de “requisição – pagamento”.

Fonte: Rogério Silva Nacif (2021).

Torna-se interessante que cada empresa tenha desenhado o seu processo de aquisição de itens, pessoas treinadas, sistema de gestão de material confiável e uma ampla gama de fornecedores cadastrados.

Outra forma de trabalhar o preço dos itens é a substituição da sua compra pela fabricação interna deles. Alguns itens comprados podem ser fabricados internamente na empresa com a realização de alguns investimentos, tornando-se interessante analisar com antecedência essa viabilidade. Segue logo abaixo alguns exemplos: i)Fábricas de produtos de limpeza, em algumas situações fabricam suas embalagens; ii) Fábricas de bebidas que decidem fabricar tampas metálicas ou garrafas em vez de comprar de terceiros.

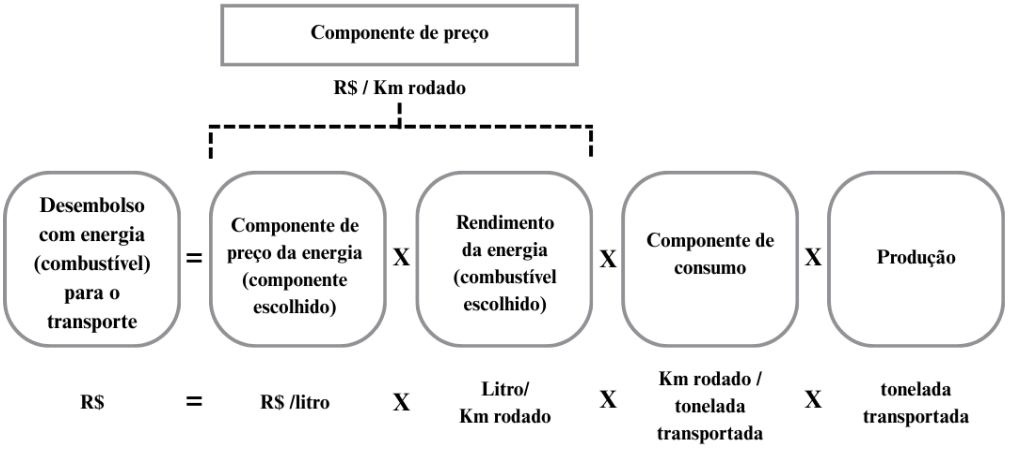
O terceiro método de manusear o custo de matéria-prima ou dos insumos é a substituição deles por outros que geram o mesmo efeito no processo produtivo. Um exemplo nas docerias, é a substituição da adição de um chocolate fracionado para coberturas, por um chocolate em barras. O que importa não é o modo como o chocolate está em sua naturalidade, sendo ele em barra inteira ou fracionado pois ele será derretido, mas as suas propriedades que ele confere ao produto final. Assim pode-se substituir a adição do chocolate “A” pelo chocolate “B” e obter a mesma propriedade requerida no produto final e a um custo menor.

Na área da energia a qual se configura como um dos principais gastos das empresas industriais observa-se que, “desde 2010, as fontes renováveis vêm ampliando sua presença na matriz energética global, alcançando cerca de 32% da produção elétrica mundial em 2024, impulsionadas pela expansão de tecnologias como a solar, eólica e hidrelétrica” (ENERDATA, 2025).

Além dessas fontes, o petróleo e seus derivados ainda desempenham papel relevante como matriz energética alternativa, sendo possível, em determinadas situações, substituir um combustível por outro, como ocorre em motores a combustão interna de veículos de transporte, que podem operar tanto com gasolina quanto com etanol. Cada tipo de combustível gera rendimento distinto no motor e apresenta variações de preço, o que

exige a decomposição do componente "preço" em dois subcomponentes: o custo da energia escolhida e o rendimento que ela proporciona. Essa análise é ilustrada na Figura 2, que detalha o gasto com combustíveis em uma frota.

Figura 2 - Abertura de desembolso de energia



Fonte: Rogério Silva Nacif (2021).

A Figura 2 ilustra de maneira detalhada a abertura do desembolso com energia (combustível) no contexto do transporte, permitindo uma análise mais precisa do componente "preço". Este componente é desmembrado em dois sub componentes fundamentais: o preço da energia escolhida (R$/litro) e o rendimento da energia escolhida (litros/km rodado). Tal abordagem é especialmente útil em situações nas quais é possível optar entre diferentes tipos de combustíveis, como ocorre nos veículos com motores de combustão interna que aceitam tanto gasolina quanto etanol.

Cada tipo de combustível apresenta particularidades em termos de custo por litro e eficiência energética, o que impacta diretamente no custo total por quilômetro rodado. Ao considerar esses dois fatores simultaneamente, o modelo representado na Figura 2 viabiliza uma comparação objetiva entre as alternativas disponíveis. Dessa forma, torna-se possível avaliar qual combustível oferece o melhor custo-benefício em função de seu desempenho e do preço praticado em determinada localidade.

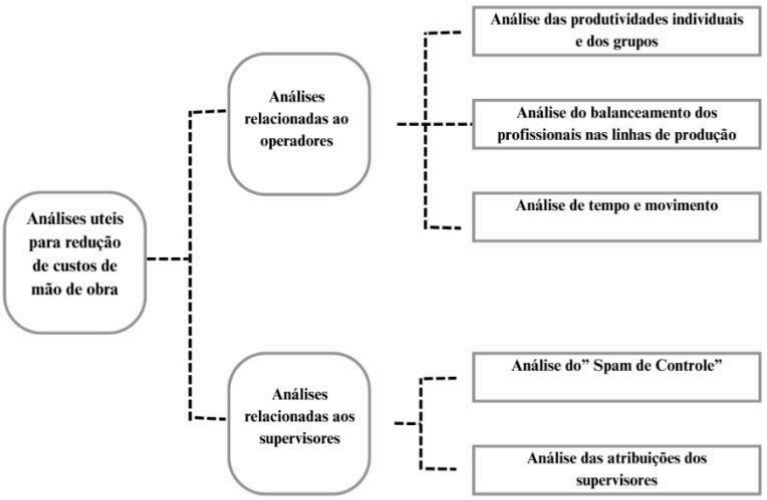
Na área de mão de obra de uma indústria automobilística, como por exemplo as linhas de montagem são frequentemente analisadas, a partir da identificação de ociosidades as atividades podem ser redistribuídas entre os operadores, a fim de eliminar o tempo ocioso e os funcionários desnecessários. Outra situação que pode ser aderida em

trabalho em linha quanto em paralelo, é a realização de medições de tempos e movimentos, nas quais os movimentos dos operadores são medidos e analisados, trazendo oportunidades de suprir movimentos desnecessários e otimizar os remanescentes.

No que se refere à mão de obra indireta, Pontotel (2024), destaca a área de supervisão, cujo investimento tem se mostrado essencial para que as empresas corrijam falhas operacionais, implementem melhorias e conquistem maior destaque no mercado. Uma das avaliações recorrentes nessa área diz respeito à análise do número de subordinados por supervisor, em alguns casos, observa-se o excesso de supervisores em determinadas áreas ou discrepâncias entre turnos, situações que exigem atenção e ajustes estratégicos na alocação de pessoal.

Pode-se haver situações nas quais os supervisores não são capazes de supervisionar os operadores, podendo ser resultado de uma transferência inadequada de atividades das áreas administrativas. Nesses casos deve-se analisar quais dessas atividades administrativas precisam ser realmente realizadas pelos supervisores e quais precisam voltar para suas áreas de origem, ocasionando a liberação de tempo a fim de se dedicarem às suas principais atividades. Esse tempo adicional pode ser usado para reforçar as tarefas de orientação e supervisão ou para aumentar o número de operadores sobre determinada supervisão. Logo a baixo, na Figura 3, será apresentado as formas de atuação para otimizar o custo de mão de obra de operadores e supervisores.

Figura 3 - Formas de atuação para redução do custo com mão de obra de operadores e de supervisores



Fonte: Rogério Silva Nacif (2021).

A Figura 3 apresenta um conjunto de análises estratégicas voltadas à redução de custos com mão de obra, tanto de operadores quanto de supervisores. No que se refere aos operadores, destaca-se a importância da análise das produtividades individuais e dos grupos. Já em relação aos supervisores, recomenda-se a análise do “*span* de controle” que avalia a quantidade de subordinados por supervisor. Tais análises permitem otimizar a alocação de pessoal, redistribuir funções com mais racionalidade e liberar tempo para que os supervisores possam se dedicar às suas funções principais. Essa abordagem integrada contribui para a redução de custos operacionais, sem comprometer a qualidade do trabalho, fortalecendo assim, a produtividade e a competitividade organizacional.

5 Considerações Finais

Conclui-se que a integração entre a gestão de operações e a estratégia corporativa é determinante para o desempenho financeiro sustentável, sobretudo no setor industrial, pois a análise dos quatro pilares operacionais, matéria-prima, insumos, energia e mão de obra, evidencia que a ineficiência em qualquer um deles compromete a margem de lucro, reduz a competitividade e amplia a variabilidade dos resultados. A utilização sistemática de indicadores-chave de desempenho, alinhada a um processo de medição consistente e orientado ao aprendizado, mostrou-se essencial para identificar desperdícios, localizar gargalos produtivos e priorizar intervenções com melhor relação custo-benefício, permitindo que a alocação de recursos seja feita com base em evidências e que a melhoria contínua seja incorporada ao ciclo decisório.

Quanto aos objetivos do estudo e obtendo como o objetivo geral, analisar e propor métodos para a redução dos principais custos operacionais que impactam a receita líquida, este foi atendido ao consolidar uma gama de indicadores e práticas de gestão aplicáveis aos contextos industriais discutidos. O primeiro objetivo específico, propor KPIs para os quatro pilares, foi alcançado ao definir métricas diretas de aproveitamento de matéria-prima, consumo específico de insumos, custo energético por unidade e produtividade da mão de obra, articulando cada uma delas com implicações financeiras e operacionais. O segundo objetivo, identificar gargalos e sugerir soluções, foi contemplado por meio da discussão de perdas típicas e de alavancas de mitigação, conectando padronização, manutenção, qualificação e redesenho do trabalho a resultados mensuráveis.

O terceiro objetivo, demonstrar aplicabilidade por meio de situações simuladas, foi atendido ao apresentar cenários exemplificativos que permitem quantificar impactos e orientar trade-offs entre alternativas tecnológicas e de processo. O quarto objetivo, integrar indicadores locais a métricas sistêmicas como o OEE, foi contemplado ao destacar como disponibilidade, desempenho e qualidade devem ser analisados de forma conjunta para evitar otimizações pontuais que prejudiquem o desempenho global. Por fim, o quinto objetivo, oferecer um guia gerencial para tomada de decisão, foi cumprido ao reunir fundamentos teóricos e propostas práticas em um roteiro que orienta diagnóstico, priorização e acompanhamento de resultados.

Do ponto de vista gerencial, os resultados reforçam a necessidade de um painel integrado de indicadores, com metas claras, linhas de base verificáveis e rotinas de governança que incluam revisão periódica de performance, análise de causas e carteira de projetos com avaliação de retorno no ciclo de vida, de modo a assegurar disciplina de execução e captura efetiva de ganhos. A articulação entre operações, finanças e gestão de pessoas, ao lado de diretrizes de eficiência energética e de gestão da qualidade, sustenta um processo de melhoria contínua que valoriza o capital humano, eleva a confiabilidade dos processos e consolida vantagens competitivas difíceis de replicar.

Como limitações, destaca-se o caráter de ensaio teórico, que, embora robusto em termos de fundamentação e coerência interna, demanda validação empírica em diferentes segmentos industriais e maturidades operacionais. Pesquisas futuras devem explorar estudos de caso longitudinais, delineamentos quase-experimentais e bases de dados operacionais que permitam testar a sensibilidade dos indicadores, estimar elasticidades de custo e verificar a persistência dos efeitos no tempo, incluindo análises de custo do ciclo de vida para projetos de eficiência energética e a incorporação de recursos digitais de Indústria 4.0 para ampliar a rastreabilidade, a previsibilidade e a precisão das decisões.

Referências

BECKER, B. E.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 4. ed. London: Palgrave Macmillan, 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz:** o guia para fazer com que as coisas certas aconteçam. São Paulo: Actual, 2019.

EMBRAPA. **Plano de Negócios e Estratégia 2024–2030**. Brasília: Embrapa, 2024.

ENERDATA. **Quota das energias renováveis na produção de eletricidade**. 2025. Disponível em: https://yearbook.enerdata.net/renewables/renewable-in-electricity-production-share.html. Acesso em: 6 jul. 2025.

FALCONI, V. Citações sobre a gestão eficaz. *In*: **Folha Vitória**, 2012. Disponível em: https://www.folhavitoria.com.br/economia/negocios/citacoes-sobre-a-gestao-eficaz-vicente-falconi. Acesso em: 5 jul. 2025.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IEA – International Energy Agency. **Energy Efficiency 2022**. Paris, 2022. Disponível em: https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2022. Acesso em: 7 set. 2025.

IMAI, M. **Gemba Kaizen:** a commonsense approach to continuous improvement. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2012.

IEMA – Instituto de Energia e Meio Ambiente. **Integração de energias renováveis ao sistema elétrico brasileiro**. 2024. Disponível em: https://energiaeambiente.org.br. Acesso em: 1 jul. 2025.

ISO – International Organization for Standardization. ISO 50001:2018 – **Energy management systems — Requirements with guidance for use**. Geneva, 2018. Disponível em: https://www.iso.org/standard/69426.html. Acesso em: 7 set. 2025.

JACKSON, Phil. **The Last Season:** A Team in Search of Its Soul. New York: Penguin Press, 2004.

SPAINHOUR, D. **A Season in Words:** um guia de motivação para técnicos do início ao fim da temporada. Morrisville: Lulu.com, 2004. p. 35.

JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. **Juran’s Quality Handbook**. 6. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e efeito:** usando sistemas de custeio para direcionar lucratividade e desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NAKAJIMA, S. **Introduction to TPM:** Total Productive Maintenance. Portland: Productivity Press, 1988.

NACIF, R. S. **Operações eficientes empresas rentáveis:** Melhorando os resultados financeiros por meio da gestão de operações. Belo Horizonte: Aquila, 2021. 337 p.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The Performance Prism:** the scorecard for measuring and managing business success. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002.

PARMENTER, D. Key **Performance Indicators:** developing, implementing and using winning KPIs. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2015.

PONTOTEL. **Supervisor:** qual a importância deste profissional no RH? São Paulo, 4 set. 2024. Disponível em: https://www.pontotel.com.br/supervisor. Acesso em: 6 jul. 2025.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PPI-Multitask. **As 6 grandes perdas da produção:** identifique e reduza com OEE. São Paulo: PPI-Multitask, 2023. Disponível em: https://www.ppi-multitask.com.br/ppi/blog/as-6-grandes-perdas-da-producao. Acesso em: 06 set. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHINGO, S. **Zero Quality Control:** source inspection and the poka-yoke system. Portland: Productivity Press, 1986.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ULRICH, D. **Human Resource Champions:** the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas:** elimine o desperdício e crie riqueza. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 273-290, nov. 2025.

Planejamento Estratégico da Ontopsicológica Editora Universitária

Junior Gilson de Lima[1]

Resumo: O presente trabalho, elaborado em temática de estudo teórico, propõe o desenvolvimento do planejamento estratégico da Associação Brasileira de Ontopsicologia (ABO), com foco específico na área da Ontopsicológica Editora Universitária. O estudo tem como objetivo orientar as ações organizacionais no período de 2025 a 2030. O método visa estabelecer um roteiro detalhado para os primeiros seis meses de 2025, seguido pela definição de metas anuais de médio e longo prazo no período de 2026 a 2030. A metodologia Canvas é aplicada para estruturar a análise dos pilares estratégicos, permitindo a identificação das principais forças e fragilidades da Editora. Além disso, o trabalho apresenta um diagnóstico situacional e projeta investimentos financeiros necessários para garantir o crescimento sustentável e a competitividade da organização. O modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010) é utilizado como base teórica, reforçando a importância de criar, entregar e capturar valor de maneira clara e estratégica. Esse modelo proporciona à Editora uma visão sistêmica de suas atividades, auxiliando na definição de prioridades e no alinhamento de suas operações com as demandas do mercado. Como resultado deste estudo, torna-se possível observar os pontos fortes e fraquezas do negócio, a visualização clara e objetiva destes pontos colabora para a resolução destes fatos mais delicados da empresa, ao final o planejamento estratégico visa o fortalecimento interno da Editora e sua expansão no cenário editorial nacional.
Palavras-chave: planejamento estratégico; modelo de negócios; metodologia Canvas; criação de valor; expansão organizacional.

Strategic Planning of the Ontopsychological University Press

Abstract: This theoretical study proposes the development of a strategic plan for the Brazilian Association of Ontopsychology (ABO), with a specific focus on the Ontopsychological University Press. The study aims to guide organizational actions from 2025 to 2030. The method aims to establish a detailed roadmap for the first six months of 2025, followed by the definition of medium- and long-term annual goals for the period 2026 to 2030. The Canvas methodology is applied to structure the analysis of the strategic pillars, enabling the identification of the publisher's main strengths and weaknesses. Furthermore, the work presents a situational diagnosis and projects the financial investments necessary to ensure the organization's sustainable growth and competitiveness. The business model of Osterwalder and Pigneur (2010) is used as a theoretical basis, reinforcing the importance of creating, delivering, and capturing value in a clear and strategic manner. This model provides the publisher with a systemic view of its activities, helping to define priorities and align its operations with market demands. This study enables the identification of the business's strengths and weaknesses. A clear and objective view of these points helps resolve the company's most sensitive issues. Ultimately, strategic planning aims to strengthen the publisher's internal operations and expand its reach within the national publishing landscape.
Keywords: strategic planning; business model; Canvas methodology; value creation; organizational expansion.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: juniordelima2020@gmail.com

Planificación estratégica de la editorial de la Universidad Ontopsicológica

Resumen: Este estudio teórico propone el desarrollo de un plan estratégico para la Asociación Brasileña de Ontopsicología (ABO), con especial énfasis en la Editorial Universitaria de Ontopsicología. El estudio busca orientar las acciones organizacionales desde 2025 hasta 2030. La metodología se centra en establecer una hoja de ruta detallada para el primer semestre de 2025, seguida de la definición de objetivos anuales a mediano y largo plazo para el período 2026-2030. Se aplica la metodología Canvas para estructurar el análisis de los pilares estratégicos, lo que permite identificar las principales fortalezas y debilidades de la editorial. Asimismo, el trabajo presenta un diagnóstico de la situación y proyecta las inversiones financieras necesarias para asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad de la organización. El modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010) se utiliza como base teórica, reforzando la importancia de crear, entregar y capturar valor de manera clara y estratégica. Este modelo proporciona a la editorial una visión sistémica de sus actividades, ayudando a definir prioridades y a alinear sus operaciones con las demandas del mercado. Este estudio permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Una visión clara y objetiva de estos aspectos ayuda a resolver los problemas más delicados de la compañía. En última instancia, la planificación estratégica busca fortalecer las operaciones internas de la editorial y ampliar su alcance en el panorama editorial nacional.
Palabras clave: planificación estratégica; modelo de negocio; metodología Canvas; creación de valor; expansión organizativa.

1 Introdução

Este trabalho tem como objetivo desenvolver o planejamento estratégico da Associação Brasileira de Ontopsicologia (ABO), com foco especial na área da Ontopsicológica Editora Universitária. A elaboração desse plano tem como propósito principal orientar as ações estratégicas da empresa ao longo dos próximos anos, com uma visão clara e estruturada para alcançar seus objetivos organizacionais e de mercado. Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: como estruturar um planejamento estratégico para a Ontopsicológica Editora Universitária que eleve sua visibilidade, amplie a base de clientes e fortaleça a presença digital, superando a alta segmentação do público, a dependência de sazonalidades e as dificuldades de comunicação didática, assegurando crescimento sustentável no período de 2025 a 2030?

O planejamento se inicia com uma abordagem detalhada para os próximos seis meses, de janeiro a junho de 2025, construindo-se um roteiro mensal que organiza e prioriza as principais iniciativas do ano. Em seguida, o trabalho amplia sua perspectiva para incluir o planejamento anual dos períodos de 2026 a 2030, garantindo uma visão de longo prazo alinhada com as metas de crescimento e expansão da Editora. Além disso, apresenta-se uma análise dos objetivos da empresa por meio da metodologia Canvas, proporcionando uma visão abrangente de seus principais pilares estratégicos, juntamente

com um diagnóstico da situação atual da organização que serve de base para a definição de ações práticas e eficazes.

Por fim, o planejamento estratégico é apresentado em sua totalidade, com destaque para os investimentos financeiros previstos em etapas específicas. Esse detalhamento reforça a importância da organização e do direcionamento estratégico como instrumentos essenciais para o crescimento sustentável e o sucesso da Editora no cenário competitivo.

A metodologia Canvas configura-se como uma ferramenta estratégica que colabora para o entendimento dos objetivos principais de uma empresa, seja antes do lançamento de um produto no mercado, seja quando o produto já está em operação e busca-se sua melhoria. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios descreve as bases pelas quais uma organização cria, entrega e captura valor. Esse modelo é viável para as organizações estruturarem visualmente seus focos e metas, promovendo maior clareza na definição de estratégias, funcionando como um esquema que mostra como a empresa gera valor para o cliente e para si. Com base nesse entendimento, estrutura-se um planejamento estratégico voltado à expansão sustentável da Ontopsicológica Editora Universitária, utilizando a metodologia Canvas.

2 Fundamentação Teórica

O desenvolvimento inicial da Ontopsicologia ocorre em paralelo ao percurso científico do seu fundador, o Acad. Prof. Antonio Meneghetti, nascido na Itália em 1936 e falecido no Brasil em 2013, cientista de formação acadêmica com doutorados em Filosofia, Ciências Sociais e Teologia, além do título de Gran Doktor Nauk em Psicologia obtido na Rússia (Faculdade Antonio Meneghetti, 2024; Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2025).

Motivado pela investigação da esquizofrenia no final da década de 1960 e percebendo um paralelismo entre essa condição e o problema crítico do conhecimento, Meneghetti buscou aprofundamento teórico em centros europeus de pesquisa. No início da década de 1970, apresentou a primeira formalização teórica da Ontopsicologia com o texto “Ontopsicologia do Homem”, publicado em 1971, marco fundador da disciplina (Associazione Internazionale di Ontopsicologia, 2025; Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2025).

Em 1972, na cidade de Roma, teve início o primeiro centro de formação clínica e acadêmica da escola ontopsicológica, consolidando a difusão do método e de sua prática

formativa (Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2025). Em 1978, Meneghetti fundou a Associação Internacional de Ontopsicologia, com o propósito de promover a pesquisa e a formação de acordo com os pressupostos teóricos da Ontopsicologia, e, no mesmo contexto, criou a Ontopsicologia Editrice, dedicada à publicação e disseminação de obras da área (Associazione Internazionale di Ontopsicologia, 2025; Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2025). Em 1985, foi fundada a Associação Brasileira de Ontopsicologia, que se tornou um dos principais vetores de difusão científica e cultural da Ontopsicologia no país, por meio de cursos, publicações, congressos, projetos culturais e formação de lideranças (Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2025).

Entre as áreas de atuação da ABO, destaca-se a Ontopsicológica Editora Universitária, responsável pela revisão, edição e publicação das obras de Antonio Meneghetti e de materiais científicos correlatos, além da operação de uma loja virtual que facilita o acesso do público leitor em território nacional (Ontopsicológica Editora Universitária, 2025; Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2025). A participação em eventos acadêmicos realizados em parceria com a Antonio Meneghetti Faculdade contribui para a atualização permanente do acervo e para a difusão do conhecimento ontopsicológico entre estudantes, profissionais e organizações (Faculdade Antonio Meneghetti, 2024).

3 Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, com o objetivo de desenvolver o planejamento estratégico da Ontopsicológica Editora Universitária, setor vinculado à Associação Brasileira de Ontopsicologia. A pesquisa fundamenta-se em análise teórica e documental, entendida como exame sistemático de materiais institucionais e bibliografia especializada para interpretar um fenômeno organizacional específico (Gil, 2017; Marconi; Lakatos, 2010; Severino, 2017). Trata-se de um estudo de caso único, apropriado quando se busca compreensão aprofundada de um contexto real com múltiplas variáveis e evidências essencialmente qualitativas, com integração de diferentes fontes de evidência (Yin, 2015; Creswell, 2014).

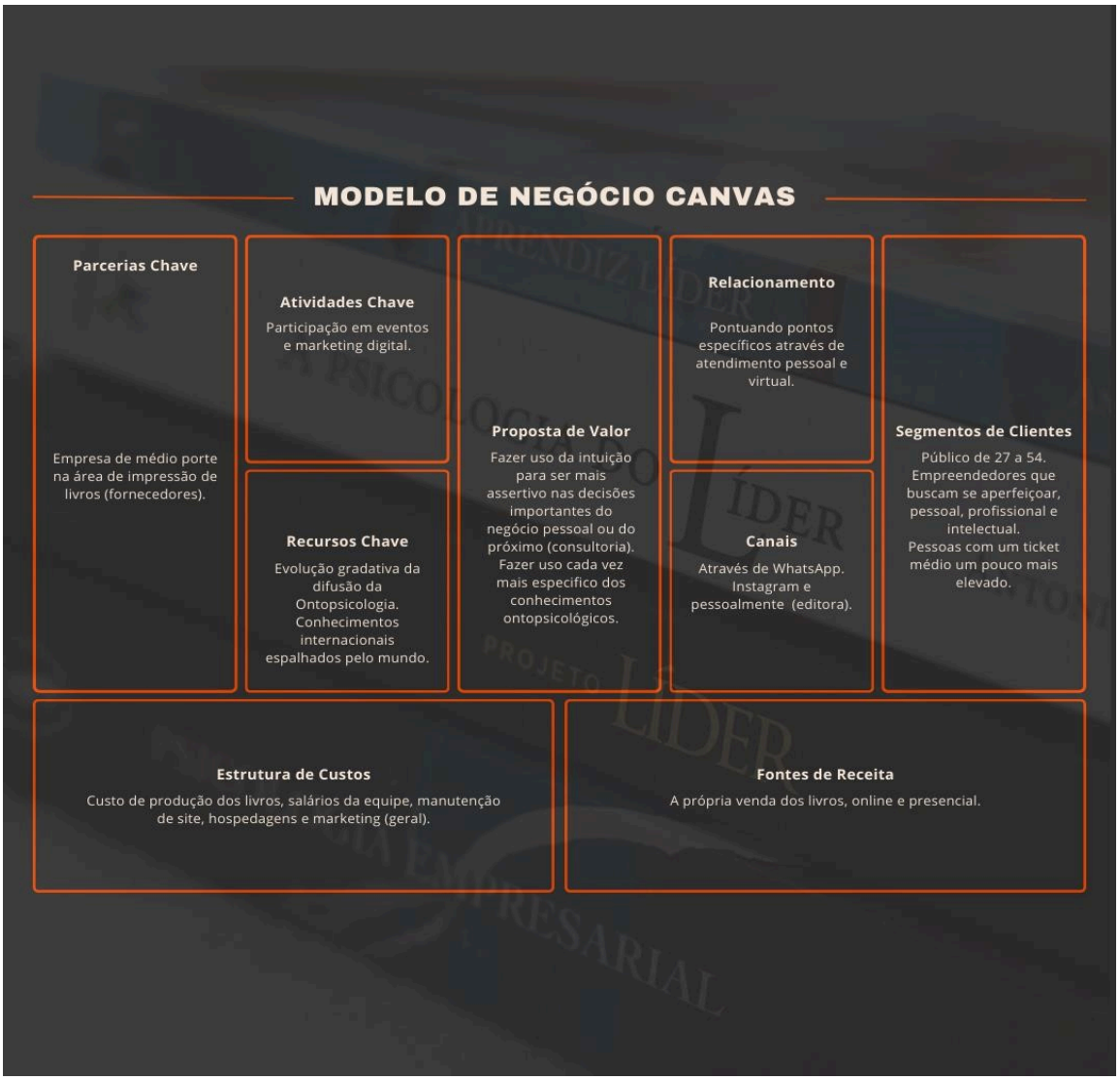
O procedimento metodológico foi estruturado em etapas complementares. Primeiro, realizou-se a coleta e revisão de documentos institucionais e publicações da Ontopsicológica Editora Universitária, bem como materiais da Associação Brasileira de Ontopsicologia, consolidando uma base documental sobre atuação, processos e resultados recentes. Em seguida, procedeu-se a uma análise situacional da Editora considerando a

operação no espaço físico e na loja virtual, com classificação temática do conteúdo para organizar evidências por dimensões estratégicas (Bardin, 2016). Na sequência, elaborou-se um diagnóstico estratégico com base nos achados documentais e nos conceitos de planejamento estratégico, enfatizando a coerência entre objetivos, recursos e posicionamento competitivo (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Para a estruturação do planejamento estratégico, utilizou-se o Business Model Canvas, que possibilita visualizar de modo sintético a lógica de criação, entrega e captura de valor, integrando os elementos-chave do modelo de negócios (Osterwalder; Pigneur, 2010). Com esse enquadramento, as evidências foram organizadas nos blocos do Canvas e conectadas a um diagnóstico de forças, fragilidades, oportunidades e ameaças, apoiando a priorização de iniciativas e o alinhamento entre estrutura de custos e fontes de receitas na tomada de decisão, em coerência com os objetivos institucionais (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Antes da apresentação visual, destaca-se que as formas de atuação voltadas à redução do custo com mão de obra de operadores e de supervisores foram sistematizadas como um desdobramento tático do diagnóstico e do Canvas, permitindo relacionar escolhas estratégicas a implicações operacionais e financeiras. Essa síntese é apresentada a seguir na Figura 1.

Figura 1 - Formas de atuação para redução do custo com mão de obra de operadores e de supervisores



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme a Figura 1 evidencia, a análise de alternativas operacionais cria um vínculo direto entre proposição de valor, atividades-chave e estrutura de custos, o que favorece decisões sobre eficiência alocativa e sustentabilidade econômica das iniciativas priorizadas. Em complemento à representação visual, o estudo retoma o Canvas como mapa de coerência entre proposição de valor, canais, relacionamento com clientes, parcerias, recursos, atividades-chave, estrutura de custos e fontes de receitas, garantindo encadeamento lógico entre diagnóstico, escolhas estratégicas e implicações operacionais (Osterwalder; Pigneur, 2010).

3.1 Diagnóstico

Com o objetivo de proporcionar uma compreensão ampla do ambiente organizacional da Associação Brasileira de Ontopsicologia, realizou-se um diagnóstico da situação empresarial atual, identificando fatores que influenciam direta e indiretamente o desempenho. A orientação teórica articula leituras clássicas de estratégia, integrando análise de contexto externo, capacidades internas e priorização de ações (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Porter, 1985; Johnson; Scholes; Whittington, 2017).

Para o macroambiente, adotou-se uma leitura compatível com PESTEL, isto é, a análise sistemática de fatores político-legais, econômicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais que condicionam a demanda e a forma de competir. Esses vetores externos foram organizados como oportunidades e ameaças por tópicos, conforme apresenta o Quadro 1 a seguir (Johnson; Scholes; Whittington, 2017; Kotler; Keller, 2016).

Quadro 1 - Oportunidades e Ameaças ABO

	Oportunidades	**Ameaças**
Econômico	Transmitir conhecimento para empreendedores com um nível mais elevado de crescimento e busca de aprendizado.	Conteúdo bastante segmentado e pouco conhecido.
Político/Legal	Conteúdos são revisados e aprovados por setores legais.	Risco de conteúdos não serem revisados ou aprovados pelos setores legais.
Cultura	À medida que os clientes vão absorvendo e aplicando o aprendizado, os resultados podem ser bastante significativos.	Certas pessoas podem achar que vai contra algumas premissas pessoais e crenças religiosas.
Ambiental/Natural	Há a preservação e certos pontos que o contato com o ambiente tem aspectos bastante relevantes.	Podem achar que tudo isso é besteira.

Tecnológico	Se tem uma loja física e outra virtual/ecommerce. Como base de auxílio há o aplicativo Ontopsicologia que serve como apoio aos estudos.	O aplicativo poderia estar mais desenvolvido tecnologicamente.
Sociodemográfico	Local de circulação de empreendedores e público de *ticket* médio alto.	O local é bastante interno e nichado.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A sistematização do macroambiente em oportunidades e ameaças apoia a formulação estratégica, pois explicita pressões e tendências que impactam o posicionamento competitivo e informam decisões de foco, diferenciação e mitigação de riscos (Kotler; Keller, 2016; Porter, 1985; Osterwalder; Pigneur, 2010).

Na perspectiva interna, a análise buscou identificar forças e fraquezas nos principais setores da organização, em linha com a lógica da matriz SWOT que articula capacidades internas e condições externas para orientar escolhas coerentes com os recursos e competências disponíveis (Andrews, 1971; Barney, 1991; Grant, 2019). Essa síntese encontra-se no Quadro 2 a seguir, considerando dimensões de marketing, financeiro, produção e organização.

Quadro 2 - Forças e Fraquezas

	Forças	**Fraquezas**
Marketing	Possui um setor responsável para o desenvolvimento do marketing e das mídias do perfil.	Dificuldade em transmitir esse conhecimento de maneira didática devido à complexidade e especificidade do vocabulário técnico envolvido
Financeiro	Possui produtos com *ticket* mais elevado que puxam o faturamento para cima.	Alavancagem de vendas em períodos de promoção e sazonalidade.
Produção	A produção é alta, é difícil acontecer de não ter o produto no estoque e sua organização para ser produzido novamente, é breve.	Há a possibilidade do livro acabar e não ter no estoque de imediato.

Organização	Ter definido as datas de eventos para uma breve organização e divulgação dos conteúdos.	Algumas destas datas são repassadas com um curto período de tempo.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O balanço interno permite evidenciar ativos estratégicos e pontos de melhoria que afetam a geração de valor e a execução. Essa leitura é compatível com a visão baseada em recursos, segundo a qual vantagens competitivas sustentáveis dependem de recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar e bem organizados (Barney, 1991; Grant, 2019).

Para priorizar esforços e orientar a alocação de recursos, elaborou-se uma matriz de avaliação de desempenho e importância, apropriada para identificar lacunas críticas e organizar planos de ação de forma objetiva. A abordagem considera o desempenho atual e o grau de importância para os resultados, conforme apresenta o Quadro 3 a seguir, com categorias agrupadas em marketing, finanças, organização e produção, em consonância com os princípios da Importance–Performance Analysis e com o desdobramento estratégico por prioridades (Martilla; James, 1977; Kaplan; Norton, 1997).

Quadro 3 - Matriz de Desempenho X Importância

	Desempenho			**Importância**		
	Forte	**Neutro**	**Fraco**	**Alta**	**Média**	**Baixa**
Marketing	X				X	
1. Marca Forte	X			X		
2. Qualidade dos produtos			X			X
3. Embalagem	X			X		
4. Formas de Pagamento	X				X	
5. Atendimento	X				X	
6. Relacionamento cliente	X				X	
Financeiro	X				X	
1. Investimento Inicial	X				X	
2. Disposição de recursos					X	
Organização	X				X	

1. Liderança		X			X	
2. Capacidade de Administrar		X				X
3. Qualificação		X			X	
4. Responsabilidade social		X			X	
Produção	X			X		
1. Capacidade de produção	X				X	
2. Instalações		X				X
3. Capacidade de inovação	X				X	

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Os resultados indicam desempenhos fortes em marca, atendimento, relacionamento com clientes, formas de pagamento, liderança, instalações e investimento inicial, o que sustenta percepção de valor e bases operacionais favoráveis. Ao mesmo tempo, itens como capacidade de administração, qualificação e responsabilidade social apresentam desempenho neutro ou fraco, ainda que com importância elevada ou média, o que sinaliza prioridades claras de intervenção e a necessidade de métricas de acompanhamento para evolução contínua (Kaplan; Norton, 1997; Martilla; James, 1977; Porter, 1985).

Em síntese, o diagnóstico integra análise do macroambiente para captar pressões e oportunidades externas, leitura interna baseada em recursos para mapear forças e fraquezas, e priorização por importância e desempenho para orientar a ação. Esse encadeamento fortalece a coerência entre proposição de valor, recursos, atividades e resultados, preparando a base para as decisões do planejamento subsequente (Osterwalder; Pigneur, 2010; Johnson; Scholes; Whittington, 2017; Porter, 1985).

4 Objetivo e Métricas Estratégicas

A Ontopsicológica Editora Universitária, vinculada à Associação Brasileira de Ontopsicologia (ABO), estabelece neste plano estratégico, três horizontes de tempo para orientar suas ações e metas entre os anos de 2025 a 2030:

- Curto prazo: os primeiros seis meses, contados a partir de janeiro até junho de 2025 serão voltados à divulgação e conscientização sobre a Ontopsicologia, à ampliação da base de clientes e ao fortalecimento da presença digital da Editora.

- Médio prazo: a partir dos seis meses seguintes de 2025, juntamente com os primeiros 6 meses de 2026 serão destinados à consolidação da marca, fidelização de leitores, estruturação interna e qualificação da equipe.
- Longo prazo: compreende o segundo semestre de 2026 a 2030, com foco na expansão institucional, abertura de filial e reconhecimento nacional e internacional da ciência Ontopsicológica.

Com base nesses momentos estratégicos, foi elaborado um cronograma mensal detalhado para o ano de 2025, que servirá como base de acompanhamento das ações iniciais do plano. As metas estão apresentadas no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Metas Operacionais Mensais da Editora (2025)

Mês	**Ações Estratégicas**	**Crescimento Previsto**
Janeiro	Reestruturação da marca (*branding*) e definição do cronograma anual	+3% clientes, +62 seguidores
Fevereiro	Lançamento de identidade visual e aumento de presença digital	+2% clientes, +320 seguidores
Março	Campanhas segmentadas por nicho (iniciante, médio, avançado) + início de tráfego pago	+2,5% clientes, +520 seguidores
Abril	Ações focadas em conversão + logística de estoque	+5% clientes, +385 seguidores
Maio	Investimento em mídia e *storytelling* da marca	+5% clientes, +367 seguidores
Junho	Otimização do funil de *feedback* e ROAS + tráfego pago (R$ 1.800,00)	+5,5% em vendas e seguidores
Julho	Segmentação do tráfego (alcance, engajamento e conversão) + ROAS esperado de 7,5	+5,5% em vendas e seguidores
Agosto	Treinamento interno com especialista em Ontopsicologia	+5,5% em vendas e seguidores
Setembro	Desenvolvimento da campanha *Black November* e estratégias visuais	+4% em vendas e seguidores

Outubro	Pré-lançamento *Black November* + testes de criativos e copys	+4% em vendas e seguidores
Novembro	Execução da *Black November* + tráfego pago (R$ 7.000,00)	+8% em vendas e seguidores
Dezembro	Campanhas de Natal + redução de mídia paga (R$ 500,00) + ações de fidelização	+2% em vendas e seguidores

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 4 evidencia uma estrutura de metas mensais voltadas ao crescimento escalonado e sustentável da Editora ao longo do ano de 2025. A estratégia contempla o aumento da presença digital e ampliação da base de clientes, juntamente com ações operacionais como treinamentos, reformulações internas e campanhas promocionais, com especial atenção às sazonalidades do mercado. A progressão percentual planejada permite o acompanhamento sistemático dos resultados, facilitando ajustes táticos ao longo do ano.

A partir do encerramento do ano de 2025, tem-se a transição para as metas plurianuais, com foco em crescimento contínuo e fortalecimento da presença institucional da Editora no mercado editorial brasileiro e, futuramente, no cenário internacional.

Em 2026, pretende-se duplicar a base de clientes e alcançar a marca de 20.000 seguidores, com média mensal de 1.130 novos seguidores. A equipe deverá estar capacitada para conduzir vendas com autonomia e conhecimento técnico e o faturamento deverá alcançar a média de R$15.000,00 por mês.

Em 2027, a meta é reformular o espaço físico da Editora, adotando uma estética mais inovadora e coerente com a filosofia ontopsicológica, além de expandir significativamente a base digital, com projeção de 45.000 seguidores e faturamento de R$25.000,00 mensais.

Para 2028, os esforços estarão voltados à realização de eventos de grande porte, com lançamentos e traduções de obras do fundador Antonio Meneghetti, buscando engajamento qualificado. A meta de crescimento digital se mantém, com expectativa de atingir 70.000 seguidores.

Em 2029, com a equipe já madura e alinhada, está previsto o início das representações internacionais da ABO por meio de participação em congressos e eventos fora do país. Também será iniciado o processo de abertura de uma filial em São Paulo,

incluindo treinamento específico da nova equipe com foco em liderança e *networking* institucional.

Por fim, em 2030, o objetivo central será o lançamento oficial da filial na capital paulista, com uma campanha de marketing direcionada para a região, realização de eventos bimestrais, estruturação de uma equipe local capacitada e ações voltadas ao fortalecimento da presença nacional da Editora. A filial terá metas específicas de engajamento, faturamento e relacionamento institucional, alinhadas à expansão e consolidação do legado científico da Ontopsicologia no Brasil.

Encerrando esta seção, destaca-se que o conjunto de metas e ações descritas oferece um roteiro para os próximos anos e uma visão clara, coerente e mensurável de onde a Editora deseja chegar. O plano une esforços estratégicos de comunicação, gestão, expansão territorial e fortalecimento institucional, sempre em sintonia com os valores da ABO e os princípios da Ontopsicologia. Trata-se de um projeto ambicioso, mas ancorado em metas realistas e progressivas, que posiciona a Editora como um agente relevante no campo editorial e científico nacional.

4.1 Base de Orçamentos

Com o intuito de garantir a viabilidade financeira das ações estratégicas planejadas para os próximos anos, foi elaborado um planejamento orçamentário que abrange o período de 2025 a 2030. Esse planejamento mostra os principais investimentos necessários para o fortalecimento da marca, capacitação da equipe, expansão da atuação no mercado e desenvolvimento de ações voltadas à inovação e à consolidação institucional, como apresenta o Quadro 5.

Quadro 5 - Planejamento Orçamentário (2025-2030)

Ano	Itens de Investimento	Valor (R$)
2025	Tráfego pago (R$ 2.500,00/mês)	30.000,00
	Treinamentos básicos	5.000,00
	Verba para *folders*	2.000,00
	Total Anual	**37.000,00**
2026	Tráfego pago (R$ 5.000,00/mês)	60.000,00
	Treinamentos avançados	8.000,00

	Otimização do Site (R$ 2.000,00/semestre)	4.000,00
	Verba para *folders*	2.500,00
	Total Anual	**74.500,00**
2027	Tráfego pago (R$ 7.500,00/mês)	90.000,00
	Reformulação do espaço (R$ 15.000,00/mês por 3 meses)	45.000,00
	Verba para *folders*	3.000,00
	Total Anual	**138.000,00**
2028	Tráfego pago (R$ 10.000,00/mês)	120.000,00
	Eventos de Lançamento (R$ 15.000,00/evento)	30.000,00
	Treinamentos para eventos	2.000,00
	Verba para *folders*	3.000,00
	Total Anual	**152.000,00**
2029	Marketing contínuo e tráfego pago (R$ 12.000,00/mês)	144.000,00
	Congresso Internacional (1 evento)	40.000,00
	Planejamento da Filial Paulista	10.000,00
	Campanha Regional pré-expansão	5.000,00
	Treinamentos e capacitações	5.000,00
	Materiais e campanhas orgânicas	3.000,00
	Total Anual	**207.000,00**
2030	Marketing contínuo (R$ 12.000,00/mês)	144.000,00
	Expansão da equipe local (R$ 4.000,00/mês)	48.000,00
	Inauguração da Filial Paulista (R$ 18.000,00/mês por 2 meses)	36.000,00
	Marketing local para São Paulo (R$ 2.500,00/mês por 3 meses)	7.500,00
	Materiais e campanhas orgânicas	6.000,00
	Total Anual	**264.000,00**
TOTAL GERAL (2025-2030)		**872.500,00**

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 5 apresenta uma projeção orçamentária estratégica para o período de 2025 a 2030, com foco no crescimento sustentável, capacitação da equipe, fortalecimento

do marketing e expansão estrutural da organização. Cada ano contempla investimentos específicos, distribuídos entre ações como tráfego pago, treinamentos, eventos, reformulações, campanhas de marketing, otimização digital e, nos anos mais avançados, a abertura de uma filial em São Paulo.

O valor total estimado para viabilizar todas essas ações é de R$ 872.500,00, sendo os maiores aportes destinados aos últimos três anos, que envolvem ações de maior escala e impacto. Esse planejamento evidencia uma trajetória de crescimento progressivo e estratégico, alinhada com metas de posicionamento de mercado, qualificação da equipe e expansão territorial.

6 Considerações Finais

Este planejamento estratégico consolida uma trajetória clara para a Associação Brasileira de Ontopsicologia até 2030, ao articular horizontes de curto, médio e longo prazo, traduzidos em metas e ações verificáveis. A estrutura proposta organiza o avanço inicial em um cronograma mensal para 2025, seguido por metas plurianuais que sustentam crescimento, consolidação institucional e expansão territorial, o que confere coerência entre ambição estratégica e execução progressiva ao longo do período 2025–2030.

Quanto ao objetivo de expandir a presença digital e ampliar a base de clientes, o plano detalha para 2025 um roteiro de doze meses que inclui reestruturação de marca, lançamento de identidade visual, campanhas segmentadas por nicho, início e segmentação de tráfego pago, logística de estoque, storytelling, otimização do funil e sazonalidades estratégicas, com metas de crescimento mensais para clientes e seguidores. Esse encadeamento assegura tração inicial e mensuração contínua dos resultados, criando as condições para a fase seguinte de consolidação.

No médio prazo, o plano orienta a consolidação da marca, a fidelização de leitores e a qualificação da equipe, estabelecendo como marcos a duplicação da base de clientes, a meta de 20.000 seguidores e a média de faturamento mensal de R$ 15.000,00 em 2026. Em 2027, prevê a reformulação do espaço físico da Editora, a expansão da base digital para 45.000 seguidores e a elevação do faturamento mensal para R$ 25.000,00, o que reforça a percepção de valor e a experiência no ponto de contato presencial com o público.

No longo prazo, o plano aprofunda o engajamento com eventos de grande porte em 2028, com lançamentos e traduções, preservando o crescimento digital projetado. Em 2029, avança para a presença institucional ampliada, com representações internacionais e

início do processo de abertura da filial em São Paulo. Em 2030, consolida-se a expansão com o lançamento oficial da filial, campanha regional, eventos bimestrais e estruturação de equipe local, alinhando crescimento de mercado, relacionamento institucional e difusão científica.

A viabilidade do conjunto é assegurada por um planejamento orçamentário que cobre 2025 a 2030, com alocações anuais para tráfego pago, treinamentos, otimização digital, reformulação do espaço, eventos e campanhas, incluindo verbas específicas para a expansão paulista. O quadro financeiro estima um total de R$ 872.500 para o período, com aportes crescentes nos anos finais, compatíveis com o salto de escala exigido pelas frentes de eventos, internacionalização e filial. Essa base econômica torna exequíveis as metas e reduz o risco de interrupções na execução.

Dessa forma, os objetivos específicos foram traduzidos em ações mensais, metas anuais e orçamento plurianual, permitindo monitoramento e ajustes ao longo do ciclo estratégico. O resultado é um roteiro de implementação que alinha presença digital, qualificação da equipe, desempenho comercial, experiência no espaço físico, engajamento por eventos e expansão institucional, posicionando a ABO para fortalecer sua relevância no Brasil e construir reconhecimento progressivo no cenário internacional.

Referências

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.

ASSOCIAZIONE INTERNAZIONALE DI ONTOPSICOLOGIA. **L’Ontopsicologia**. 2025. Disponível em: https://ontopsicologia.org/ontopsychology/ontopsicologia/. Acesso em: 7 set. 2025.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CANVA. 10 modelos de folder prontos para você editar e impressionar: entenda o que é e como organizar o seu. *In*: **Canva**, 2025. Disponível em: https://www.canva.com/pt_br/aprenda/modelos-defolder/. Acesso em: 11 jun. 2025.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

EXPERIAN, Serasa. **ROAS:** como funciona um dos principais indicadores em investimento de publicidade. 2025. Disponível em: https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/marketing/roas/. Acesso em: 9 jun. 2025.

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI. **Antonio Meneghetti**. 2024. Disponível em: https://www2.faculdadeam.edu.br/antonio-meneghetti/. Acesso em: 7 set. 2025.

FCAMERA. **Black November, Black Week e Black Friday:** qual é a diferença?. 2023. Disponível em: https://fcamara.com/blog/black-november-black-week-black-friday-diferenca/. Acesso em: 11 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**. 10. ed. Hoboken: Wiley, 2019.

GURU, Digital Manager. **Workshop:** Entenda o que é e como organizar o seu. 2025. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/workshop-entenda-o-que-%C3%A9-e-como-organizar-seudigitalmanagerguru-h4pzf/. Acesso em: 11 jun. 2025.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring strategy**. 11. ed. Harlow: Pearson, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance–Performance Analysis. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 1, p. 77-79, 1977.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ONTOPSICOLÓGICA EDITORA UNIVERSITÁRIA. **Loja virtual**. 2025. Disponível em: https://www.ontopsicologia.com.br/. Acesso em: 7 set. 2025.

ONTOPSICOLOGIA, Associação Brasileira de. **A história da Ontopsicologia**. 2025. Disponível em: http://www.ontopsicologia.org.br/ontopsicologia/historia. Acesso em: 7 set. 2025.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation:** inovação em modelos de negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

SCHERMA, Mariana. **Copy para marketing digital:** 11 dicas para garantir um texto impecável para suas peças. 2024. Disponível em: https://www.rdstation.com/blog/marketing/copy-paramarketing-digital/. Acesso em: 11 jun. 2025.

SEBRAE. **O que é branding e como ele pode ajudar sua marca**. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-branding-e-como-ele-pode-ajudar-suamarca. Acesso em: 9 jun. 2025.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

TOTVS. Networking: **Como estabelecer boas relações para potencializar parcerias comerciais**. 2024. Disponível em: https://www.totvs.com/blog/negocios/networking/. Acesso em: 11 jun. 2025.

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

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 291-303, nov. 2025.

Tráfego pago como ferramenta estratégica para microempresas: um estudo de caso no setor de climatização no interior do RS

Junior Gilson de Lima[1]

Resumo: Este artigo analisa a aplicação de estratégias de tráfego pago em uma microempresa do setor de climatização localizada no interior do Rio Grande do Sul. Por meio de um estudo de caso qualitativo, investigou-se como a utilização de anúncios patrocinados nas redes sociais influenciou a visibilidade digital e a geração de oportunidades comerciais para o negócio. A pesquisa envolveu a análise de documentos internos e observações diretas da operação, com foco nas mudanças percebidas a partir da implementação das campanhas. Os resultados apontam que, mesmo com investimentos modestos, o tráfego pago pode gerar avanços significativos na captação de clientes e no posicionamento da marca, servindo como porta de entrada para a profissionalização digital de empresas de pequeno porte. O estudo também evidencia a importância da sazonalidade, do atendimento personalizado e da comunicação segmentada para o sucesso das ações. Conclui-se que o marketing digital, quando adaptado à realidade local, pode se tornar um diferencial competitivo acessível e eficaz.
Palavras-chave: tráfego pago; microempresa; marketing digital; climatização; redes sociais.

Paid traffic as a strategic tool for micro-enterprises: a case study in the air conditioning sector in the interior of Rio Grande do Sul

Abstract: This article analyzes the application of paid traffic strategies in a micro-enterprise in the air conditioning sector located in the interior of Rio Grande do Sul. Through a qualitative case study, it investigated how the use of sponsored ads on social media influenced digital visibility and the generation of business opportunities for the company. The research involved the analysis of internal documents and direct observations of the operation, focusing on the changes perceived after the implementation of the campaigns. The results indicate that, even with modest investments, paid traffic can generate significant advances in customer acquisition and brand positioning, serving as a gateway to the digital professionalization of small businesses. The study also highlights the importance of seasonality, personalized service, and segmented communication for the success of the actions. It concludes that digital marketing, when adapted to the local reality, can become an accessible and effective competitive advantage.
Keywords: paid traffic; micro-enterprise; digital marketing; air conditioning; social media.

El tráfico de pago como herramienta estratégica para las microempresas: un estudio de caso en el sector del aire acondicionado en el interior de Rio Grande do Sul

Resumen: Este artículo analiza la aplicación de estrategias de tráfico pagado en una microempresa del sector de aire acondicionado ubicada en el interior de Rio Grande do Sul. Mediante un estudio de caso cualitativo, se investigó cómo el uso de anuncios patrocinados en redes sociales influyó en la visibilidad digital y la generación de oportunidades de negocio para la empresa. La investigación incluyó el análisis de documentos internos y observaciones directas de la operación, centrándose en los

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: juniordelima2020@gmail.com

cambios percibidos tras la implementación de las campañas. Los resultados indican que, incluso con inversiones modestas, el tráfico pagado puede generar avances significativos en la captación de clientes y el posicionamiento de marca, sirviendo como puerta de entrada a la profesionalización digital de las pequeñas empresas. El estudio también destaca la importancia de la estacionalidad, el servicio personalizado y la comunicación segmentada para el éxito de las acciones. Concluye que el marketing digital, adaptado a la realidad local, puede convertirse en una ventaja competitiva accesible y efectiva.
Palabras clave: tráfico de pago; microempresa; marketing digital; aire acondicionado; redes sociales.

1 Introdução

A transformação digital tem impactado fortemente a forma como micro e pequenas empresas se posicionam no mercado e se comunicam com seus públicos. Nesse novo cenário, a adoção de estratégias como o tráfego pago passou a desempenhar um papel estratégico não apenas na promoção de produtos e serviços, mas também na ampliação da visibilidade da marca, no aumento do engajamento e na fidelização de clientes. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), o marketing moderno deve ser centrado no ser humano e orientado por dados, priorizando a criação de valor e o relacionamento duradouro com o cliente.

Entre os setores que mais se beneficiam dessas estratégias estão os serviços técnicos especializados, como o de climatização residencial e comercial. Empresas que antes dependiam exclusivamente de indicações e presença física vêm migrando para o ambiente digital em busca de competitividade e crescimento. O tráfego pago, nesse contexto, configura-se como uma alternativa eficaz para alcançar novos públicos e otimizar investimentos em marketing, especialmente quando estruturado com base em dados e executado por profissionais qualificados.

Este artigo tem como objeto de estudo uma empresa de ar-condicionado localizada na região da Quarta Colônia/RS, que atua há mais de uma década no mercado e enfrenta o desafio de aumentar sua presença digital em um ambiente de consumo cada vez mais conectado. A organização, tradicionalmente pautada na reputação e no atendimento presencial, decidiu incorporar o tráfego pago como parte de sua estratégia comercial, com foco em expansão da marca e geração de demanda qualificada.

Partindo da realidade operacional da empresa, esta pesquisa propõe-se a responder à seguinte pergunta: *De que forma o uso de mídias pagas pode contribuir para divulgação*

digital de uma empresa de climatização localizada em uma cidade de pequeno porte? Para tanto, estabelece-se como objetivo geral compreender os impactos das campanhas de tráfego pago sobre os indicadores de visibilidade e engajamento da empresa. Os objetivos específicos incluem: i) Mapear o comportamento digital da empresa antes da adoção do tráfego pago; ii) Avaliar os resultados obtidos durante a execução das campanhas; iii) Identificar boas práticas e pontos de melhoria na aplicação de mídias pagas no contexto de microempresas regionais.

A relevância deste estudo está na possibilidade de oferecer um modelo replicável de gestão de tráfego para negócios locais que buscam aumentar sua competitividade por meio de ações estratégicas de marketing digital. A abordagem metodológica adotada será de natureza aplicada, qualitativa e descritiva, sustentada em análise documental e interpretação de métricas das campanhas executadas nas plataformas *Meta Ads* (*Facebook* e *Instagram*).

A estrutura do artigo está organizada em cinco seções: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico com conceitos sobre marketing digital, mídias pagas e comportamento do consumidor. Em seguida, descreve-se a metodologia da pesquisa, os resultados obtidos com a aplicação do tráfego pago e, por fim, as conclusões e recomendações estratégicas para empresas do mesmo porte e segmento.

2 Referencial Teórico

2.1 Marketing Digital e a Transformação do Consumo

A digitalização das relações de mercado provocou mudanças profundas nos hábitos de consumo e na maneira como as empresas se relacionam com seus públicos. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing moderno é orientado para a criação de valor e o fortalecimento de relacionamentos com os clientes, exigindo das organizações uma atuação mais ágil, personalizada e fundamentada em dados. Essa transformação foi intensificada pelo uso massivo da internet e das redes sociais, que passaram a mediar as experiências de compra, consumo e fidelização.

Para Limeira (2022), o marketing digital não representa apenas a migração do marketing tradicional para os meios eletrônicos, mas sim um conjunto de estratégias que considera as novas formas de interação e os canais digitais como centro da comunicação empresarial. Com a presença cada vez maior do consumidor em plataformas como

Instagram, *Facebook*, *YouTube* e *WhatsApp*, o poder de escolha aumentou, bem como a exigência por experiências rápidas, visuais e personalizadas. Esse novo cenário exige das empresas, inclusive das micro e pequenas, uma mudança de postura para manter sua relevância no mercado.

2.2 A Nova Jornada do Consumidor no Marketing Digital

O tráfego pago tem se consolidado como uma das estratégias mais eficazes dentro do marketing digital. Esse recurso consiste no investimento direto em plataformas digitais para promover produtos, serviços ou marcas, permitindo que a empresa alcance públicos bem segmentados com maior precisão. Limeira (2022) destaca que esse tipo de estratégia possibilita gerar visibilidade imediata, mensurar resultados em tempo real e realizar ajustes de campanha com agilidade.

Segundo Sobral (2023), o tráfego pago deve ser compreendido como uma técnica voltada à performance, cujo objetivo é entregar a mensagem mais adequada ao público certo, no momento ideal. Ao segmentar anúncios com base em dados demográficos, interesses e comportamentos, plataformas como *Meta Ads* (*Instagram* e *Facebook*), *Google Ads* e *TikTok Ads* possibilitam atingir grupos específicos, o que representa uma grande vantagem competitiva, especialmente para empresas com orçamentos limitados.

Esse tipo de abordagem é especialmente relevante para negócios locais, pois possibilita escalar a visibilidade da marca sem depender exclusivamente do alcance orgânico, que está cada vez mais restrito pelas plataformas. Quando bem gerenciada, a estratégia de tráfego pago tende a apresentar maior eficiência em relação ao custo-benefício e ao retorno sobre o investimento.

2.3 Mídias Sociais como Canal de Relacionamento e Posicionamento

As mídias sociais deixaram de ser apenas espaços de entretenimento e passaram a funcionar como canais estratégicos de posicionamento de marca e relacionamento com os clientes. Torres (2009) argumenta que essas plataformas devem ser encaradas como ecossistemas de interação, nos quais a presença constante da empresa fortalece a lembrança de marca e aumenta a confiança do consumidor.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), o marketing digital contemporâneo precisa ser centrado no ser humano. Isso significa reconhecer os valores, comportamentos e preferências do público e utilizá-los como base para uma comunicação autêntica e relevante. Nas redes sociais, os consumidores esperam respostas rápidas, conteúdo envolvente e uma postura coerente por parte das empresas.

Para microempresas, essas plataformas oferecem a oportunidade de criar uma comunicação mais próxima e acessível. Por meio de conteúdos bem planejados, é possível educar o público sobre os serviços oferecidos, mostrar bastidores do negócio e gerar diferenciação em um mercado muitas vezes saturado. Quando associada ao tráfego pago, essa presença se torna ainda mais potente, ampliando o alcance da marca e criando vínculos duradouros com a audiência.

2.4 Métricas e Indicadores de Performance em Campanhas Digitais

A possibilidade de mensurar resultados é uma das grandes vantagens do marketing digital. Como ressalta Drucker (1999), quando afirma que não podemos gerenciar de forma eficiente nossos trabalhos ou resultados, quando nem ao menos os medimos da melhor forma. Esse princípio se traduz nas estratégias de tráfego pago por meio dos KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho), instrumentos essenciais para compreender o desempenho e alcançar efetividade em cada campanha.

Entre os principais *KPIs* utilizados estão o Custo por Clique (CPC), a Taxa de Cliques (CTR), o Custo por Aquisição (CPA), a Taxa de Conversão (CTR) e o Retorno sobre o Investimento (ROI). Cada uma dessas métricas fornece informações específicas. Enquanto o CPC auxilia na análise do valor médio pago por clique, o ROI permite verificar a rentabilidade global de uma campanha.

Solomon (2016) reforça que o acompanhamento constante desses indicadores é fundamental para otimizar os resultados e tomar decisões mais assertivas. Para microempresas, que muitas vezes trabalham com recursos escassos, compreender e acompanhar esses dados é essencial para evitar desperdícios e garantir eficiência nos investimentos em mídia.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, qualitativa e descritiva. De acordo com Gil (2019), pesquisas aplicadas visam gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos, envolvendo interesses práticos. Já a abordagem qualitativa se mostra adequada quando o objetivo é interpretar fenômenos a partir de significados, percepções e contextos sociais, como é o caso da atuação de microempresas em ambientes digitais.

O estudo adota também a estratégia metodológica de estudo de caso, pois busca compreender em profundidade uma realidade específica, analisando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Conforme Yin (2016), essa abordagem é indicada quando se deseja examinar eventos atuais cujos limites entre objeto e contexto não estão claramente definidos.

A unidade de análise da pesquisa é uma microempresa atuante há mais de uma década no ramo de climatização, localizada na região da Quarta Colônia, no Rio Grande do Sul. A escolha do caso deu-se por sua relevância prática e pelo momento de transição digital enfrentado pela organização, que passou a utilizar tráfego pago como estratégia de marketing.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e observacional. Foram utilizados relatórios internos da empresa, dados extraídos das plataformas *Meta Ads* (*Facebook* e *Instagram*) e registros de atendimento no *WhatsApp Business*. Tais documentos permitiram identificar padrões de engajamento, conversão, sazonalidade e comportamento do público-alvo. Métricas como Custo por Clique (CPC), Taxa de Conversão, Custo por Aquisição (CPA) e Retorno sobre o Investimento (ROI) foram observadas com o apoio das ferramentas nativas de monitoramento de campanhas.

A análise seguiu uma abordagem temática e interpretativa, com categorização dos dados conforme os objetivos específicos da pesquisa. Essa técnica permitiu identificar padrões, desafios e oportunidades na execução das campanhas de tráfego pago, possibilitando a construção de um modelo estratégico replicável.

Reconhece-se, no entanto, a limitação do estudo por tratar-se de um único caso, o que restringe a generalização dos resultados. Ainda assim, conforme argumenta Gil (2019), estudos de caso são valiosos pela profundidade da análise e pelas contribuições práticas que oferecem a contextos semelhantes.

4 Análise dos Resultados e Discussões

4.1 Diagnóstico do cenário digital da empresa antes da intervenção

Antes da adoção de estratégias de tráfego pago, a presença digital da empresa de climatização era limitada e caracterizada por ações pouco estruturadas. O principal canal de divulgação consistia em postagens esporádicas no *Instagram*, geralmente sem planejamento prévio, padronização visual ou segmentação de conteúdo. A comunicação com o público era predominantemente reativa e baseada em contatos via *WhatsApp*, sem uso de ferramentas de monitoramento ou automação.

Apesar de contar com mais de dez anos de atuação e um bom índice de satisfação entre os clientes, a empresa enfrentava dificuldades em expandir sua base de *leads* de forma contínua. O crescimento orgânico nas redes sociais era estagnado, com baixa taxa de engajamento nas publicações, o que resultava em um alcance restrito e pouca efetividade na geração de novas oportunidades comerciais.

Outro ponto observado foi a ausência de integração entre os canais de comunicação e a estratégia comercial. A empresa não utilizava recursos como formulários, *landing pages* ou impulsionamento estratégico de conteúdo. Além disso, a falta de análise de métricas dificultava a tomada de decisões orientadas por dados. As ações de marketing eram baseadas na intuição dos gestores, o que limitava a escalabilidade das iniciativas e gerava desperdício de tempo e recursos.

Com a intensificação do uso das mídias sociais como principal ambiente de descoberta de serviços locais, esse cenário passou a representar uma desvantagem competitiva. Outras empresas do mesmo segmento, mesmo com menor tempo de mercado, começaram a conquistar maior visibilidade por meio de anúncios patrocinados e conteúdos mais bem elaborados.

Diante disso, tornou-se evidente a necessidade de modernizar a estratégia digital da empresa, incorporando práticas mais consistentes de marketing e investindo na estruturação de campanhas de tráfego pago com foco em alcance regional, captação de *leads* qualificados e reforço da autoridade da marca no setor de climatização.

4.1.1 Estratégia de tráfego pago aplicada

A estratégia de tráfego pago foi desenvolvida com o objetivo principal de aumentar a visibilidade da empresa no ambiente digital, atrair novos *leads* qualificados e gerar oportunidades de conversão por meio das redes sociais. O plano de ação contemplou a criação e execução de campanhas no Gerenciador de Anúncios da *Meta*, com foco nas plataformas *Instagram* e *Facebook*, priorizando o engajamento local e a geração de mensagens diretas pelo *WhatsApp*.

O primeiro passo consistiu na definição do público-alvo ideal, com base nas características do perfil de clientes já atendidos. O público selecionado foi composto por pessoas de 24 a 60 anos, com interesses relacionados a bem-estar, conforto térmico, reformas, eletrodomésticos e construção civil. A segmentação geográfica foi configurada para abranger o raio de até 25 km da sede da empresa, com destaque para cidades vizinhas à Quarta Colônia.

Em termos de conteúdo, as peças publicitárias foram criadas com foco em produtos de entrada e serviços de maior apelo comercial, como instalação de ar-condicionado *split* e manutenção preventiva. As artes priorizaram uma comunicação visual clara e objetiva, com imagens reais de serviços prestados e chamadas para ação diretas, como “Chame no *WhatsApp*”, “Peça seu orçamento” e “Agende sua visita”.

Cada campanha foi estruturada com objetivos distintos. Algumas foram configuradas para mensagens diretas no *WhatsApp Business*, enquanto outras focaram em alcance e reconhecimento de marca, visando ampliar o número de visualizações no *Instagram* e *Facebook*. Todas as campanhas utilizaram orçamentos controlados, com investimentos diários entre R$10,00 e R$20,00, totalizando valores acessíveis para a realidade da empresa.

O período de veiculação das campanhas foi previamente definido com base na sazonalidade da demanda, considerando os meses de maior procura por climatização e os horários de maior tráfego online, conforme dados das próprias plataformas. As campanhas foram monitoradas semanalmente, permitindo ajustes em tempo real nos anúncios, no público ou nas imagens, o que garantiu maior eficiência nas entregas.

Adicionalmente, foi implementado um protocolo interno para atendimento dos *leads* gerados pelos anúncios. As mensagens recebidas via *WhatsApp* eram respondidas

com *scripts* de abordagem padronizados, elaborados com foco em qualificação do contato e conversão para visita técnica ou venda direta.

Essa estratégia integrada de mídia paga, segmentação de público e atendimento estruturado representou um avanço significativo na forma como a empresa se posiciona digitalmente, fortalecendo sua presença regional e criando um canal contínuo de captação de novos clientes.

4.1.2 Desempenho das campanhas

A partir da implementação das campanhas de tráfego pago nas plataformas *Instagram* e *Facebook*, foi possível observar mudanças perceptíveis na visibilidade digital da empresa e na dinâmica de contato com os clientes. Embora não tenham sido estabelecidas métricas específicas ou registros formais de desempenho, os gestores relataram um aumento no número de interações por meio das redes sociais e também no volume de mensagens recebidas via *WhatsApp Business*. Segundo os registros do estudo, essas ações resultaram em uma melhora percebida na presença digital e na aproximação com novos clientes em potencial.

Outro ponto mencionado nos documentos é a valorização da imagem da empresa como marca confiável, resultado da maior exposição promovida pelas campanhas. O tráfego pago permitiu alcançar públicos que até então não interagiam com a empresa por meios digitais, principalmente moradores de cidades vizinhas à sede da empresa. Além disso, os próprios colaboradores notaram uma movimentação diferente na agenda de atendimentos, com maior frequência de novos contatos vindos das redes sociais.

Apesar da ausência de dados estatísticos detalhados, a avaliação interna dos gestores foi positiva, indicando que a iniciativa contribuiu diretamente para ampliar o alcance e fortalecer a comunicação da empresa no meio digital.

4.1.3 Comparativo pré e pós-tráfego pago

A comparação entre o período anterior às campanhas e o momento posterior à sua execução revela uma mudança gradual no posicionamento digital da empresa. Inicialmente, a atuação nas redes sociais era limitada a postagens esporádicas, sem padronização visual, planejamento de conteúdo ou qualquer tipo de impulsionamento. As

interações ocorriam de forma passiva, majoritariamente por indicação de clientes antigos ou contatos pessoais.

Com a adoção do tráfego pago, houve uma evolução perceptível no nível de profissionalização da presença online. As publicações passaram a seguir uma identidade visual mais coesa, com linguagem adequada ao público-alvo e objetivos comerciais definidos. A utilização de recursos como botões de chamada para o *WhatsApp*, segmentação geográfica e promoção de serviços específicos contribuiu para tornar o conteúdo mais atrativo e funcional.

A principal mudança relatada foi o aumento no número de contatos via *WhatsApp* originados das redes sociais, embora não tenham sido contabilizados formalmente. Os gestores também destacaram uma maior procura por orçamentos e a chegada de clientes de localidades que anteriormente não faziam parte do alcance natural da empresa.

Ainda que o estudo não traga registros objetivos sobretaxas de conversão ou retorno financeiro, o comparativo qualitativo evidencia uma melhoria significativa na maneira como a empresa passou a utilizar os meios digitais como canal de comunicação e captação de clientes. Essa mudança representa um avanço relevante para microempresas que enfrentam limitações estruturais e orçamentárias em suas ações de marketing.

4.1.4 Considerações Diagnósticas sobre o Funcionamento Operacional

A análise qualitativa das campanhas de tráfego pago permitiu observar seus efeitos sobre a presença digital da empresa, e também refletir sobre o funcionamento operacional do negócio como um todo. Embora o estudo não tenha se aprofundado em indicadores quantitativos internos, foi possível identificar aspectos relevantes do modelo de operação, das relações com os clientes e das oportunidades de aprimoramento estratégico.

Em primeiro lugar, destaca-se que a empresa atua em um setor fortemente influenciado pela sazonalidade climática, com aumento da demanda concentrado nos meses mais quentes do ano. Os serviços oferecidos, instalação, manutenção e higienização de aparelhos de ar-condicionado, são essenciais em períodos de alta temperatura, o que exige planejamento prévio para absorver o volume de atendimentos durante esses ciclos. Ações como campanhas promocionais em datas específicas, por exemplo, foram mencionadas como recursos utilizados para aproveitar esse pico de interesse, evidenciando uma consciência tática da sazonalidade do mercado.

O modelo de atendimento é predominantemente direto e baseado no relacionamento próximo com o cliente, utilizando o *WhatsApp Business* como principal canal de conversão. Essa escolha, coerente com o perfil regional e a informalidade típica de microempresas, demonstra agilidade na resposta e facilidade de comunicação. No entanto, a ausência de automações ou processos padronizados limita a escalabilidade desse modelo. À medida que o número de interações aumenta, a gestão do atendimento tende a se tornar mais desafiadora, o que pode comprometer a qualidade da experiência do cliente.

Quanto ao perfil do público-alvo, os registros analisados indicam que a empresa atende principalmente moradores da Quarta Colônia e cidades vizinhas, em sua maioria clientes finais residenciais. As campanhas de tráfego pago foram direcionadas a esse público regional, com foco em produtos e serviços de apelo imediato, como instalação de *splits* e manutenção preventiva. Embora não haja dados demográficos estruturados, a estratégia adotada sugere um conhecimento empírico sobre os hábitos e necessidades dos consumidores locais.

Outro ponto que merece atenção é a estratégia de oferta. A empresa tende a trabalhar com foco na prestação de serviço sob demanda, sem apresentar modelos de monetização complementar ou pacotes de manutenção recorrente. Isso indica uma oportunidade latente para ampliar a receita por meio da diversificação da proposta de valor, como, por exemplo, a criação de planos de fidelidade, venda de produtos relacionados ou parcerias com lojas e construtoras da região.

Por fim, a iniciativa de impulsionar a marca por meio do tráfego pago revelou-se um divisor de águas na percepção dos gestores sobre o marketing digital. A experiência inicial gerou aprendizados importantes sobre o comportamento do público, a importância da constância na comunicação e os ganhos possíveis mesmo com investimentos modestos. A sistematização desses elementos pode contribuir para uma futura consolidação da estratégia digital da empresa, com foco em expansão e diferenciação regional.

5 Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo analisar os efeitos da utilização de tráfego pago na visibilidade e no desempenho comercial de uma microempresa do setor de climatização, localizada no interior do Rio Grande do Sul. Por meio de um estudo qualitativo, fundamentado na análise de dados internos e observações empíricas, foi

possível compreender como a adoção de estratégias digitais pode transformar a forma como empresas de pequeno porte se posicionam no ambiente online.

A pesquisa demonstrou que, mesmo sem grandes investimentos, é possível gerar impacto real na captação de clientes e na valorização da marca ao utilizar ferramentas como o Gerenciador de Anúncios da Meta. As campanhas patrocinadas promoveram ganhos perceptíveis em alcance, interação e volume de contatos, além de contribuir para a profissionalização da comunicação e para a construção de autoridade no mercado regional.

Além dos benefícios operacionais, o estudo também revelou oportunidades estratégicas para a empresa analisada, como a necessidade de estruturar melhor seu atendimento digital, diversificar suas fontes de receita e explorar com mais profundidade os dados gerados pelas interações online. A experiência com o tráfego pago funcionou como uma porta de entrada para um processo mais amplo de transformação digital, que pode ser gradualmente expandido com a incorporação de novas ferramentas e práticas de marketing.

Como principal limitação, destaca-se a ausência de registros quantitativos mais precisos sobre o desempenho das campanhas e o impacto financeiro direto. A análise foi, em grande parte, baseada em percepções dos gestores e observações documentais, o que restringe a generalização dos resultados. Ainda assim, o estudo oferece subsídios importantes para outras microempresas que atuam em contextos semelhantes e buscam formas acessíveis de ampliar sua presença digital.

Para futuras pesquisas, recomenda-se o aprofundamento da mensuração dos resultados com apoio de métricas específicas (como CPC, CTR, ROI) e a comparação entre diferentes modelos de campanhas, canais de mídia e tipos de conteúdo. Também seria relevante analisar o comportamento do consumidor regional diante de diferentes abordagens visuais, verbais e promocionais.

Em síntese, o estudo reforça a ideia de que o tráfego pago, quando bem planejado e executado, pode se tornar um instrumento valioso de crescimento e fidelização, especialmente em mercados locais com forte apelo sazonal e concorrência baseada na confiança e na proximidade.

Referências

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Management Challenges for the 21st Century**. Nova York: Harper Business, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0:** tecnologia para a humanidade. São Paulo: Sextante, 2021.

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

LIMEIRA, Tarcízio. **Marketing Digital de Alta Performance:** Estratégia, Planejamento e Ação. São Paulo: DVS Editora, 2022.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do Consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOBRAL, Pedro. **Como fazer anúncios no Facebook Ads do Zero em 2023**. Comunidade Pedro Sobral, 2023.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 304-317, nov. 2025.

Engajamento de colaboradores como ferramenta de gestão: um estudo em uma instituição financeira

Junior Steffanello Cocco[1]

Resumo: Este estudo investigou o engajamento de colaboradores como ferramenta de gestão em uma instituição financeira, buscando compreender como esse fenômeno influencia os resultados organizacionais. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, utilizando entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores e análise de conteúdo para interpretar as percepções coletadas. Foram identificadas práticas de engajamento já implementadas, como comunicação interna estruturada, reconhecimento, programas de capacitação e ações voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Paralelamente, foram detectadas lacunas e desafios relacionados ao alinhamento de processos, liderança e cultura organizacional. Com base nos achados, elaborou-se um plano de ação estruturado pelo método 5W2H, contemplando ajustes operacionais, aprimoramento de sistemas, iniciativas de gestão de pessoas e estratégias de relacionamento com cooperados. Os resultados indicam que o fortalecimento do engajamento contribui para maior motivação, comprometimento, integração das equipes, melhoria nos processos internos e fidelização dos cooperados, tornando-se um diferencial competitivo estratégico para a instituição.
Palavras-chave: engajamento de colaboradores; gestão de pessoas; desempenho organizacional; instituição financeira; ferramenta de gestão.

Employee engagement as a management tool: a study in a financial institution

Abstract: This study investigated employee engagement as a management tool in a financial institution, seeking to understand how this phenomenon influences organizational results. The research adopted a qualitative, descriptive, and applied approach, using semi-structured interviews with managers and employees and content analysis to interpret the collected perceptions. Already implemented engagement practices were identified, such as structured internal communication, recognition, training programs, and actions focused on employee well-being. Simultaneously, gaps and challenges related to process alignment, leadership, and organizational culture were detected. Based on the findings, an action plan structured using the 5W2H method was developed, encompassing operational adjustments, system improvements, human resource management initiatives, and strategies for member relations. The results indicate that strengthening engagement contributes to greater motivation, commitment, team integration, improved internal processes, and member loyalty, becoming a strategic competitive advantage for the institution.
Keywords: employee engagement; people management; organizational performance; financial institution; management tool.

El compromiso de los empleados como herramienta de gestión: un estudio en una institución financiera

Resumen: Este estudio investigó el compromiso de los empleados como herramienta de gestión en una institución financiera, con el objetivo de comprender cómo este fenómeno influye en los resultados organizacionales. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado, utilizando entrevistas semiestructuradas con gerentes y empleados, y análisis de contenido para interpretar las percepciones

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: jcocco64@gmail.com

recopiladas. Se identificaron prácticas de compromiso ya implementadas, tales como comunicación interna estructurada, reconocimiento, programas de capacitación y acciones centradas en el bienestar de los empleados. Simultáneamente, se detectaron brechas y desafíos relacionados con la alineación de procesos, el liderazgo y la cultura organizacional. Con base en los hallazgos, se desarrolló un plan de acción estructurado mediante el método 5W2H, que abarca ajustes operativos, mejoras de sistemas, iniciativas de gestión de recursos humanos y estrategias para las relaciones con los miembros. Los resultados indican que fortalecer el compromiso contribuye a una mayor motivación, compromiso, integración de equipos, mejora de los procesos internos y lealtad de los miembros, convirtiéndose en una ventaja competitiva estratégica para la institución.
Palabras clave: compromiso de los empleados; gestión de personal; desempeño organizacional; institución financiera; herramienta de gestión.

1 Introdução

O líder exerce um papel fundamental na gestão de pessoas e no alcance do sucesso organizacional, especialmente em um cenário marcado pela competitividade e pela constante transformação. Mais do que supervisionar ou delegar tarefas, a liderança envolve a capacidade de inspirar, orientar e desenvolver colaboradores em consonância com os valores institucionais. Kotter (2024) destaca que a gestão consiste em planejar, organizar e controlar recursos para atingir metas específicas, enquanto Barney (2024) aponta que um líder eficaz deve reunir características como autoconfiança, comunicação clara, habilidades de gestão e criatividade. Assim, ao reunir competências técnicas e interpessoais, o líder torna-se peça-chave na criação de um ambiente favorável ao engajamento, estimulando a motivação, o comprometimento e a conexão dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

Manter uma equipe engajada contribui para o desempenho eficiente das tarefas, a execução das atividades cotidianas e o fortalecimento do relacionamento entre os membros do grupo. Esse cenário reflete em maior satisfação para a liderança e, de forma consequente, na elevação dos resultados e da lucratividade organizacional. Para alcançar esse patamar, torna-se essencial que os gestores dominem técnicas, metodologias e práticas voltadas à administração, à gestão de pessoas e, especialmente, ao engajamento dos colaboradores no ambiente empresarial.

O cenário do setor financeiro exige que as organizações desenvolvam estratégias para manter seus resultados. Mais do que processos, produtos e tecnologia, o diferencial competitivo passa a ser o capital humano, capaz de criar vínculos de confiança e entregar valor ao cliente ou associado. Nesse contexto, o engajamento de colaboradores surge como

uma ferramenta essencial de gestão, pois se relaciona diretamente com a motivação, a produtividade e a qualidade do atendimento. Este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como o engajamento dos colaboradores influencia os resultados de uma instituição financeira?.

A relevância do estudo se justifica em três esferas: profissional, pois fornece subsídios para gestores de instituições financeiras aperfeiçoarem suas práticas de liderança e gestão de pessoas; organizacional e social, pois contribui para a fidelização dos associados e para o desenvolvimento socioeconômico regional; e acadêmica, pois amplia a discussão sobre a relação entre engajamento e desempenho, articulando teoria e prática.

Dessa maneira, o objetivo geral consiste em analisar o engajamento dos colaboradores como ferramenta de gestão em uma instituição financeira. Para isso, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: (i) descrever as práticas e iniciativas adotadas pela instituição para promover o engajamento dos colaboradores; (ii) identificar desafios e lacunas que dificultam o fortalecimento do engajamento no contexto estudado; e (iii) propor melhorias e estratégias que potencializam o engajamento como ferramenta de gestão.

1.1 Identificação da classe de problemas

O estudo parte da identificação de problemas que impactam diretamente o engajamento dos colaboradores. Entre os principais pontos observados estão a complexidade de processos internos, fragilidades na gestão de pessoas e certo desalinhamento entre metas organizacionais e práticas cotidianas. Esses fatores, quando não tratados de forma estratégica, podem comprometer a motivação, a cooperação e o desempenho da equipe, reforçando a importância de compreender o engajamento como ferramenta de gestão para a sustentabilidade dos resultados da instituição financeira.

2 Conceituação da Ferramenta

O líder deve ser um ponto de referência dentro da organização. Para o professor Antonio Meneghetti (2021), trata-se de um indivíduo que, ao agir em prol de seus próprios interesses, também contribui para o bem coletivo. Segundo ele, um líder possui três características essenciais: a) superioridade de potencial humano natural, expressa na

capacidade de fazer e coordenar; b) conhecimento e prática diferenciados nas atitudes e funções exigidas pela sociedade; c) elevada capacidade de realização, sustentada pela tomada de decisões intuitivas. Hunter (2004) complementa que o líder é aquele que exerce influência, orientando e conduzindo sua equipe rumo a objetivos comuns. Dessa forma, o verdadeiro líder consegue unir suas competências individuais ao interesse coletivo, inspirando, direcionando e promovendo transformações positivas no ambiente organizacional. Essa capacidade de liderança é fundamental para fomentar o engajamento dos colaboradores, estimulando seu comprometimento, motivação e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

O conceito de engajamento de colaboradores foi desenvolvido a partir das contribuições de Kahn (1990), que o descreveu como a mobilização física, cognitiva e emocional dos trabalhadores na execução de suas funções. Desde então, diversos autores ampliaram essa visão, destacando-o como um construto multidimensional que abrange vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002).

Figura 1 - O engajamento de colaboradores

Fonte: elaborado pelo autor (2025), adaptado de Schaufeli *et al*. (2002).

O engajamento é compreendido como mais do que a simples satisfação ou motivação: ele envolve um estado positivo e duradouro de realização relacionado ao trabalho (Bakker; Leiter, 2010). Nesse sentido, torna-se uma ferramenta estratégica de

gestão, pois colaboradores engajados tendem a apresentar maior desempenho, inovação, qualidade no atendimento e compromisso com os objetivos organizacionais.

Nos últimos anos, o interesse acadêmico em torno do engajamento no trabalho tem se intensificado, sobretudo em função dos impactos positivos que esse fenômeno gera para as organizações. A partir da década de 2010, a literatura internacional passou a dar maior visibilidade ao tema (Bailey; Madden; Alfes; Fletcher, 2017). Esse avanço se explica pelo crescimento das evidências que demonstram a relação direta entre engajamento e melhor desempenho individual (Bailey; Madden; Alfes; Fletcher, 2017), assim como ganhos em produtividade, rentabilidade e satisfação de clientes (Shuck, 2011). Tais constatações evidenciam o engajamento como elemento estratégico e decisivo para a sustentabilidade dos resultados organizacionais.

Figura 2 - O engajamento no trabalho impulsiona o sucesso organizacional

Fonte: elaborado pelo autor (2025), adaptado de Schuck (2011).

Segundo Bakker, Albrecht e Leiter (2011), o engajamento vai além da simples dedicação ao trabalho, envolvendo comprometimento e alinhamento de interesses entre colaboradores e organização. Para que níveis elevados de engajamento sejam alcançados, é necessário estabelecer uma relação pautada pela confiança, respeito e civilidade, na qual ambas as partes percebam a existência de equidade, oportunidades de desenvolvimento profissional e justiça. Os autores destacam seis dimensões fundamentais para sustentar esse

processo: carga de trabalho, valores, senso de comunidade, justiça, recompensas e autonomia. Assim, o engajamento não deve ser entendido como fruto de ações pontuais, mas como resultado de uma construção contínua de um ambiente organizacional equilibrado, justo e saudável.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

O engajamento se mostra fundamental para a gestão, pois está diretamente ligado a indicadores críticos de desempenho, como produtividade, qualidade e retenção de clientes. Estudos apontam que equipes engajadas são 21% mais produtivas e apresentam menores taxas de rotatividade (Gallup, 2013). Além disso, em instituições financeiras cooperativas, onde o relacionamento de confiança é o diferencial, colaboradores engajados contribuem para fidelizar associados e sustentar o crescimento da base de clientes.

3 Método

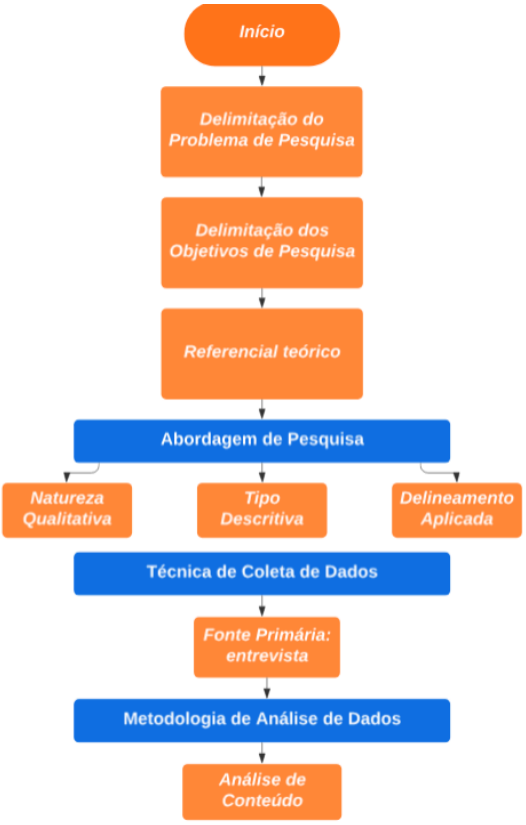
A pesquisa foi delineada como descritiva, qualitativa e aplicada, de modo a compreender de que forma o engajamento dos colaboradores influencia nos resultados de uma instituição financeira. A natureza descritiva permitiu detalhar características do fenômeno; a abordagem qualitativa possibilitou captar percepções e significados atribuídos pelos participantes; e o caráter aplicado direcionou a investigação para soluções práticas no contexto organizacional. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas de forma online com gestores e colaboradores selecionados intencionalmente pela relevância de suas experiências.

A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), que permitiu organizar informações em categorias temáticas: (a) práticas de engajamento, e (b) propostas de melhorias. Esse modelo possibilitou integrar dados qualitativos e quantitativos, favorecendo uma visão ampla da relação entre engajamento e desempenho organizacional. Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa seguiu a Resolução n.º 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo participação voluntária, consentimento informado e confidencialidade das respostas.

3.1 Universo de pesquisa e seleção da amostra

O universo de pesquisa deste estudo é formado por colaboradores de uma instituição financeira. A amostra foi definida de maneira intencional, priorizando participantes diretamente envolvidos com o fenômeno investigado e cuja experiência pudesse contribuir de forma significativa para a análise. Considerando a estrutura organizacional e as diferentes funções desempenhadas, foram incluídos gerentes e supervisores, em razão de sua responsabilidade estratégica e vivência no processo de gestão. Com o intuito de contemplar percepções complementares e diversas. A escolha da amostra seguiu o critério de conveniência, respeitando a disponibilidade e o consentimento dos participantes. O número de entrevistados foi estabelecido de modo a garantir a obtenção de informações relevantes e consistentes para sustentar a análise qualitativa proposta.

Figura 03 - Diretrizes de condução da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme ilustrado no fluxograma acima, a abordagem metodológica do estudo é

focada em uma investigação qualitativa, descritiva e aplicada, permitindo compreender profundamente os fenômenos observados. A coleta de dados por meio de entrevistas e sua posterior análise de conteúdo asseguram que as interpretações sejam embasadas em evidências concretas e alinhadas aos objetivos propostos.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A organização estudada é uma agência de cooperativa de crédito localizada no interior do Rio Grande do Sul, pertencente a um sistema financeiro nacional sólido. A agência possui porte médio, com equipe reduzida, o que exige elevado grau de colaboração e sinergia entre os colaboradores. Entre os principais desafios enfrentados destacam-se: atingir metas financeiras em cenário de alta competitividade, manter a satisfação dos associados e promover um ambiente de trabalho saudável diante de pressões por resultados.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Para a coleta dos dados qualitativos, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada (disponível no apêndice), elaborado com base nos objetivos do estudo. Esse instrumento permite aos participantes maior liberdade para expressar suas percepções, ao mesmo tempo em que orienta a entrevista para os temas centrais da pesquisa.

As questões foram formuladas com o intuito de compreender, a partir da perspectiva dos colaboradores, quais práticas e iniciativas a cooperativa adota para fomentar o engajamento e como esse engajamento se reflete nos resultados da agência. Além disso, buscou-se identificar elementos da cultura organizacional que favorecem ou dificultam o comprometimento das equipes, bem como colher sugestões dos participantes para aprimorar essas práticas.

Os dados coletados nas entrevistas e na pesquisa documental foram analisados por meio da análise de conteúdo, técnica que permite identificar padrões, significados e práticas presentes na organização (Godoy, 1995; Bardin, 2011). Esse método sistemático possibilita organizar as informações em categorias temáticas, facilitando a interpretação de

mensagens e a extração de indicadores que contribuem para o entendimento do fenômeno estudado.

No presente estudo, a análise foi estruturada em categorias alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa, permitindo compreender como o engajamento dos colaboradores influencia os resultados organizacionais.

Quadro 1 - Categorias de Análise

CATEGORIAS	
Práticas de engajamento	Identificação de práticas, ações e estratégias já implementadas pela instituição que promovem o engajamento de colaboradores. Serão analisadas as ferramentas utilizadas, a comunicação interna, programas de valorização e reconhecimento, assim como o papel da liderança nesse processo.
Proposta de melhorias	Essa categoria contempla as sugestões, percepções e críticas dos participantes quanto às possibilidades de aprimoramento das ações de engajamento. São exploradas as lacunas identificadas nas práticas atuais, os desafios enfrentados pela equipe e as ideias apontadas para fortalecer ainda mais o engajamento dentro da instituição.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.2 Percepção sobre as práticas de engajamento na instituição financeira

Os entrevistados destacaram alguns pontos sobre práticas de engajamento desenvolvidas na instituição financeira estudada. No Quadro 4 é possível visualizar algumas ações mencionadas pelos entrevistados:

Quadro 2 - Práticas e ações

PRÁTICAS E AÇÕES
Reuniões semanais internas com a equipe da agência, e que são alinhadas às metas, desafios e informações relevantes do cotidiano. Além de reuniões gerais que ocorrem também semanalmente, envolvendo todos os colaboradores da cooperativa. Nessas reuniões, são compartilhadas informações institucionais, resultados e mudanças.
Comemoração dos resultados, independente do setor. Sempre que uma meta é alcançada, há reconhecimento coletivo, o que faz com que todos se sintam parte da conquista, fortalecendo a união da equipe.
Investimento na capacitação e desenvolvimento profissional, por meio de treinamentos internos e auxílio financeiro para cursos de especialização, MBAs, pós-graduação e segunda graduação, através de uma plataforma educacional disponibilizada e utilizada pela cooperativa.

A cooperativa adota práticas que valorizam momentos de conquistas individuais dos colaboradores como, por exemplo, comemorações de aniversário, retorno de férias, certificações e conquistas individuais.
Datas comemorativas são sempre lembradas com ações internas, como Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal e Páscoa, fortalecendo o vínculo dos colaboradores com a organização, muitas vezes com a entrega de lembranças.
Manter um ambiente de trabalho leve, onde os colegas se apoiam, é visto como fundamental. O entrevistado comenta sobre a importância de manter o pensamento positivo, ter empatia e incentivar uns aos outros, principalmente nos dias em que algum membro da equipe está desanimado ou passando por dificuldades.
Uso do programa “Superar” como ferramenta de engajamento: destacou que o Superar tem sido uma das principais ferramentas para engajar a equipe. Ele relata que está extremamente envolvido, “vivendo e respirando o Superar”, e percebe que essa iniciativa faz com que os colaboradores se apoiem mais.
Foco nas pessoas: apesar da pressão por metas, existe uma cultura interna de olhar para as pessoas, se preocupar com o outro e ajudar quando possível. Feedbacks semestrais realizados com o gestor, orientando sobre desempenho e desenvolvimento; reconhecimento pessoal por atitudes e desempenho; reconhecimento financeiro, como salários compatíveis, PPR e bonificações; universidade corporativa; e abertura de vagas e oportunidades internas.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.3 Resultados gerados para o negócio

Considerando os pontos positivos já consolidados, esta seção busca identificar aspectos que ainda podem ser aprimorados, evidenciando oportunidades de desenvolvimento e ajustes nas práticas de engajamento existentes. Com base nessa análise, é possível elaborar um plano de ação alinhado às demandas da instituição, visando fortalecer a motivação, o comprometimento e a integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais. As entrevistas também apontaram fragilidades que se refletem em determinados indicadores.

4.3.1 Proposta de melhoria baseada no modelo 5W2H

A partir das fragilidades identificadas nas entrevistas, foi desenvolvido um plano de ação baseado no método 5W2H, com o objetivo de fortalecer o engajamento dos colaboradores e otimizar os processos internos da instituição. A proposta inclui ajustes operacionais, aprimoramentos nos sistemas e iniciativas voltadas à gestão de pessoas e ao relacionamento com os cooperados, buscando alinhar as demandas da agência aos valores organizacionais e criar um ambiente mais transparente, colaborativo e eficiente.

Quadro 5 - Plano de Ação

O que (What)	Por que (Why)	Onde (Where)	Quando (When)	Quem (Who)	Como (How)	Quanto (How much)
Criar mecanismos de acompanhamento e visibilidade das atividades de cada colaborador	Reduzir conflitos internos, melhorar alinhamento, engajamento e eficiência operacional	Todos os setores da organização.	Implantação em até 3 meses	Gerência + RH	Implantar dashboards de atividades, reuniões semanais de alinhamento e definição clara de funções	Investimento em ferramentas de controle interno.
Revisar e simplificar fluxos operacionais	Tornar processos mais ágeis, reduzir retrabalho e burocracia	Setores operacionais e de análise de crédito	Conclusão em 6 meses	Diretoria + TI + Gerência	Mapear processos críticos, eliminar etapas desnecessárias, automatizar liberações simples e treinar equipe	Consultoria de processos e upgrades de sistema.
Melhorar sistemas operacionais	Acelerar análises PJ e reduzir dependência de múltiplos setores	Áreas de crédito e atendimento PJ	Em até 6 meses	TI + Diretoria + Gerência	Atualização dos sistemas, integração de setores e treinamentos de uso	Licenciamento de software e treinamento.
Desenvolver programa de gestão de pessoas e conflitos	Prevenir que pequenos problemas se tornem críticos e afetem o clima organizacional	Toda a organização	4 meses	RH + Lideranças + Diretoria	Treinamento de líderes para gestão de conflitos, plano individual de desenvolvimento, feedbacks contínuos	Treinamentos de liderança e consultoria.
Reestruturar a liderança local e equilibrar quantidade de gestores e executores	Evitar sobrecarga em alguns colaboradores e sensação de injustiça	Toda a organização	5 meses	Diretoria + RH	Revisão da estrutura organizacional, definição de responsabilidades claras e redistribuição de tarefas	Análise estrutural interna.

Descentralizar decisões e adaptar à realidade regional	Reduzir frustração e aumentar agilidade nas demandas	Gerência local e setores estratégicos	Em até 6 meses	Diretoria + Gerência Local	Negociar autonomia com a matriz, criar comitês locais de decisão e treinar líderes regionais	Treinamento de gestão estratégica.
Criar políticas de equilíbrio entre metas e bem-estar	Promover engajamento sustentável e reduzir desgaste emocional	Toda a organização	Início em 3 meses, manutenção contínua	Gerência + RH	Realizar encontros mensais de integração, criar políticas de reconhecimento e feedback estruturado	Eventos internos e premiações.
Fortalecer alinhamento de valores e práticas	Reduzir desconexão entre discurso e prática e aumentar engajamento	Toda a organização	Em até 5 meses	Diretoria + RH	Programa de reforço dos valores, integração aos processos de avaliação e ações práticas no dia a dia	Desenvolvimento de materiais e treinamentos.
Reforçar ações de relacionamento com cooperados	Aumentar número de cooperados ativos e fortalecer vínculo com a cooperativa	Base de cooperados	4 meses	Comercial + Marketing	Criar campanhas de reengajamento, ofertas personalizadas e abordagem ativa	Campanhas de marketing e treinamentos de equipe.
Revisar portfólio de produtos e abordagem comercial.	Melhorar taxa de conversão de vendas e atingir metas de 100% ou mais	Área Comercial	5 meses	Comercial + Gerência	Revisar produtos, treinar equipe em vendas consultivas e criar metas segmentadas	Treinamentos e incentivos comerciais.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A análise dos resultados evidenciou que, apesar dos pontos positivos já consolidados na instituição, ainda existem oportunidades de aprimoramento nas práticas de engajamento e nos processos internos.

As iniciativas propostas têm o potencial de aumentar o comprometimento, a motivação e a integração dos colaboradores, promovendo um ambiente mais transparente e colaborativo. Além disso, o plano contribui para a maior agilidade nas decisões e melhor relacionamento com os cooperados, fortalecendo o desempenho da instituição como um todo. Dessa forma, a implementação dessas ações representa um passo estratégico para

transformar o engajamento dos colaboradores em um verdadeiro diferencial competitivo para a organização.

5 Considerações Finais

O presente estudo evidenciou que o engajamento de colaboradores constitui uma ferramenta estratégica de gestão em instituições financeiras, influenciando diretamente a produtividade, a qualidade do atendimento e a retenção de clientes. A análise das práticas desenvolvidas na agência estudada mostrou que ações de comunicação interna, reconhecimento, capacitação e programas voltados para o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores contribuem para o fortalecimento do engajamento.

Por meio das entrevistas, foram identificadas lacunas e desafios que influenciam o comprometimento das equipes, como a necessidade de maior alinhamento entre metas, processos internos e valores organizacionais, além de ajustes estruturais e de liderança. A aplicação do plano de ação baseado no método 5W2H demonstrou-se uma estratégia eficaz para endereçar essas fragilidades, propondo iniciativas concretas voltadas à otimização de processos e desenvolvimento de pessoas.

Os resultados reforçam que o engajamento não é apenas um conceito motivacional, mas um recurso estratégico capaz de gerar benefícios tangíveis para a instituição, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, transparente e produtivo. Assim, gestores podem utilizar o engajamento como um diferencial competitivo, alinhando objetivos organizacionais à valorização e ao desenvolvimento contínuo do capital humano.

Referências

AQUINO, A. S.; FERNANDES, A. C. P. Qualidade de vida no trabalho. **Journal of the Health Sciences Institute**, v. 31, n. 1, p. 53-58, 2013.

BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, p. 31-53, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1111/ijmr.12077.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. *In*: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Org.). **Work engagement:** a handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press, 2010. p. 181-196.

BARNEY, N. What is leadership? **Leadership**. 2024. Disponível em: https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership. Acesso em: 17 abr. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

CRAWFORD, E. A.; RICH, B. L.; BUCKMAN, B.; BERGERON, J. The antecedents and drivers of employee engagement. *In*: TRUSS, C. *et al*. (Eds.). **Employee engagement in theory and practice**. London: Routledge, 2014. p. 57-81.

GALLUP, INC. **The benefits of employee engagement**. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>. Acesso em: 3 nov. 2025.

GARGANTINI, D.; SHERLOCK, C.; DALY, A.; ISRAEL, G. A model of employee engagement: an integrative framework for practice. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 7, n. 2, p. 193-214, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KOTTER, J. P. **Change management:** what leaders really do. 2024.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. Engagement no trabalho entre profissionais da educação. **Revista Intersaberes**, v. 7, n. 13, p. 193-214, 2012.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 6. ed. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002. doi: 10.1023/A:1015630930326.

SHUCK, B. Four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. **Human Resource Development Review**, v. 10, n. 3, p. 304-328, 2011. https://doi.org/10.1177/1534484311410840.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 318-330, nov. 2025.

Contribuição estratégica dos processos de recrutamento e seleção dentro das organizações: uma revisão da literatura

Larissa Dotto Baum[1]

Resumo: Este estudo tem como objetivo compreender como os processos de recrutamento e seleção, quando alinhados à estratégia organizacional, podem contribuir para o alcance de melhores resultados empresariais. Diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, o recrutamento e seleção deixam de ser meras etapas operacionais e passam a constituir ferramentas estratégicas essenciais para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos, promovendo engajamento, produtividade e inovação nas organizações. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, baseada em revisão de literatura, permitindo analisar o tema sob a perspectiva teórica e identificar práticas consolidadas na gestão de pessoas. Para aprofundar a análise, foi aplicada a ferramenta de análise SWOT, com o objetivo de examinar fatores internos e externos que influenciam os processos seletivos, destacando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Os resultados evidenciam que um processo de recrutamento e seleção estruturado favorece a adequação entre os talentos e os objetivos organizacionais, fortalece a competitividade e contribui para a formação de equipes alinhadas à cultura da empresa. Conclui-se que investir na qualidade desses processos é fundamental para o sucesso organizacional, transformando-os em instrumentos estratégicos de gestão de pessoas e impulsionando a performance das organizações.
Palavras-chave: gestão de pessoas; recrutamento; organizações.

Strategic contribution of recruitment and selection processes within organizations: a literature review

Abstract: This study aims to understand how recruitment and selection processes, when aligned with organizational strategy, can contribute to achieving better business results. In an increasingly competitive job market, recruitment and selection cease to be mere operational steps and become essential strategic tools for attracting, developing, and retaining talent, promoting engagement, productivity, and innovation in organizations. The research adopted a qualitative, descriptive approach, based on a literature review, allowing for the analysis of the topic from a theoretical perspective and the identification of consolidated practices in human resource management. To deepen the analysis, the SWOT analysis tool was applied to examine internal and external factors that influence selection processes, highlighting strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The results show that a structured recruitment and selection process favors the alignment between talent and organizational objectives, strengthens competitiveness, and contributes to the formation of teams aligned with the company's culture. In conclusion, investing in the quality of these processes is fundamental to organizational success, transforming them into strategic instruments for people management and boosting organizational performance.
Keywords: human resource management; recruitment; organizations.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: baumdlarissa@yahoo.com

Contribución estratégica de los procesos de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones: una revisión de la literatura

Resumen: Este estudio busca comprender cómo los procesos de reclutamiento y selección, alineados con la estrategia organizacional, contribuyen a obtener mejores resultados de negocio. En un mercado laboral cada vez más competitivo, el reclutamiento y la selección dejan de ser meros pasos operativos para convertirse en herramientas estratégicas esenciales para atraer, desarrollar y retener talento, promoviendo el compromiso, la productividad y la innovación en las organizaciones. La investigación adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo, basado en una revisión bibliográfica, lo que permitió analizar el tema desde una perspectiva teórica e identificar prácticas consolidadas en la gestión de recursos humanos. Para profundizar en el análisis, se aplicó el análisis FODA para examinar los factores internos y externos que influyen en los procesos de selección, destacando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados muestran que un proceso estructurado de reclutamiento y selección favorece la alineación entre el talento y los objetivos organizacionales, fortalece la competitividad y contribuye a la formación de equipos alineados con la cultura de la empresa. En conclusión, invertir en la calidad de estos procesos es fundamental para el éxito organizacional, transformándolos en instrumentos estratégicos para la gestión de personas e impulsando el desempeño organizacional.
Palabras clave: gestión de recursos humanos; reclutamiento; organizaciones.

1 Introdução

No cenário atual, as organizações enfrentam constantes desafios para se manterem competitivas e sustentáveis no mercado. Nesse contexto, a gestão de pessoas tem ganhado cada vez mais relevância, sendo considerada um dos pilares fundamentais para o sucesso das empresas. As organizações compreenderam que seu principal diferencial competitivo não está apenas nos produtos ou serviços que oferecem, mas, sobretudo, nas pessoas que fazem parte de seus quadros.

Diante das rápidas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, torna-se essencial investir em práticas de gestão que garantam a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Entre essas práticas, destacam-se os processos de recrutamento e seleção, que vão muito além de simplesmente preencher vagas: são ferramentas estratégicas que impactam diretamente os resultados organizacionais.

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, essas práticas se tornaram essenciais para as empresas, contribuindo diretamente para a contratação de profissionais alinhados aos seus objetivos. A partir desse cenário, a presente pesquisa busca lançar luz sobre a importância do recrutamento e seleção para o desenvolvimento organizacional. Diante disso, surge a seguinte questão-problema: *Como os processos de recrutamento e*

seleção, quando alinhados à estratégia organizacional, podem contribuir para o alcance de melhores resultados empresariais?

A natureza do problema abordado neste trabalho está diretamente relacionada à tomada de decisão estratégica na área de gestão de pessoas. Trata-se de compreender de que forma os processos de recrutamento e seleção impactam os resultados organizacionais a partir da escolha adequada de talentos e da formação de equipes alinhadas à cultura e aos objetivos da empresa.

Assim, o problema discutido neste estudo se enquadra na categoria da gestão estratégica de pessoas, pois trata da importância de decisões que impactam diretamente os resultados organizacionais. Para responder ao questionamento proposto, delineou-se como objetivo geral compreender como a gestão de pessoas nos processos de recrutamento e seleção e contribuem estrategicamente para as organizações. Os objetivos específicos, que auxiliarão durante o percurso da pesquisa, são: i) apresentar a evolução da gestão de pessoas; ii) descrever os processos de recrutamento e seleção; iii) destacar a importância estratégica dos processos de recrutamento e seleção.

2 Evolução da Gestão de Pessoas

Historicamente, a administração de recursos humanos passou por diversas transformações. Inicialmente centrada em aspectos operacionais, como controle de tarefas e pagamento de salários. A gestão evoluiu para uma abordagem mais ampla e integrada, considerando fatores humanos, comportamentais e sociais. A partir da Teoria das Relações Humanas, evidenciou-se que a produtividade está diretamente ligada às condições de trabalho e ao bem-estar dos colaboradores (Chiavenato, 2014).

Nas últimas décadas, especialmente com a consolidação do conceito de Gestão de Pessoas, o recrutamento e a seleção passaram a ser entendidos como instrumentos estratégicos de alinhamento entre pessoas e organizações. Isso porque, ao contratar profissionais compatíveis com os valores, competências e metas da empresa, cria-se um ambiente mais propício à inovação, engajamento e desempenho (Dutra, 2002).

A escolha de talentos adequados, feita de forma consciente e estratégica, representa um diferencial competitivo que influencia a produtividade, o clima organizacional, a retenção de talentos e a capacidade de adaptação da empresa em contextos de mudança

(Bohlander; Snell, 2010). Para compreender essa evolução, é possível observar uma linha do tempo que demonstra as principais fases da Gestão de Pessoas no Brasil.

Figura 1 - Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Essa trajetória reflete mudanças significativas na forma como as organizações entendem e se relacionam com seus colaboradores. A gestão de pessoas, que teve sua origem na administração científica (marcada pelo taylorismo e fordismo, modelos que priorizam a eficiência por meio da padronização e controle), evoluiu de uma visão mecanicista e operacional para uma abordagem mais humana, estratégica e colaborativa (Bergamini, 1997; Chiavenato, 2014).

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, na década de 1920 e a evolução dos estudos sobre comportamento organizacional, passou-se a reconhecer que o bem-estar, o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores são fundamentais para o sucesso organizacional (Motta, 2001).

A partir da década de 1980, intensificaram-se as práticas de desenvolvimento humano, como avaliação de desempenho, capacitação, benefícios e melhorias no ambiente de trabalho, com ênfase na motivação, na autoestima e na qualidade de vida dos trabalhadores. Nos anos 1990, o modelo japonês trouxe uma nova visão sobre a importância do trabalho coletivo, da colaboração e da utilização do conhecimento dos

próprios trabalhadores para a melhoria dos processos produtivos, reforçando ainda mais o papel estratégico das pessoas dentro das empresas (Fleury; Fleury, 2001).

Diante dessas transformações, o termo “Recursos Humanos” começou a ser substituído por “Gestão de Pessoas”, refletindo a compreensão de que os colaboradores não são apenas recursos a serem utilizados, mas sim indivíduos dotados de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e expectativas, fundamentais para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações (Chiavenato, 2010; Gil, 2010).

3 Contribuição Estratégica dos Processos de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção configuram-se como processos fundamentais dentro da gestão de recursos humanos, pois visam atrair, selecionar e contratar profissionais alinhados às necessidades da organização. O processo de recrutamento e seleção trata-se de uma rotina empresarial que tem como principal objetivo atrair e contratar o profissional ideal para determinada vaga disponível na empresa. Conforme destaca Chiavenato (2009, p. 115), “é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo”.

A adoção de ferramentas de gestão voltadas para as pessoas tem se mostrado essencial para a melhoria dos resultados organizacionais. Mais do que depender exclusivamente de sistemas, métodos e tecnologias, a qualidade e a produtividade dentro das organizações estão diretamente ligadas à atitude e ao engajamento dos colaboradores. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que o fator humano é o principal diferencial competitivo das empresas, pois são as pessoas que impulsionam a inovação, a eficiência e o alcance dos objetivos organizacionais.

Pesquisas comprovam que incentivos puramente econômicos, como salários e benefícios, não são mais suficientes para estimular a força de trabalho. Esses elementos são compreendidos pelos trabalhadores como direitos adquiridos, e não como fatores de motivação. Nesse contexto, torna-se indispensável que as empresas adotem práticas que valorizem o colaborador como parceiro estratégico no alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Herzberg (1968), fatores como reconhecimento, responsabilidade e realização profissional são os verdadeiros motivadores do comportamento humano no trabalho, enquanto aspectos salariais e benefícios funcionam

apenas como fatores higiênicos, prevenindo a insatisfação, mas não gerando motivação genuína.

A gestão estratégica de recrutamento e seleção, nesse cenário, é uma ferramenta poderosa para empresas que buscam sucesso em um mercado cada vez mais competitivo. Esse processo impacta diretamente a qualidade da força de trabalho, a produtividade e a capacidade de inovação. Uma revisão da literatura sobre o tema revela que um processo bem estruturado para atrair, avaliar e contratar os melhores talentos, alinhados aos objetivos estratégicos da organização, é fundamental. Ao investir nessa gestão, as empresas não apenas atraem, mas também desenvolvem e retêm talentos, o que impulsiona seu crescimento e contribui significativamente para o alcance dos resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato (2005), trata-se de uma etapa estratégica que utiliza técnicas e metodologias específicas para garantir a escolha do candidato mais adequado. De acordo com Pontes (2014), o recrutamento é um subsistema da área de recursos humanos, responsável por divulgar as vagas disponíveis e atrair candidatos. A partir dessa etapa, é realizada a triagem dos profissionais mais compatíveis, seja para preenchimento de vagas externas ou internas, alinhando-se, inclusive, aos programas de desenvolvimento, como planos de cargos e carreiras dentro da própria organização.

Para que o recrutamento e seleção sejam efetivos, é fundamental seguir uma sequência de etapas, garantindo que a empresa escolha o candidato ideal para a vaga. As etapas são as seguintes:

1. Definição do perfil para a vaga: Nesta etapa, a empresa determina o perfil desejado para o profissional, considerando o nível de experiência (júnior, pleno ou sênior) e as habilidades técnicas (*hard skill*s) e comportamentais (*soft skills*) necessárias.

2. Definição do escopo de trabalho: É preciso delimitar as funções, responsabilidades, tarefas, necessidades do projeto e prazos relacionados à vaga, que orientarão o trabalho do novo colaborador.

3. Definição das competências esperadas: avaliação criteriosa dos conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais, capacidade de liderança, visão sistêmica, inovação e outras competências essenciais para o cargo.

4. Divulgação da vaga: com o perfil, escopo e competências definidos, a vaga deve ser divulgada em canais estratégicos, como sites de emprego, redes sociais e LinkedIn, com descrição clara sobre funções, salários e benefícios.

5. Triagem de currículos: análise dos currículos recebidos para verificar se atendem aos requisitos de escolaridade, experiência, competências e habilidades necessárias.

6. Entrevistas iniciais: primeira etapa de contato com os candidatos selecionados, que pode ocorrer por telefone, videochamada ou presencialmente, para conhecer melhor o perfil do candidato.

7. Aplicação de testes e desafios: avaliação mais detalhada das habilidades técnicas e comportamentais por meio de testes objetivos, dinâmicas ou desafios práticos.

8. Entrevistas finais e verificação de referências: conversa com gestores para alinhamento final, avaliação do *fit* cultural e confirmação de informações profissionais.

9. Comunicação, negociação e contratação: formalização da proposta de emprego, negociação de salário e benefícios, seguida da admissão e integração do novo colaborador.

O recrutamento pode ser dividido em três tipos principais: interno (busca dentro da própria empresa), externo (busca no mercado) e misto (combinação dos dois). Além disso, na era digital, o processo tem se beneficiado do uso de plataformas online, redes sociais, inteligência artificial e outras tecnologias para otimizar a atração e seleção de candidatos, valorizando também o *fit* cultural e a experiência do candidato durante todo o processo.

Segundo Barçante e Castro (1995), ao considerar a opinião dos funcionários, a organização os reconhece como aliados estratégicos, o que contribui para maior comprometimento, satisfação e produtividade. Durante muito tempo, a relação entre empresas e colaboradores foi vista como antagônica, baseada na lógica do “ganha-perde”, em que os interesses de uma parte anulavam os da outra. No entanto, o cenário atual

valoriza o modelo “ganha-ganha”, que, segundo Chiavenato (1999), depende de negociação, participação e sinergia entre os envolvidos para se concretizar.

Nessa perspectiva, é essencial que o recrutamento e a seleção considerem não apenas as competências técnicas, mas também o alinhamento dos candidatos com os valores e a cultura organizacional. Como ressalta Meneghetti (2008, p. 79), “a empresa deve ser uma escola de vida, onde se seleciona não apenas quem sabe fazer, mas quem tem vontade, talento e ética para construir junto”. Isso reforça a ideia de que o verdadeiro diferencial competitivo das organizações está na escolha de pessoas que, além de capacitadas, estejam comprometidas em gerar valor e crescer junto com a organização.

Portanto, a ferramenta de gestão de pessoas, especialmente a gestão estratégica de recrutamento e seleção, não apenas contribui para melhorar processos e desempenho, mas também promove um ambiente mais colaborativo e motivador, refletindo diretamente na qualidade dos serviços, no desenvolvimento dos colaboradores e no alcance dos objetivos organizacionais.

4 Método

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo, realizada por meio de uma revisão de literatura. A pesquisa qualitativa é adequada quando se busca compreender fenômenos a partir da perspectiva dos participantes e do contexto em que ocorrem (Minayo, 2001). Já o caráter descritivo visa observar, registrar e analisar fatos ou fenômenos sem os manipular, permitindo o aprofundamento na compreensão de determinado tema (Gil, 2008). A revisão de literatura, por sua vez, consiste em um levantamento sistemático do conhecimento já produzido sobre o assunto, sendo essencial para fundamentar teoricamente a pesquisa e identificar lacunas existentes (Lakatos; Marconi, 2017).

A pesquisa foi fundamentada em livros, artigos científicos e outras fontes acadêmicas, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. A relevância deste estudo está na sua contribuição para os profissionais da área de gestão de pessoas, ao oferecer subsídios para aprimorar práticas de recrutamento e seleção; para as organizações e para a sociedade, ao promover maior alinhamento entre profissionais e empresas, resultando em mais eficiência; e, também, para a academia, ao enriquecer a base teórica sobre o tema.

Além da revisão bibliográfica, este artigo utilizará a ferramenta de análise SWOT como suporte para examinar os fatores internos e externos que influenciam o processo de recrutamento e seleção nas organizações. A aplicação da SWOT permitirá organizar e visualizar de maneira estratégica os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças relacionadas a essa função, ampliando a compreensão de seu papel no contexto organizacional.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo, por meio da revisão bibliográfica e da análise SWOT, evidenciar a importância do processo de recrutamento e seleção nas empresas, analisando seu papel estratégico e os impactos gerados nas organizações.

5 Operacionalização da Ferramenta

Para avaliar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relacionados à Contribuição Estratégica dos Processos de Recrutamento e Seleção nas Organizações, utilizou-se a análise SWOT. Esse instrumento permite visualizar de forma estruturada os fatores internos e externos que contribuem para o sucesso dessa função estratégica.

A análise SWOT, sigla em inglês para *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão estratégica, pois permite diagnosticar o ambiente organizacional em dois níveis: o interno (forças e fraquezas) e o externo (oportunidades e ameaças). Segundo Maximiano (2012), a análise SWOT auxilia na identificação de aspectos positivos e negativos, tanto do ambiente interno quanto externo, possibilitando a formulação de estratégias mais coerentes e eficazes.

No contexto dos processos de recrutamento e seleção, essa análise permite que as organizações compreendam suas competências internas (como uma boa reputação empregadora ou um processo seletivo bem estruturado), reconheçam fragilidades (como baixa atratividade da vaga ou falhas na comunicação com os candidatos), identifiquem oportunidades (como avanços tecnológicos ou tendências de mercado favoráveis à captação de talentos) e estejam atentas às ameaças (como alta concorrência por profissionais qualificados ou mudanças nas legislações trabalhistas).

Dessa forma, a análise SWOT contribui para alinhar os processos seletivos às estratégias organizacionais, favorecendo a tomada de decisões mais assertivas e a obtenção de melhores resultados no desempenho organizacional.

Figura 2 - Análise SWOT da Contribuição Estratégica dos Processos de Recrutamento e Seleção

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Essa análise evidencia como um processo de recrutamento e seleção bem estruturado pode fortalecer a competitividade das organizações, ao mesmo tempo em que aponta os desafios e oportunidades que exigem atenção constante em um mercado dinâmico. A seguir, detalha-se a relevância de cada um dos quatro elementos da análise SWOT nesse contexto:

5.1 Forças (Strengths)

As forças referem-se aos atributos internos da organização que contribuem para o bom desempenho dos processos seletivos. Ter uma marca empregadora consolidada, sistemas tecnológicos de triagem eficiente, equipes preparadas e políticas claras são exemplos de pontos fortes. Segundo Chiavenato (2014), organizações que investem em capital humano e possuem processos estruturados de recrutamento e seleção (R&S) tendem a atrair talentos mais alinhados aos seus valores e objetivos estratégicos.

5.2 Fraquezas (Weaknesses)

As fraquezas representam limitações internas que podem comprometer a eficácia do recrutamento e seleção. Processos demorados, falta de treinamento dos recrutadores, comunicação falha ou ausência de critérios bem definidos são alguns exemplos. De acordo com Gil (2010), a falta de planejamento nas etapas de recrutamento pode resultar na contratação de profissionais incompatíveis com a cultura organizacional, gerando rotatividade e custos adicionais.

5.3 Oportunidades (Opportunities)

As oportunidades dizem respeito aos fatores externos que podem ser aproveitados para melhorar os resultados da organização. Inovações tecnológicas, como o uso de inteligência artificial em triagens curriculares, e a valorização do *employer branding* nas redes sociais são oportunidades relevantes. Robbins (2012) destaca que organizações que acompanham as tendências do mercado de trabalho e adaptam seus processos seletivos a essas mudanças conseguem obter vantagem competitiva na atração de talentos.

5.4 Ameaças (Threats)

As ameaças são fatores externos que podem impactar negativamente os processos de recrutamento e seleção (R&S). Alta concorrência por profissionais qualificados, alterações na legislação trabalhista, instabilidade econômica e mudanças no perfil dos candidatos são exemplos comuns. Para Marras (2011), o cenário externo deve ser constantemente monitorado, uma vez que ele influencia diretamente a disponibilidade e o comportamento da força de trabalho no mercado. Portanto, ao compreender cada uma dessas dimensões, a organização pode ajustar suas práticas de recrutamento e seleção de forma estratégica, reduzindo riscos e aproveitando melhor seus recursos humanos.

6 Considerações Finais

A partir da análise realizada, este estudo buscou responder ao problema de pesquisa: *Como os processos de recrutamento e seleção, quando alinhados à estratégia*

organizacional, podem contribuir para o alcance de melhores resultados empresariais? Por meio da revisão da literatura e da aplicação da análise SWOT, constatou-se que esses processos são essenciais para garantir a contratação de profissionais que estejam em sintonia com os valores, cultura e objetivos da organização.

Quando estruturados estrategicamente, os processos de recrutamento e seleção promovem a atração, avaliação e contratação de talentos que potencializam a produtividade, o engajamento e a inovação nas empresas. O alinhamento com a estratégia organizacional permite não apenas o preenchimento eficiente das vagas, mas também a formação de equipes capazes de contribuir para o desenvolvimento do negócio.

A análise SWOT reforçou a importância de se reconhecer as forças internas e externas que influenciam o processo seletivo, bem como de identificar pontos de melhoria para superar desafios e aproveitar oportunidades. Dessa forma, o recrutamento e a seleção deixam de ser etapas burocráticas e tornam-se ferramentas estratégicas fundamentais para a gestão de pessoas.

Conclui-se, portanto, que a contribuição estratégica dos processos de recrutamento e seleção é importante para o sucesso organizacional, ao promover uma melhor adequação entre as necessidades da empresa e as competências dos colaboradores. Investir na qualidade e no alinhamento desses processos é um caminho para o alcance de resultados superiores e para o fortalecimento da posição da organização.

Referências

BARÇANTE, Lúcia Carvalho; CASTRO, Ana Cristina de. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, José Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERZBERG, F. **Motivação para o trabalho**. São Paulo: Harper & Row, 1968.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEGHETTI, Adriana. **Administração ontopsicológica:** o humano na gestão empresarial. 3. ed. São Paulo: Ontopsicológica Editora Universitária, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

PONTES, José. **Recrutamento e seleção de pessoas:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria geral da administração:** uma introdução. 21. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 331-341, nov. 2025.

A influência das mídias sociais nas estratégias de vendas das pequenas empresas

Larissa Dotto Baum[1]

Resumo: As mídias sociais revolucionaram a comunicação na era digital, oferecendo novas oportunidades de interação entre indivíduos e empresas. O crescimento dessas plataformas se mostrou essencial para as estratégias de marketing, especialmente para pequenas empresas, que podem utilizá-las para se aproximar dos clientes e entender melhor suas preferências, sem a necessidade de grandes investimentos em publicidade tradicional. Este estudo, ainda em fase de elaboração, projeta-se realizar entrevistas com pequenas empresas, com o objetivo de entender como as mídias sociais influenciam suas estratégias de vendas. As entrevistas abordarão inicialmente o perfil de cada empresa, incluindo histórico e produtos ou serviços oferecidos. Em seguida, por meio de metodologia estabelecida com base na teoria, será analisada a presença dessas empresas nas mídias sociais, identificando as plataformas utilizadas, a frequência de postagens e o tipo de conteúdo compartilhado. Além disso, serão coletadas informações sobre os resultados obtidos com o uso das mídias sociais, focando no impacto sobre as vendas e o engajamento dos clientes. Por fim, as entrevistas também buscarão identificar as dificuldades que as empresas enfrentam no uso dessas plataformas, bem como as oportunidades percebidas para melhorar sua atuação no ambiente digital. A partir deste estudo, espera-se identificar como essas empresas podem explorar ainda mais essas plataformas para impulsionar suas estratégias de venda, superando as limitações e desafios que enfrentam atualmente. O resultado desejado é que as empresas possam usar essas ferramentas de maneira mais eficiente, aumentando tanto suas vendas quanto o reconhecimento de suas marcas no mercado.
Palavras-chave: mídias sociais; estratégias de venda; pequenas empresas.

The influence of social media on small business sales strategies

Abstract: Social media has revolutionized communication in the digital age, offering new opportunities for interaction between individuals and businesses. The growth of these platforms has proven essential for marketing strategies, especially for small businesses, which can use them to get closer to customers and better understand their preferences without the need for large investments in traditional advertising. This study, still in the planning phase, plans to conduct interviews with small businesses to understand how social media influences their sales strategies. The interviews will initially address the profile of each company, including its history and the products or services offered. Then, using a methodology established based on theory, the presence of these companies on social media will be analyzed, identifying the platforms used, the frequency of posts, and the type of content shared. In addition, information will be collected on the results obtained from the use of social media, focusing on the impact on sales and customer engagement. Finally, the interviews will also seek to identify the difficulties that companies face in using these platforms, as well as the opportunities perceived to improve their performance in the digital environment. This study aims to identify how these companies can further leverage these platforms to boost their sales strategies, overcoming the limitations and challenges they currently face. The desired outcome is for companies to use these tools more efficiently, increasing both their sales and brand recognition in the market.
Keywords: social media; sales strategies; small businesses.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: baumdlarissa@yahoo.com

La influencia de las redes sociales en las estrategias de ventas de las pequeñas empresas

Resumen: Las redes sociales han revolucionado la comunicación en la era digital, ofreciendo nuevas oportunidades de interacción entre personas y empresas. El auge de estas plataformas ha resultado esencial para las estrategias de marketing, especialmente para las pequeñas empresas, que pueden utilizarlas para acercarse a los clientes y comprender mejor sus preferencias sin necesidad de grandes inversiones en publicidad tradicional. Este estudio, aún en fase de planificación, prevé realizar entrevistas a pequeñas empresas para comprender cómo influyen las redes sociales en sus estrategias de ventas. Las entrevistas abordarán inicialmente el perfil de cada empresa, incluyendo su trayectoria y los productos o servicios que ofrece. Posteriormente, mediante una metodología teóricamente establecida, se analizará su presencia en redes sociales, identificando las plataformas utilizadas, la frecuencia de publicaciones y el tipo de contenido compartido. Además, se recopilará información sobre los resultados obtenidos del uso de las redes sociales, centrándose en el impacto en las ventas y la interacción con el cliente. Finalmente, las entrevistas también buscarán identificar las dificultades que enfrentan las empresas al utilizar estas plataformas, así como las oportunidades percibidas para mejorar su rendimiento en el entorno digital. Este estudio busca identificar cómo estas empresas pueden aprovechar aún más estas plataformas para impulsar sus estrategias de ventas, superando las limitaciones y los desafíos que enfrentan actualmente. El resultado deseado es que las empresas utilicen estas herramientas de forma más eficiente, aumentando tanto sus ventas como el reconocimiento de su marca en el mercado.
Palabras clave: redes sociales; estrategias de ventas; pequeñas empresas.

1 Introdução

As mídias sociais representam uma oportunidade revolucionária na era digital, redefinindo a maneira como indivíduos e empresas interagem e se comunicam. Com o crescimento das plataformas digitais, elas se tornaram essenciais para promover marketing e aumentar o engajamento, permitindo que as empresas se aproximem mais de seus clientes e obtenham uma compreensão profunda de suas necessidades e preferências. Isso é especialmente relevante para as pequenas empresas, que podem ajustar suas estratégias com base nessa interação. No entanto, muitas ainda enfrentam desafios ao explorar todo o potencial das mídias sociais para alcançar seus objetivos, o que torna fundamental o entendimento de como essas plataformas podem ser utilizadas para melhorar a visibilidade da marca e expandir a clientela.

As mídias sociais oferecem uma oportunidade única para as pequenas empresas construírem relacionamentos duradouros com seus clientes, por meio da interação, do engajamento e da criação de conteúdo para as mídias sociais. Essa proximidade com o cliente pode resultar em maior fidelidade, recomendações positivas e, consequentemente, em um aumento nas vendas. Portanto, entender como as mídias sociais podem influenciar

nas estratégias de venda é fundamental para que obtenham todo o potencial dessa ferramenta e se destaquem.

Com o aumento do uso dos meios digitais por diferentes públicos, as organizações se viram obrigadas a repensar e adaptar suas estratégias de marketing. Para as pequenas empresas, esse cenário representa um desafio específico, já que muitas vezes elas enfrentam limitações de recursos financeiros, humanos ou materiais, o que dificulta sua capacidade de competir no mercado. Nesse contexto, as pequenas empresas precisam encontrar soluções criativas e eficientes para maximizar o uso dos recursos disponíveis. O marketing digital surge como uma ferramenta valiosa, pois permite que essas organizações alcancem um público maior a custos mais baixos em comparação aos meios tradicionais. Plataformas como redes sociais e anúncios online oferecem oportunidades de segmentação mais precisa e interação direta com o consumidor, tornando possível a construção de relacionamentos mais próximos com os clientes.

Diante do exposto, o presente estudo tem como problemática central: *“Como as Mídias Sociais podem influenciar nas estratégias de venda das PMEs?”*. Para responder o questionamento de pesquisa, delineou-se o objetivo geral de investigar como as mídias sociais podem influenciar nas estratégias de venda das pequenas empresas, uma vez que as mídias sociais se tornaram cada vez mais importantes para as mesmas, que buscam expandir sua presença online.

Para operacionalizar o estudo, serão realizadas entrevistas com três pequenas empresas selecionadas com base em critérios de diversidade de setores e serão conduzidas em forma de perguntas abertas, permitindo o entendimento aprofundado das estratégias de vendas adotadas e a influência das mídias sociais nessas estratégias. As entrevistas abordarão diversos tópicos essenciais. Primeiramente, será feito um levantamento do perfil da empresa, incluindo seu histórico e produtos ou serviços oferecidos. Em seguida, será explorada a presença das empresas nas mídias sociais. Isso incluirá a identificação das plataformas utilizadas, a frequência das postagens e o tipo de conteúdo publicado. Também será dada atenção aos resultados obtidos com o uso das mídias sociais, a coleta de informações sobre o impacto nas vendas e o engajamento dos clientes. Por fim, pretende-se identificar as dificuldades enfrentadas, bem como as oportunidades percebidas para melhorar o uso dessas plataformas.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Mídias Sociais

As mídias sociais desempenham um papel fundamental na evolução tecnológica da era digital contemporânea. Mais do que simples plataformas de compartilhamento de informações e conteúdos, no contexto organizacional, elas se consolidaram como ferramentas estratégicas de comunicação, relacionamento e marketing. Segundo Gabriel e Kiso (2020), as mídias sociais permitem que as empresas estabeleçam um diálogo direto com seus públicos, criando espaços de interação que fortalecem o vínculo entre marca e consumidor. Dessa forma, não se trata apenas de divulgar produtos e serviços, mas de construir relacionamentos duradouros baseados na confiança, engajamento e experiência compartilhada.

As redes sociais, como vertente das mídias sociais, possibilitam que os usuários criem perfis públicos ou semipúblicos dentro de sistemas interativos e conectem-se com outros usuários com quem mantêm algum tipo de vínculo. Conforme Boyd e Ellison (2018), o fenômeno das redes sociais no Brasil ganhou força a partir dos anos 2000, momento em que empresas começaram a perceber nessas plataformas uma oportunidade de ampliar a comunicação com seus clientes, fortalecer a identidade da marca e posicionar-se estrategicamente no ambiente digital.

Guimarães Júnior *et al*. (2020) destacam que o uso das mídias sociais representa uma importante via de digitalização para pequenas e médias empresas no contexto da Indústria 4.0, permitindo que negócios de diferentes portes adotem práticas mais modernas e conectadas. Durante a pandemia de Covid-19, essa relevância tornou-se ainda mais evidente, pois, segundo os autores, as redes sociais foram essenciais para garantir a continuidade das operações comerciais e a sobrevivência de diversos empreendimentos locais. Klein e Todesco (2021) corroboram essa visão, apontando que o uso intensivo das plataformas digitais para promover vendas e interagir com consumidores foi uma das principais estratégias de enfrentamento da crise sanitária e econômica.

Além disso, conforme observa Torres (2018), o uso eficiente das mídias sociais transcende a mera divulgação de produtos: ele possibilita o fortalecimento da imagem organizacional, o aumento da visibilidade e do reconhecimento da marca, bem como a ampliação da base de clientes e da competitividade no mercado. Gabriel e Kiso (2020)

complementam ao afirmar que, sob uma perspectiva estratégica, explorar as mídias sociais pode gerar uma série de benefícios, desde a proximidade com o público até o monitoramento de tendências e percepções, mas também impõe desafios. Entre eles, destaca-se a necessidade de compreender qual plataforma é mais adequada para os objetivos e características da organização, bem como de desenvolver conteúdos autênticos e consistentes que realmente agreguem valor à comunicação empresarial.

O melhor aproveitamento das mídias sociais pode representar, para as pequenas empresas, uma oportunidade de crescimento e fortalecimento da competitividade no mercado. Ao observar a abordagem de Klein e Todesco (2021), percebe-se que a presença digital oferece uma oportunidade única de construir relacionamentos de longo prazo com os consumidores, utilizando o marketing como ferramenta central para alcançar os objetivos organizacionais. Dessa forma, ao fazer uso estratégico das mídias sociais, as pequenas empresas conseguem não apenas ampliar suas vendas, mas também consolidar sua marca e posicionar-se de maneira mais competitiva no cenário digital.

2.2 Estratégia de vendas (abordar também as PMEs)

As estratégias de venda são essenciais para que as pequenas empresas se mantenham competitivas e alcancem crescimento no mercado. O marketing, como destacado por Kotler (2012), desempenha um papel central nesse processo, pois possibilita a criação de um relacionamento sólido com os clientes, promovendo sua fidelização e assegurando lucros contínuos. Nesse sentido, o marketing é mais do que uma ferramenta de promoção, ele deve ser considerado um pilar estratégico em todas as áreas da organização.

A estratégia de diferenciação, por exemplo, destaca-se por sua capacidade de agregar valor aos produtos ou serviços, conferindo-lhes características únicas que são altamente apreciadas pelos consumidores. Para as PMEs, essa estratégia é particularmente eficaz, pois permite que elas se posicionem como especialistas em suas áreas, oferecendo soluções distintas em um mercado muitas vezes saturado de produtos semelhantes. Essa diferenciação não apenas atrai a atenção dos clientes, mas também justifica a prática de preços mais altos, com base no valor percebido.

Além da diferenciação, é crucial que as PMEs alinhem suas estratégias de venda a outras abordagens clássicas, como a redução de custos ou o foco em nichos de mercado.

Quando essas estratégias são integradas a uma comunicação de marketing bem estruturada, o resultado é a criação de uma imagem de marca forte e coerente. Isso atrai novos clientes e, ao mesmo tempo, fortalece o vínculo com os clientes já existentes, permitindo que a empresa mantenha uma presença estável e consistente no mercado.

A chave para o sucesso dessas estratégias de venda está na capacidade das empresas de se adaptarem às mudanças do mercado e às necessidades dos consumidores. Empresas que conseguem identificar oportunidades de diferenciação, reduzir custos de maneira inteligente e comunicar de forma eficaz suas propostas de valor tendem a se destacar da concorrência.

Por fim, a adoção de estratégias de venda bem definidas, alinhadas com o marketing, proporciona às PMEs uma vantagem significativa. Ao se posicionarem de forma diferenciada, comunicarem seu valor e manterem uma operação eficiente, essas empresas não apenas aumentam suas vendas no curto prazo, mas também constroem uma base sólida para o crescimento contínuo e sustentável a longo prazo.

3 Método

O presente estudo é de abordagem qualitativa, caracterizado como descritivo. De acordo com Gil (1999), a pesquisa qualitativa foca em uma abordagem interpretativa e subjetiva do objeto de estudo, buscando decodificar a dinâmica e os significados de fenômenos complexos sem a necessidade de mensuração. Esse tipo de pesquisa permite uma compreensão mais profunda do contexto em que o fenômeno ocorre. Quanto à abordagem descritiva, Gil (1991) explica que seu principal objetivo é descrever as características de um fenômeno ou de uma população. Esse método expõe a natureza do objeto estudado, estabelece correlações entre variáveis e define suas principais características.

Para operacionalizar esta pesquisa, serão realizadas entrevistas com perguntas abertas, baseadas na teoria de Kotler (2012) sobre o mix de marketing. O mix de marketing constitui um conjunto de ferramentas de marketing que atuam juntas para satisfazer as necessidades dos clientes e, por sua vez, construir um relacionamento duradouro com eles (Kotler; Armstrong, 2015). Através dessa abordagem, o modelo dos 4 Ps, integra ações para criar, comunicar e entregar produtos e serviços ao consumidor, conforme descrito a seguir:

Quadro 1 - 4Ps de Kotler

Categoria	**Explicação**
Produto	Refere-se às características fundamentais de bens, serviços, ideias, instituições, entre outros. Envolve aspectos como variedade, qualidade, design, e atributos específicos, além do nome da marca que diferencia o produto no mercado.
Preço	Representa o valor atribuído ao produto para o consumidor. Inclui condições de pagamento, aceitação de cartões, cupons, parcelamento, promoções, descontos, concessões e possibilidades de financiamento.
Praça	Também conhecida como ponto de venda, relaciona-se com a distribuição e logística que garantem que o produto ou serviço chegue ao consumidor final. Envolve canais de distribuição, cobertura de vendas e estratégias de estoque e transporte.
Promoção	Refere-se à comunicação dos atributos do produto ou serviço ao público-alvo desejado. Engloba a criação e veiculação de campanhas publicitárias, relações públicas e venda pessoal, com o objetivo de informar e persuadir os consumidores.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Todos esses elementos são pensados de maneira integrada para atender às necessidades e expectativas do mercado-alvo, garantindo que o produto ou serviço seja atrativo e acessível ao consumidor. Nesse contexto, o presente estudo busca estabelecer relações entre essas estratégias e o uso das mídias sociais nas pequenas empresas, considerando que essa análise contribuirá para uma melhor compreensão das ações de marketing adotadas por esses negócios no ambiente digital. Através dessa ideia, serão realizadas perguntas a três pequenas empresas com base na metodologia do mix de marketing, conforme descrita por Kotler, que enfatiza a importância de compreender o mercado e o consumidor para desenvolver estratégias com a missão e metas da empresa.

Quadro 2 - Categorias de análise

Categoria	Pergunta
Produto	Como foi concebida a identidade da sua marca, e quais elementos você considera fundamentais para que ela se destaque no mercado?
Produto	Insights das publicações no Instagram
Preço	Qual é o processo de definição do preço de venda dos seus produtos ou serviços?
Praça	Que tipo de estratégias de comunicação você utiliza para alcançar seus clientes nos diferentes canais de venda ou distribuição?
Promoção	Você considera que sua marca possui um valor sólido no mercado?
Promoção	Quais campanhas publicitárias você já realizou ou pretende realizar para promover sua marca?
Promoção	Você acha que a utilização das mídias influenciam nas estratégias de venda das pequenas empresas?

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Por meio dessa abordagem, será possível alcançar resultados específicos e melhorar a eficácia das ações de venda por meio das ferramentas digitais, potencializando o engajamento e a visibilidade das pequenas empresas no mercado. Ao explorar esses aspectos, as respostas contribuirão para uma análise mais profunda das práticas de marketing dessas pequenas empresas, destacando desafios e oportunidades que podem ser aproveitados para melhorar sua presença no mercado. Para compreensão da aplicação do estudo, elaborou-se a caracterização das empresas entrevistadas.

Quadro 3 - Caracterização das empresas entrevistadas

Empresa	**Setor**	**Breve resumo**
Empresa 1	Restaurantes	O Restaurante Italiano, situado na região central do Rio Grande do Sul, conta com uma equipe dedicada de cerca de 10 funcionários. Sob a gestão familiar, o restaurante se destaca pelo ambiente em meio a natureza, abrindo suas portas especialmente aos domingos para proporcionar uma autêntica experiência gastronômica italiana.
Empresa 2	Bebidas	Localizada na Quarta Colônia, no Rio Grande do Sul, esta Cachaçaria tem cerca de 6 anos de atuação no mercado e conta com uma equipe de 6 funcionários. A produção reflete a tradição e a qualidade da região, destacando-se no cenário local.
Empresa 3	Alimentícios	Esta trattoria, localizada no centro de Vale Vêneto, distrito de São João do Polêsine, está há quase 3 anos no mercado e conta com uma equipe de 4 funcionários. Funcionando de sexta a domingo, é um ponto de encontro para quem busca uma experiência autêntica.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Essas três empresas demonstram a importância de alinhar suas estratégias de marketing com seus valores, identidades e públicos-alvo, utilizando as mídias sociais como ferramentas essenciais para engajamento e visibilidade. A análise das práticas de mix de marketing revela como as ações integradas de produto, preço, praça e promoção contribuem para fortalecer a presença no mercado e construir relacionamentos duradouros com os clientes. Assim, o estudo evidencia o papel fundamental das estratégias digitais no crescimento e na consolidação das pequenas empresas no contexto atual, introduzindo a seguir o diagnóstico do contexto empresarial.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A empresa de bebidas foi construída com base na história e nos valores familiares, valorizando a produção artesanal e a conexão com os clientes. Sua identidade é ancorada na qualidade dos produtos e no atendimento personalizado, com destaque para o processo de produção artesanal, que é apresentado em detalhes aos consumidores. O preço de seus produtos é definido com base nos custos de produção, garantindo que os valores reflitam a qualidade oferecida. A marca utiliza estratégias de comunicação nas redes sociais, como, por exemplo, o Instagram, onde compartilha bastidores da produção e realiza interações diretas com o público. Campanhas de degustação gratuita e participação em eventos locais reforçam o fortalecimento da marca, que possui uma base sólida construída pela fidelidade dos clientes. As mídias sociais são fundamentais para ampliar a visibilidade da empresa, engajar os clientes e impulsionar as vendas.

A empresa do ramo alimentício traz a essência da cultura italiana da Quarta Colônia combinada com uma abordagem contemporânea, criando uma identidade que reflete tradição e modernidade. O processo de precificação considera o custo dos insumos, a qualidade do produto e a percepção de valor dos clientes. As redes sociais, especialmente o Instagram, são as principais ferramentas de comunicação, destacando os diferenciais do ambiente e das comidas e bebidas artesanais. O foco da marca está na qualidade dos produtos e no atendimento de excelência, promovendo uma experiência marcante para os consumidores. Eventos locais e privados são oportunidades para fortalecer a presença da marca, que reconhece o impacto positivo das mídias sociais na ampliação do alcance e na valorização dos diferenciais.

O Restaurante constroi sua identidade com base na tradição familiar e na rica culinária italiana, valorizando a qualidade e o atendimento como pilares fundamentais. Um dos grandes diferenciais é a aproximação com os clientes, já que os membros da família trabalham diretamente no restaurante, recebendo e interagindo com a clientela. A precificação é cuidadosamente planejada, considerando os custos dos ingredientes, a remuneração da equipe e as despesas operacionais, além de refletir o reconhecimento pelo trabalho dedicado. A comunicação com o público é fortalecida por meio de histórias que compartilham a trajetória do restaurante, interação constante e uma presença ativa na

comunidade. A marca, construída com anos de dedicação, se consolida por meio de campanhas publicitárias que incluem participação em eventos locais e o uso das mídias sociais para ampliar seu alcance e fortalecer o relacionamento com o público.

4.2 Resultados gerados para o negócio

As entrevistas realizadas com as pequenas empresas destacaram ótimos resultados na utilização das mídias sociais como ferramenta estratégica para impulsionar as vendas. Um dos principais benefícios identificados foi o aumento no engajamento e na visibilidade das marcas. As empresas relataram que o uso de plataformas como Instagram e Facebook permitem uma interação mais próxima com os clientes.

Outro ponto relevante foi o impacto positivo nas vendas. As estratégias de marketing digital, possibilitaram o alcance de novos públicos que antes não eram explorados. Apesar dos resultados positivos, as entrevistas também revelaram desafios enfrentados pelas pequenas empresas no uso das mídias sociais. Muitas delas ainda encontram dificuldades em desenvolver conteúdos que sejam atrativos para seu público-alvo. No entanto, esses desafios foram vistos pelas empresas como oportunidades de aprendizado, para que ajustassem suas estratégias e se tornassem mais criativas.

Os resultados obtidos demonstram que o melhor uso das mídias sociais pode trazer resultados significativos para pequenas empresas, não apenas em termos de aumento nas vendas, mas também na fidelização dos clientes e na construção de uma marca mais reconhecida no mercado.

5 Considerações Finais

Na pesquisa realizada, ficou claro o impacto das mídias sociais nas estratégias de marketing das pequenas empresas, que têm a oportunidade de fortalecer o relacionamento com seus clientes e aprimorar a segmentação de seus produtos e serviços. No entanto, muitas ainda enfrentam desafios para explorar plenamente o potencial dessas ferramentas digitais.

As entrevistas realizadas com as pequenas empresas, com o objetivo de compreender como elas utilizam as mídias sociais em suas estratégias de vendas, proporcionaram uma visão aprofundada sobre a presença digital dessas empresas, os

resultados alcançados e as dificuldades encontradas. Os dados coletados mostram que, ao criar conteúdos direcionados e interativos, as empresas conseguem aumentar o engajamento dos clientes, o que contribui para o aumento das vendas e maior visibilidade no mercado.

Apesar do marketing digital ser uma alternativa acessível para pequenas empresas, que não precisam investir pesadamente em publicidade tradicional, ainda há limitações devido à falta de estratégias bem definidas. Com base nas informações obtidas, espera-se que as pequenas empresas possam aprimorar o uso das mídias sociais, aproveitando as oportunidades digitais para superar os desafios e alcançar melhores resultados. O objetivo é que elas possam aumentar suas vendas, fortalecer o reconhecimento de suas marcas e melhorar sua competitividade no mercado.

Referências

BOYD, Danah; ELLISON, Nicole. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210–230, 2018.

GABRIEL, Maria; KISO, Luis. **Mídias sociais e marketing digital:** estratégias para empresas contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2020.

GUIMARÃES JÚNIOR, José; *et al*. **A influência das mídias sociais na digitalização de PMEs na Indústria 4.0**. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 3, p. 45–62, 2020.

KLEIN, Ana; TODESCO, Rafael. Marketing digital em tempos de pandemia: adaptação de pequenas empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 20, n. 2, p. 33–48, 2021.

TORRES, Paulo. **Redes sociais e competitividade empresarial:** o impacto nas pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 342-358, nov. 2025.

Quais fatores dificultam a gestão e a produtividade em empresas de tecnologia que operam em home office, e de que forma essas barreiras podem ser superadas?

Lauane Gabriele Dickow[1]

Resumo: Este estudo teve como objetivo identificar os principais desafios à gestão e à produtividade em empresas de tecnologia que trabalham em home office, além de sugerir estratégias para superar esses obstáculos. O estudo foi conduzido utilizando métodos qualitativos e quantitativos, por meio de um levantamento realizado por meio de um questionário online enviado a 32 funcionários de uma empresa de tecnologia que opera remotamente. As perguntas abrangeram tanto questões fechadas quanto abertas, possibilitando uma análise abrangente das percepções dos participantes. Os resultados indicaram que os principais obstáculos incluem questões técnicas (como instabilidade de internet e sistemas), problemas de comunicação, excesso de reuniões, desorganização do ambiente doméstico e dificuldade em gerenciar o próprio tempo. Mesmo assim, a maioria dos funcionários considerou sua produtividade positiva e reconheceu a liderança como eficaz no ambiente remoto. A gestão no home office pode ser eficiente quando respaldada por uma comunicação transparente, feedbacks regulares, uso apropriado de ferramentas tecnológicas e iniciativas focadas no bem-estar e na formação da equipe. O estudo contribui para a compreensão prática e teórica do trabalho remoto, propondo estratégias para aprimorar a experiência dos profissionais e o desempenho das organizações nesse formato.
Palavras-chave: gestão; produtividade; home office; comunicação; autogestão; desempenho profissional.

What factors hinder management and productivity in technology companies operating from home, and how can these barriers be overcome?

Abstract: This study aimed to identify the main challenges to management and productivity in technology companies that work from home, as well as to suggest strategies to overcome these obstacles. The study was conducted using qualitative and quantitative methods, through a survey carried out via an online questionnaire sent to 32 employees of a technology company that operates remotely. The questions included both closed and open-ended questions, allowing for a comprehensive analysis of the participants' perceptions. The results indicated that the main obstacles include technical issues (such as internet and system instability), communication problems, excessive meetings, disorganization of the home environment, and difficulty in managing one's own time. Even so, most employees considered their productivity positive and recognized leadership as effective in the remote environment. Management in home office can be efficient when supported by transparent communication, regular feedback, appropriate use of technological tools, and initiatives focused on well-being and team development. The study contributes to the practical and theoretical understanding of remote work, proposing strategies to improve the experience of professionals and the performance of organizations in this format.
Keywords: management; productivity; home office; communication; self-management; professional performance.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: lauanedickow07@gmail.com

¿Qué factores dificultan la gestión y la productividad en las empresas tecnológicas que operan desde casa, y cómo se pueden superar estas barreras?

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo identificar los principales desafíos para la gestión y la productividad en empresas tecnológicas que trabajan desde casa, así como proponer estrategias para superar estos obstáculos. El estudio se realizó mediante métodos cualitativos y cuantitativos, a través de una encuesta en línea enviada a 32 empleados de una empresa tecnológica que opera de forma remota. Las preguntas incluyeron tanto respuestas cerradas como abiertas, lo que permitió un análisis exhaustivo de las percepciones de los participantes. Los resultados indicaron que los principales obstáculos incluyen problemas técnicos (como la inestabilidad de internet y del sistema), problemas de comunicación, exceso de reuniones, desorganización del entorno doméstico y dificultades para gestionar el tiempo. Aun así, la mayoría de los empleados consideró positiva su productividad y reconoció la eficacia del liderazgo en el entorno remoto. La gestión en el teletrabajo puede ser eficiente cuando se apoya en una comunicación transparente, retroalimentación periódica, el uso adecuado de las herramientas tecnológicas e iniciativas centradas en el bienestar y el desarrollo del equipo. El estudio contribuye a la comprensión práctica y teórica del teletrabajo, proponiendo estrategias para mejorar la experiencia de los profesionales y el desempeño de las organizaciones en este formato.
Palabras clave: gestión; productividad; oficina en casa; comunicación; autogestión; desempeño profesional.

1 Introdução

Com o progresso das tecnologias digitais nas últimas décadas, houve uma transformação na maneira como as organizações trabalham, favorecendo a implementação do modelo de home office, especialmente nas empresas do setor de tecnologia. Após a pandemia do Covid-19, que forçou muitas empresas a fecharem suas portas por quase dois anos, o home office tornou-se uma opção viável para diversas organizações, devido à flexibilidade de localização e à diminuição dos custos operacionais. No entanto, juntamente com as vantagens, também surgem novos desafios, especialmente no que diz respeito à gestão de equipes e à produtividade em um ambiente virtual.

A dificuldade em monitorar tarefas e resultados, a falta de interações presenciais, a confusão entre vida pessoal e profissional e a comunicação remota são alguns fatores que afetam negativamente o desempenho das equipes que trabalham à distância. Esses obstáculos exigem que as lideranças desenvolvam novas habilidades e estratégias para preservar a eficiência operacional, o engajamento e a sintonia entre os membros da equipe.

Diante dessa conjuntura, é fundamental entender os elementos que dificultam a gestão e a produtividade no home office, em especial nas empresas tecnológicas, para promover práticas mais eficazes e sustentáveis. Considerando o crescimento acelerado desse modelo de trabalho, é imperativo que se compreendam as dificuldades gerenciais e

de produtividade no home office, além de se propor soluções para superá-las, sendo isso uma demanda atual e estratégica no mercado. Para os profissionais da área, especialmente para gestores, líderes de equipes e profissionais de recursos humanos, compreender as barreiras que afetam o desempenho das equipes, aprimorar a comunicação e fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e eficaz é de grande importância. Para as companhias e para a sociedade em geral, os achados dessa pesquisa podem ajudar na aplicação de práticas que melhorem o desempenho organizacional, reduzam a rotatividade de empregados e elevem o bem-estar dos colaboradores. Além disso, para a academia, o estudo pode oferecer contribuições para o entendimento do comportamento organizacional e da produtividade no home office, servindo como base para futuras pesquisas.

O principal propósito deste estudo é identificar e examinar os fatores que dificultam a gestão e a produtividade no home office nas empresas do setor tecnológico, na perspectiva dos colaboradores. A intenção é entender quais são os desafios enfrentados e como esses obstáculos impactam na gestão e na produtividade, além de propor estratégias para superá-los.

2 Referencial Teórico

O home office, ou trabalho remoto, tem se tornado cada vez mais importante nos últimos anos, sobretudo após a pandemia de Covid-19. De acordo com o autor Dutra (2020), a implementação desse formato tem demandado novas táticas de gestão e adaptação tanto dos profissionais quanto das organizações.

Segundo Tavares (2017), o home office, também conhecido como trabalho remoto, consiste na realização das atividades laborais fora do ambiente físico da empresa, frequentemente na residência do colaborador, utilizando tecnologias de informação e comunicação. Essa modalidade promove uma reorganização dos tempos e espaços de trabalho, além de modificar as relações laborais, demandando novas formas de organização, maior autonomia do trabalhador e a necessidade de equilibrar a vida profissional com a pessoal.

A gestão, conforme Chiavenato (2003), é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para atingir objetivos de maneira eficiente e eficaz. Ele destaca a relevância da comunicação, liderança, motivação e tomada de decisões na prática da gestão, aspectos fundamentais para o cenário do trabalho remoto. No

cenário do trabalho remoto, essas funções convencionais enfrentam obstáculos, pois a supervisão direta é restringida e as interações presenciais são substituídas por plataformas digitais. Isso demanda dos gestores habilidades inéditas, como a habilidade de liderar remotamente, incentivar o envolvimento das equipes e usar corretamente as tecnologias de comunicação para preservar o alinhamento estratégico.

Stephen Covey (2004) afirma que a produtividade está ligada à habilidade de concentrar-se no que é verdadeiramente importante, e não somente no que é urgente. Em home office, essa distinção torna-se ainda mais crítica, dado o volume de distrações e a sobreposição entre ambientes profissional e pessoal. Covey considera a autodisciplina e o planejamento estratégico pessoal como fundamentais para uma produtividade duradoura**.**

Ademais, um dos maiores desafios do trabalho remoto é a comunicação eficaz. A falta de interação presencial pode causar mal-entendidos, atrasos na comunicação e sensação de isolamento, o que pode afetar negativamente o trabalho em equipe e a colaboração (Robbins, 2010). Desse modo, as empresas devem investir em canais e ferramentas digitais que permitam uma comunicação transparente, clara e constante.

Para superar esses obstáculos, é essencial que as empresas implementem práticas que incentivem a autonomia responsável, definam objetivos claros e mensuráveis, além de oferecerem capacitações para líderes e funcionários a fim de se adaptarem ao trabalho remoto. Tais políticas são fundamentais para garantir o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores (Tavares, 2017). Isso inclui promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de cuidar da saúde mental.

Em resumo, o êxito da gestão e a preservação da produtividade em empresas de tecnologia que atuam em home office dependem da habilidade de ajustar as práticas gerenciais convencionais a um novo contexto, priorizando a confiança, a comunicação eficaz e o equilíbrio entre os diversos aspectos da vida dos funcionários.

3 Método

Este estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, com abordagens quantitativa e qualitativa. O objetivo foi entender os fatores que afetam a gestão e a produtividade de empresas de tecnologia que trabalham em home office, além de identificar possíveis estratégias para superar esses obstáculos.

De acordo com Gil (2008), o levantamento é uma técnica metodológica usada para coletar informações diretamente de um grupo de indivíduos sobre um fenômeno específico, utilizando questionários ou entrevistas. Essa abordagem é amplamente empregada ao se pretender descrever características, comportamentos, opiniões ou percepções de uma população, ou amostra em relação a um tópico específico.

Para a coleta de dados, foi realizado um levantamento com 32 funcionários de uma empresa de tecnologia que realiza o modelo de trabalho remoto. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, desenvolvido com o suporte da ferramenta Google Forms. O questionário incluiu perguntas fechadas com escala de múltipla escolha e perguntas abertas, permitindo que os participantes compartilhassem suas percepções de maneira mais detalhada.

O principal requisito para participação era estar trabalhando em home office durante o período da pesquisa. Os participantes foram informados antecipadamente sobre os objetivos do estudo e concordaram em participar de maneira voluntária e anônima, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

O desenvolvimento desta pesquisa foi parcialmente apoiado pela ferramenta de inteligência artificial ChatGPT, da OpenAI. Essa ferramenta foi empregada para organizar estruturas textuais e oferecer sugestões de autores renomados para a construção do referencial teórico. As informações fornecidas pela IA foram confirmadas e ajustadas de acordo com os objetivos da pesquisa, sendo sustentadas por fontes bibliográficas confiáveis.

4 Análise e Resultados

Esta análise fundamenta-se nas respostas coletadas por meio de um questionário disponibilizado pelo Google Forms, contando com 10 perguntas e a participação de 32 colaboradores de uma empresa de tecnologia que opera principalmente em regime de home office. O objetivo do estudo foi entender os principais obstáculos à gestão e à produtividade nesse modelo de trabalho, além de identificar possíveis soluções apontadas pelos próprios profissionais. Abaixo descrevemos as perguntas feitas e os resultados obtidos.

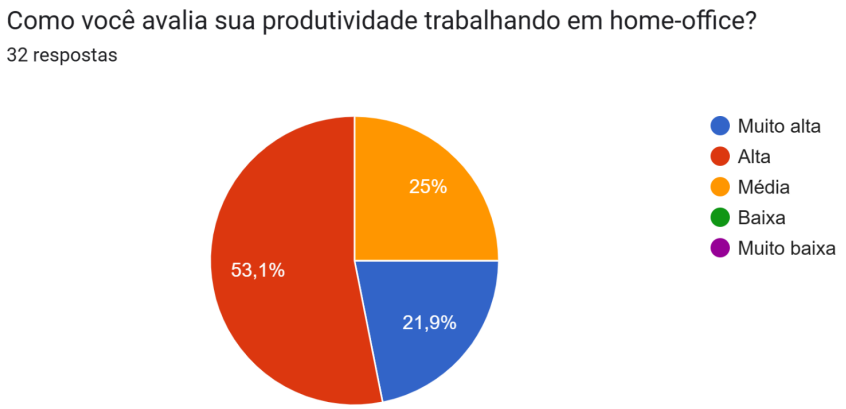
1) Como você avalia sua produtividade trabalhando em home office?

Quando perguntados sobre sua produtividade no formato remoto:

A produtividade foi classificada como muito alta por 21,9% dos participantes. 25% consideraram-na média. A maior parte dos entrevistados, 53,1%, declarou ter uma produtividade alta. Nenhum dos participantes escolheu as opções baixa ou muito baixa.

Esses dados sugerem que a maioria dos funcionários considera seu desempenho aceitável, porém com margem para aprimoramentos. A falta de respostas negativas (baixa ou muito baixa) indica que o home office é, em geral, um modelo viável para o grupo analisado, embora alguns obstáculos ainda impeçam o rendimento máximo.

Figura 1 - Pergunta aos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora (2025).

2) Quais fatores mais prejudicam sua produtividade no home office? (Múltipla escolha)

Nesta questão de múltipla escolha, os respondentes apontaram os principais elementos que afetam negativamente sua produtividade. Os resultados indicam:

- Dificuldades técnicas (internet, sistema lento, travamentos): 19 respostas (59,4%)
- Excesso de reuniões: 8 respostas (25%)
- Falta de foco ou motivação: 10 respostas (31,3%)
- Dificuldade em administrar o tempo: 7 respostas (21,9%)
- Interrupções domésticas: 7 respostas (21,9%)
- Ausência de infraestrutura adequada: 5 respostas (15,6%)

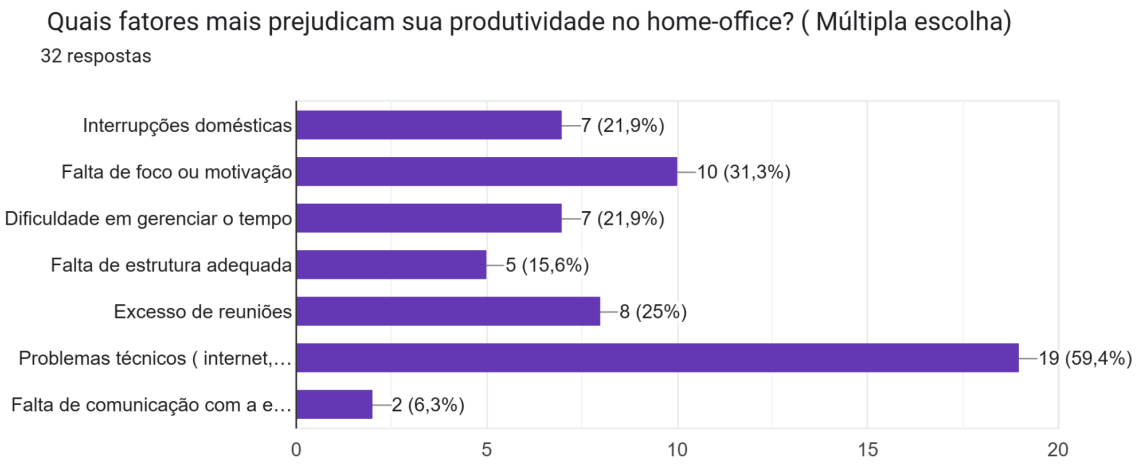
- Falta de comunicação com a equipe: 2 respostas (6,3%)

A análise dessas informações indica que os principais obstáculos à produtividade no home office estão ligados a:

- A infraestrutura tecnológica é insuficiente, como demonstram as altas taxas de problemas técnicos.
- Aspectos comportamentais, como a dificuldade em manter a concentração e gerenciar o tempo de maneira independente.
- Excesso de reuniões, que pode interromper o fluxo de trabalho produtivo e aumentar a sensação de cansaço.

Apesar de menos mencionadas, as interrupções domésticas e uma estrutura inadequada também exercem um impacto significativo, destacando a importância de um ambiente físico adequado para o trabalho remoto.

Figura 2 - Pergunta aos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora (2025).

3) Você costuma cumprir suas tarefas no prazo quando trabalha remotamente?

Ao serem perguntados sobre a regularidade com que realizam suas atividades dentro do prazo estipulado durante o home office:

- 62,5% dos participantes declararam que sempre cumprem os prazos de entrega das tarefas.

- 34,4% afirmaram que frequentemente cumpriam os prazos.
- Apenas 3,1% afirmaram que, ocasionalmente, cumprem.
- Ninguém marcou raramente ou nunca.

Esses resultados indicam que, para a maioria, o trabalho remoto não afeta o comprometimento com prazos e entregas. Embora possa ser desafiadora para alguns, a autogestão está bastante avançada entre os participantes da empresa estudada, demonstrando um alto grau de responsabilidade e organização pessoal.

Figura 3 - Pergunta aos colaboradores

Fonte: elaborada pela autora (2025).

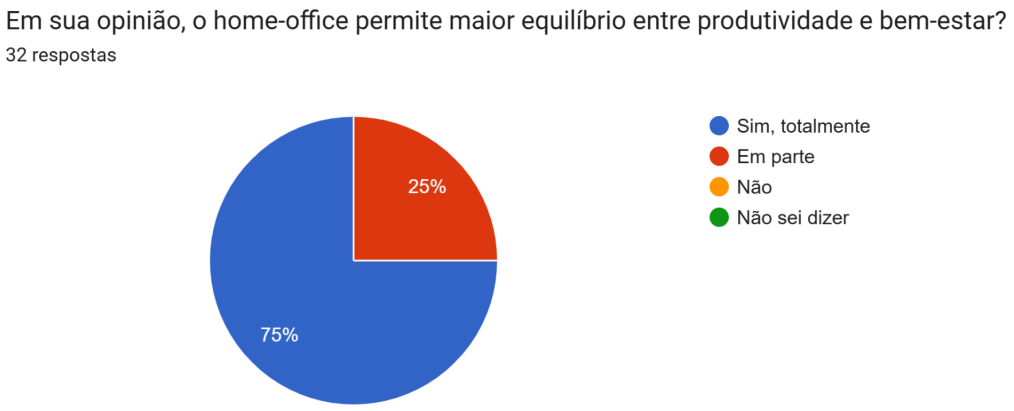
4) Em sua opinião, o home office permite maior equilíbrio entre produtividade e bem-estar?

Em relação à percepção do equilíbrio entre produtividade e bem-estar no modelo remoto:

- 75% afirmam que o home office possibilita completamente esse equilíbrio.
- 25% afirmaram que o equilíbrio é alcançado apenas parcialmente.
- Nenhum participante declarou que não existe equilíbrio ou que não sabe afirmar.

Essas informações destacam que os funcionários veem o home office de maneira bastante positiva em relação à qualidade de vida e desempenho profissional. Apesar de alguns apontarem limitações, nenhum dos respondentes considera que o modelo remoto seja prejudicial nesse sentido.

Figura 4 - Pergunta aos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora (2025).

5) Pergunta aberta: “O que poderia melhorar sua produtividade no trabalho remoto?”

As respostas abertas foram analisadas e as contribuições foram organizadas em categorias temáticas que representam os principais elementos vistos como barreiras à produtividade no trabalho remoto.

- Estrutura tecnológica

Uma quantidade significativa de participantes relatou dificuldades relacionadas à internet, plataformas de trabalho e sistemas instáveis. Depoimentos incluem expressões como "internet não cair", "Sisbr funcionando sem travar" e "menos problemas de sistema". Essas declarações mostram que problemas técnicos recorrentes impactam diretamente o ritmo e a qualidade do trabalho realizado à distância.

- Ambiente físico impróprio

A estrutura do local de trabalho foi outro aspecto mencionado. Os participantes mencionaram a necessidade de um "local mais reservado", "ambiente tranquilo" e "cadeira mais confortável". Também são mencionados os problemas físicos causados por longos períodos sentados, o que impacta a produtividade e o bem-estar.

- Administração do tempo e organização

Muitas pessoas mencionaram a autogestão do tempo como um desafio. Respostas como “gerenciar melhor o tempo”, “procrastinação”, “organização” e “definir pequenas

metas” sugerem que muitos funcionários têm problemas para manter a concentração e cumprir uma rotina organizada no trabalho remoto.

- Diminuição de interrupções e reuniões

O número de reuniões também foi apontado como um fator negativo. Respostas como “ter menos reuniões” e “diminuir as reuniões” indicam que os encontros virtuais, quando em excesso ou mal organizados, ocupam tempo que poderia ser utilizado para atividades operacionais. Ademais, são citadas “interrupções domésticas” como um dos fatores que dificultam a concentração.

- Foco e disciplina pessoal

Alguns participantes ressaltaram a importância de aprimorar o próprio foco, citando, por exemplo, a distração provocada pela presença do "celular por perto" ou "falta de concentração". Esses dados sugerem que a autodisciplina é uma habilidade fundamental para a produtividade no trabalho remoto.

- Reconhecimento e estímulo

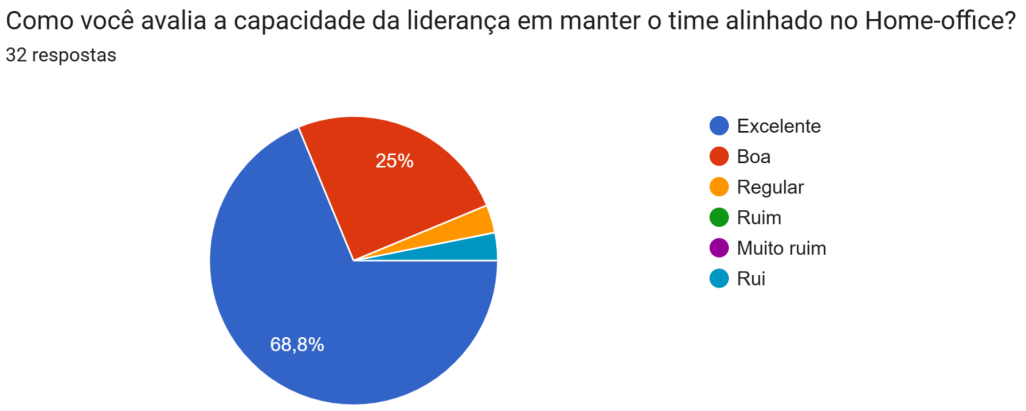
Embora menos frequente, alguns funcionários citaram fatores motivacionais como "maiores benefícios e recompensas" ou "maior acompanhamento das atividades", indicando que feedback e reconhecimento também influenciam o envolvimento no trabalho remoto.

6) Como você avalia a capacidade da liderança em manter o time alinhado no home office?

A atuação da liderança foi considerada excelente por 68,8% dos entrevistados, enquanto 25% a classificaram como boa. Apenas uma pequena parcela classificou como regular (3,1%), ruim (3,1%) ou muito ruim (0%).

Esses dados sugerem que, em geral, a percepção sobre a habilidade da liderança em manter a equipe alinhada no formato remoto é positiva.

Figura 5 - Pergunta aos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora (2025).

7) Quais os desafios de gestão que você observa no modelo remoto? (Múltipla escolha)

Nesta questão de múltipla escolha, os resultados indicam que:

19 pessoas (59,4%) disseram não perceber problemas de gestão relevantes no trabalho remoto.

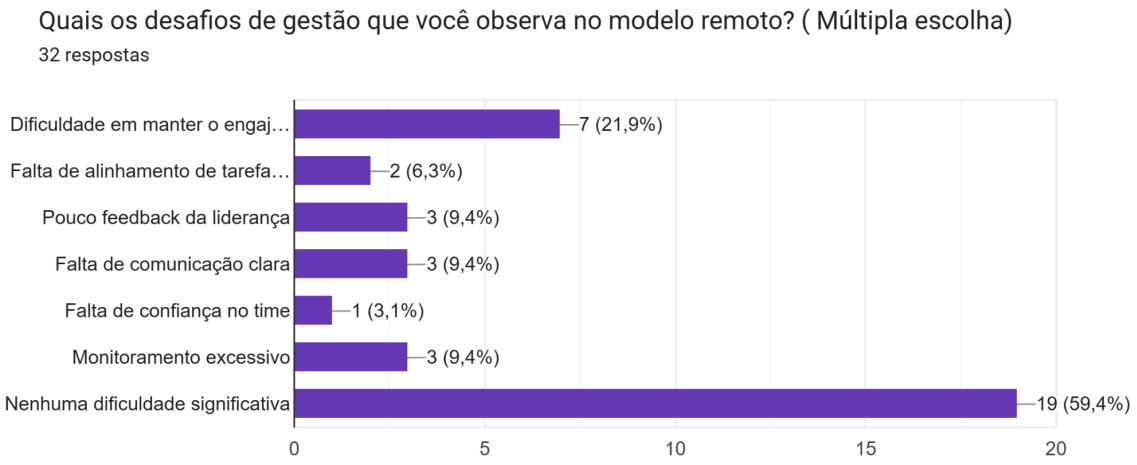
Por outro lado, 7 participantes (21,9%) mencionaram desafios para manter o engajamento do time, o que ressalta a necessidade de estratégias motivacionais adaptadas ao trabalho remoto.

A falta de uma comunicação clara (9,4%), o monitoramento excessivo (9,4%) e a escassez de feedback da liderança (9,4%) também foram citados, embora por um número menor de participantes.

A falta de alinhamento de tarefas (6,3%) e a falta de confiança na equipe (3,1%) foram as que tiveram menor ocorrência.

Essas informações indicam que, apesar de a maioria dos funcionários não relatar grandes problemas, uma parte significativa ainda nota deficiências em elementos fundamentais da gestão à distância, principalmente no que diz respeito à manutenção do engajamento e à eficácia da comunicação.

Figura 6 - Pergunta aos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora (2025).

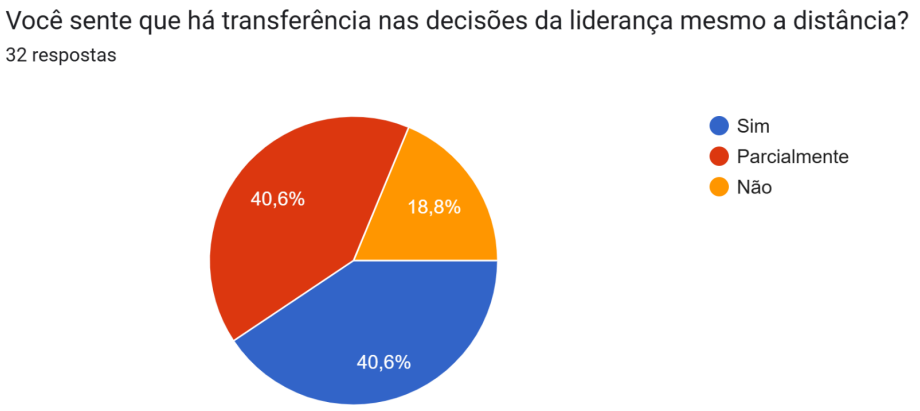
8) Você sente que há transferência nas decisões da liderança mesmo a distância?

Os dados mostram que os participantes têm opiniões divergentes:

- 40,6% afirmam que sim, há uma transferência evidente nas decisões da liderança, mesmo à distância.
- Outros 40,6% dizem que isso acontece apenas parcialmente.
- Por outro lado, 18,8% afirmaram não notar essa transferência de decisões.

A análise mostra que, apesar de uma parte considerável da equipe perceber clareza e alinhamento nas decisões da liderança, quase 60% sentem falta total ou parcial de transparência e comunicação eficaz das decisões, o que pode afetar a confiança, o engajamento e a autonomia dos funcionários no modelo remoto.

Quadro 7 - Pergunta aos colaboradores



Fonte: elaborada pela autora (2025).

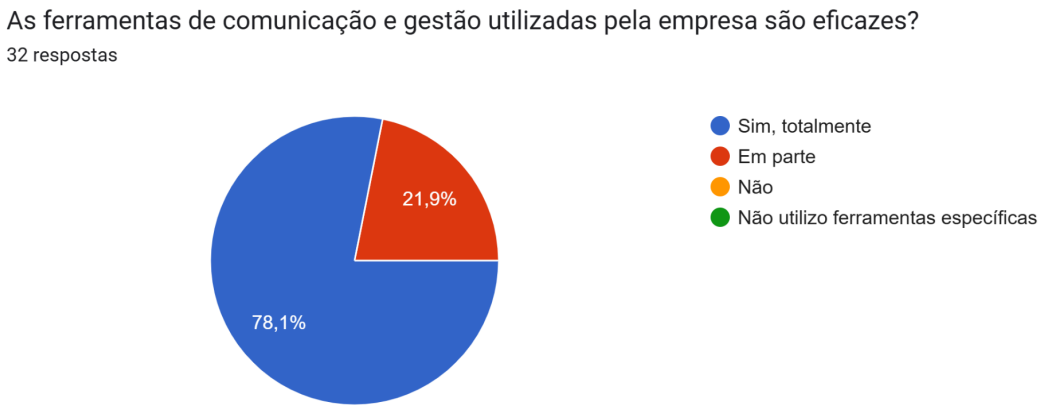
9) As ferramentas de comunicação e gestão utilizadas pela empresa são eficazes?

Os resultados indicam que:

- 78,1% dos funcionários acreditam que as ferramentas empregadas pela empresa são completamente eficientes.
- 21,9% disseram que essas ferramentas são eficazes apenas parcialmente.
- Nenhum participante afirmou que as ferramentas são ineficazes ou que não utiliza ferramentas específicas.

Esse contexto indica que a empresa possui uma boa infraestrutura de recursos tecnológicos, empregando ferramentas apropriadas para gestão e comunicação no trabalho remoto. A percepção de eficácia entre alguns colaboradores pode ser influenciada pela maneira como essas ferramentas são utilizadas no cotidiano, e não pela qualidade técnica dos sistemas.

Figura 8 - Pergunta aos colaboradores



Fonte: elaborado pela autora (2025).

10) Pergunta aberta: O que você sugeriria para melhorar a gestão da equipe em home office?

As respostas coletadas foram analisadas, organizando as propostas dos funcionários em categorias temáticas que refletem os principais aspectos a serem aprimorados na gestão à distância.

- Comunicação interna e ajustes

A comunicação foi a categoria mais frequente, com propostas como:

"Diálogo transparente com a equipe",

"Comunicação mais direta e transparente",

"Priorizar a comunicação interna",

"Uma comunicação mais clara e mais feedbacks",

"Conexão humana mais eficaz",

"Maior atenção aos resultados e alinhamentos".

Essas respostas indicam que, apesar de alguns considerarem a gestão eficaz, muitos colaboradores ainda percebem falta de clareza nas comunicações, feedbacks regulares e maior proximidade com a liderança, mesmo que de forma virtual.

- Formação e capacitação

Alguns participantes propuseram:

"Mais sessões de treinamento com grupos menores para facilitar a atenção",

"Mais informações sobre os processos",

"Verificar o conhecimento de todas as equipes".

Isso destaca a importância de iniciativas constantes de desenvolvimento profissional, particularmente adaptadas para o ambiente remoto, utilizando formatos mais acessíveis e eficientes para assegurar o envolvimento e a retenção do conteúdo.

- Gestão de equipe e liderança

Foram citados aspectos ligados à atuação da liderança:

“ demonstrar maior liderança sobre a equipe”,

“Mais acompanhamento, mais presença, mais feed”,

“Confiar mais na equipe para que cada um monte sua organização”,

“agendas semanais e várias atividades”.

Essas declarações indicam tanto a demanda por lideranças mais engajadas e visíveis quanto por maior confiança e autonomia para os funcionários, equilibrando supervisão e liberdade.

- Instrumentos e estrutura

Alguns colaboradores mencionaram elementos técnicos e estruturais, como:

“Não haver travamentos no sistema do Sisbr”,

“Aprimoramento do aplicativo Sisbr”,

“Possuir um canal de suporte mais eficaz”,

“Fone/microfone” é um acessório;

“Ambiente apropriado”.

Essas constatações destacam que a fluidez do trabalho e a percepção de suporte da gestão ainda são afetadas por problemas técnicos e limitações de equipamento.

- Trabalho coletivo entre colegas

Uma recomendação significativa foi:

“ bom se a equipe se ajudasse mutuamente”.

Isso enfatiza a importância da colaboração horizontal como elemento de engajamento e produtividade, indicando que a gestão pode fomentar uma cultura de suporte recíproco entre os integrantes da equipe.

- Outras respostas

Alguns participantes não apresentaram sugestões, indicando:

“Não tenho recomendações”,

“Não há nada no momento”,

“Sem ponto de vista”,

“Tudo tranquilo”.

Essas respostas indicam que, para alguns funcionários, a gestão atual já atende adequadamente às demandas do trabalho remoto.

5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi identificar os principais obstáculos à gestão e à produtividade em empresas de tecnologia que operam em home office, além de entender como essas barreiras podem ser superadas. Com uma abordagem qualitativa e quantitativa, foi possível coletar percepções de funcionários que trabalham remotamente, destacando os obstáculos que enfrentam e as possíveis soluções para superá-los.

De acordo com os dados analisados, a produtividade e a gestão do home office são afetadas por diversos fatores, incluindo: questões técnicas (como falhas em sistemas e internet), ambiente físico inadequado, dificuldade de autogestão do tempo, excesso de reuniões e problemas na comunicação interna. Mesmo assim, a maioria dos participantes afirmou que sua produtividade e a qualidade da liderança no formato remoto foram positivas. Além disso, eles reconheceram o equilíbrio entre bem-estar e desempenho profissional como uma vantagem do home office.

Além disso, o estudo revelou que fatores como feedbacks regulares, treinamentos personalizados, suporte técnico e uma comunicação mais transparente e empática são fundamentais para fortalecer a gestão à distância e incentivar o envolvimento constante dos funcionários.Também foi enfatizada a relevância da confiança, da colaboração entre colegas e da autonomia responsável como fundamentos para a produtividade sustentável nesse modelo.

Uma das limitações da pesquisa é que a amostra foi formada por funcionários de apenas uma empresa, o que limita a possibilidade de generalizar os resultados. Ademais, o prazo restrito para a coleta de dados e a falta de entrevistas mais detalhadas podem ter impedido a captação de aspectos relevantes das vivências dos participantes.

Para estudos futuros, recomenda-se expandir a amostra para abranger diversas empresas e setores, além de explorar o papel da liderança em ambientes híbridos, o efeito do home office na saúde mental dos funcionários e a efetividade de políticas internas de apoio ao trabalho remoto. Também seria relevante explorar mais a fundo como a cultura organizacional afeta o sucesso da gestão remota.

Em resumo, esta pesquisa ajuda a compreender os desafios do trabalho remoto no setor de tecnologia e destaca a necessidade de uma gestão adaptativa, humana e estratégica para assegurar o êxito das equipes em ambientes digitais.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Brasil: Elsevier Editora, 2003.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2004.

DUTRA, José Carlos de Toledo. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TAVARES, Gilberto Tadeu Lima. **Trabalho remoto e teletrabalho:** desafios contemporâneos para pessoas, organizações e sociedade. Curitiba: Appris, 2017.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 359-378, nov. 2025.

Crescimento e inovação no Setor Gastronômico: implantação de buffet na nova unidade da Caramelle Cafeteria

Leonardo Dutra Tagliapietra[1]

Resumo: Este artigo apresenta o planejamento estratégico e a proposta de implementação de um buffet de almoço na terceira unidade da Caramelle Cafeteria, situada no Recanto Maestro/RS, com foco no atendimento a estudantes, colaboradores da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF) e comunidade local. A iniciativa busca suprir a escassez de opções gastronômicas que combinem agilidade, qualidade nutricional e preço acessível no horário do meio-dia. O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, fundamentada em observação direta, análise documental e levantamento de informações com a gestão da cafeteria. Foram utilizadas ferramentas como Matriz SWOT, definição de metas SMART e análise de riscos para embasar as decisões estratégicas. O planejamento contemplou diagnóstico do ambiente interno e externo, estrutura física e operacional, cronograma de execução, estratégias de marketing e projeção de indicadores de desempenho. Os resultados esperados incluem aumento de faturamento, fortalecimento da marca, otimização de processos, fidelização de clientes e práticas sustentáveis, além de potencial de replicabilidade do modelo em novas unidades. Conclui-se que o projeto apresenta viabilidade técnica, operacional e financeira, configurando-se como uma oportunidade estratégica de expansão para a Caramelle Cafeteria.
Palavras-chave: planejamento estratégico; buffet; expansão de marca; gestão de serviços; Gastronomia.

Growth and innovation in the food service industry: implementing a buffet at the new Caramelle Cafeteria location

Abstract: This article presents the strategic planning and implementation proposal for a lunch buffet at the third Caramelle Cafeteria location, situated in Recanto Maestro/RS, focusing on serving students, staff of the Antonio Meneghetti Faculty (AMF), and the local community. The initiative aims to address the scarcity of gastronomic options that combine speed, nutritional quality, and affordability during lunchtime. The study is characterized as applied research, with a qualitative and descriptive approach, based on direct observation, document analysis, and information gathering from the cafeteria's management. Tools such as SWOT analysis, SMART goal setting, and risk analysis were used to support strategic decisions. The planning included a diagnosis of the internal and external environment, physical and operational structure, execution schedule, marketing strategies, and projection of performance indicators. Expected results include increased revenue, brand strengthening, process optimization, customer loyalty, and sustainable practices, as well as the potential for replicating the model in new locations. It is concluded that the project presents technical, operational and financial viability, representing a strategic expansion opportunity for Caramelle Cafeteria.
Keywords: strategic planning; catering; brand expansion; service management; gastronomy.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: tagliapietraleonardo15@gmail.com

Crecimiento e innovación en la industria de servicios de alimentos: implementación de un buffet en la nueva ubicación de la cafetería Caramelle

Resumen: Este artículo presenta la propuesta de planificación estratégica e implementación de un bufé de almuerzo en la tercera sucursal de la Cafetería Caramelle, ubicada en Recanto Maestro/RS, con el objetivo de atender a estudiantes, personal de la Facultad Antonio Meneghetti (AMF) y la comunidad local. La iniciativa busca paliar la escasez de opciones gastronómicas que combinen rapidez, calidad nutricional y precios accesibles durante el almuerzo. El estudio se caracteriza como investigación aplicada, con un enfoque cualitativo y descriptivo, basado en la observación directa, el análisis documental y la recopilación de información de la gerencia de la cafetería. Se utilizaron herramientas como el análisis FODA, la definición de objetivos SMART y el análisis de riesgos para fundamentar las decisiones estratégicas. La planificación incluyó un diagnóstico del entorno interno y externo, la estructura física y operativa, el cronograma de ejecución, las estrategias de marketing y la proyección de indicadores de desempeño. Entre los resultados esperados se encuentran el aumento de los ingresos, el fortalecimiento de la marca, la optimización de procesos, la fidelización de clientes y la implementación de prácticas sostenibles, así como el potencial para replicar el modelo en nuevas ubicaciones. Se concluye que el proyecto presenta viabilidad técnica, operativa y financiera, lo que representa una oportunidad de expansión estratégica para la Cafetería Caramelle.
Palabras clave: planificación estratégica; catering; expansión de marca; gestión de servicios; gastronomía.

1 Introdução

A expansão física e a diversificação de serviços são estratégias cada vez mais necessárias para empresas do setor gastronômico que buscam ampliar sua competitividade e consolidar a marca em novos mercados. A Caramelle Cafeteria, reconhecida por sua produção artesanal e atendimento personalizado, projeta a abertura de sua terceira unidade no Recanto Maestro/RS, ao lado da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), acompanhada da implementação de um buffet de almoço.

A proposta surge diante da constatação de que, no entorno da instituição, há escassez de opções gastronômicas no horário do meio-dia que combinem agilidade no atendimento, preço acessível e qualidade nutricional. Essa lacuna representa uma oportunidade estratégica, considerando que o público potencial é formado majoritariamente por estudantes, colaboradores da AMF, moradores e visitantes do Recanto Maestro. A localização privilegiada permite alta rotatividade durante os horários de pico e reforça a integração da cafeteria com a comunidade acadêmica e local.

Nesse contexto, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: *Como a implementação de um buffet de almoço pode fortalecer a presença da Caramelle Cafeteria*

no entorno acadêmico e corporativo da região do Recanto Maestro, mantendo qualidade, eficiência operacional e sustentabilidade financeira?

O objetivo geral deste estudo é apresentar o projeto de expansão da terceira unidade da Caramelle Cafeteria, com foco na implementação de um buffet de almoço, detalhando as etapas de planejamento, execução e monitoramento necessárias para garantir sua viabilidade.

Para atender a esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) Analisar o ambiente interno e externo da nova unidade da Caramelle Cafeteria, identificando oportunidades e ameaças para o serviço de buffet; ii) Delimitar o público-alvo e suas necessidades, considerando o contexto acadêmico e corporativo local; iii) Estruturar o planejamento físico, operacional e financeiro do buffet; iv) Identificar riscos e elaborar planos de contingência para minimizar impactos no cronograma e no orçamento; v) Propor estratégias de comunicação e marketing para lançamento e consolidação do serviço.

O estudo adota abordagem descritiva e qualitativa, fundamentada em observações diretas, análise documental e levantamento de informações junto à gestão da cafeteria. A estrutura do artigo contempla o embasamento teórico, a descrição da metodologia adotada, a apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais e recomendações para a continuidade do projeto.

2 Referencial Teórico

O planejamento estratégico é um processo fundamental para orientar as ações de uma organização em direção a seus objetivos de longo prazo. Kotler e Keller (2012) ressaltam que, em mercados competitivos, a clareza estratégica é decisiva para alinhar recursos, definir prioridades e criar diferenciais sustentáveis. No setor gastronômico, essa prática se torna ainda mais relevante devido às rápidas mudanças nas preferências do consumidor, sazonalidade da demanda e influência de fatores externos, como economia e tendências alimentares.

2.1 Planejamento estratégico do setor gastronômico

O planejamento estratégico aplicado à gastronomia deve considerar variáveis como localização, perfil de consumo, custos operacionais e diferenciais do serviço (Oliveira, 2015). A combinação entre análise ambiental e definição de metas claras possibilita a criação de estratégias adaptáveis, garantindo a perenidade do negócio mesmo em cenários de instabilidade.

Para micro e pequenas empresas, Drucker (2001) destaca que o planejamento não deve ser visto apenas como previsão do futuro, mas como preparação para lidar com as incertezas, estabelecendo uma direção clara para a tomada de decisões. No caso de novos serviços, como a implementação de um buffet, essa visão orienta desde a concepção do cardápio até a logística operacional e a estratégia de marketing.

2.2 Gestão de operações em serviços de alimentação

A gestão operacional no segmento de alimentação envolve o controle eficiente de recursos, a padronização de processos e a garantia de qualidade no atendimento. Slack, Brandon-Jones e Burgess (2021) afirmam que a excelência operacional é alcançada quando se equilibra produtividade e personalização, entregando um serviço consistente e alinhado às expectativas do cliente.

No modelo de buffet, a gestão de fluxo é determinante para evitar filas extensas, desperdício de alimentos e sobrecarga da equipe. Estudos como o de Davis et al. (2018) indicam que a disposição física (*layout*) e a organização dos processos internos têm impacto direto na experiência do consumidor e na eficiência da operação.

2.3 Análise de riscos e planos de contingência

Todo projeto de expansão está sujeito a riscos que podem comprometer prazos, custos ou qualidade. Segundo Hillson e Simon (2020), a análise de riscos deve ser integrada ao planejamento desde o início, permitindo a identificação de ameaças e a elaboração de planos de contingência.

No setor de alimentação, riscos comuns incluem atrasos na entrega de equipamentos, problemas regulatórios e falhas na cadeia de suprimentos. A adoção de medidas preventivas, como a contratação de fornecedores confiáveis e a criação de reservas operacionais, aumenta a resiliência do projeto.

2.4 Estratégias de marketing para lançamento de novos serviços

A introdução de um novo serviço em um mercado já estabelecido exige estratégias de marketing que gerem curiosidade e engajamento. Kotler e Armstrong (2015) defendem que, para microempresas, a comunicação deve ser direcionada, aproveitando canais de baixo custo, como redes sociais e parcerias locais.

No caso de um buffet voltado para a comunidade acadêmica, ações como degustações, promoções de inauguração e programas de fidelidade podem acelerar a adoção do serviço. Limeira (2022) complementa que a consistência na presença digital é essencial para reforçar o posicionamento da marca e manter a conexão com o público.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritiva. Conforme Gil (2019), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas práticos, enquanto a pesquisa qualitativa permite interpretar fenômenos considerando seu contexto e as percepções dos envolvidos. A natureza descritiva, por sua vez, visa observar, registrar e analisar as características de determinado fenômeno sem a manipulação de variáveis.

A investigação foi fundamentada em observações diretas do funcionamento da Caramelle Cafeteria, na análise de documentos internos e no levantamento de informações junto aos gestores do empreendimento. Essa estratégia possibilitou compreender as demandas do público, a viabilidade operacional e os recursos necessários para a implementação do buffet de almoço.

Foram aplicadas ferramentas de análise estratégica amplamente utilizadas na administração de empresas:

- Matriz SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) para identificar forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas;
- Análise de riscos para antecipar possíveis entraves à execução do projeto e propor planos de contingência;

- Definição de metas segundo o modelo SMART (*Specific*, *Measurable*, *Achievable*, *Relevant*, *Time-bound*), garantindo clareza, viabilidade e monitoramento dos objetivos.

A coleta de informações sobre o ambiente externo considerou aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e regulatórios do Recanto Maestro e de seu entorno acadêmico. Já a análise do ambiente interno avaliou recursos humanos, infraestrutura, capacidade produtiva e práticas de marketing da Caramelle Cafeteria.

Os dados obtidos foram organizados e sistematizados em quadros e tabelas para facilitar a visualização e interpretação, servindo de base para a elaboração do planejamento físico, operacional e financeiro do buffet, bem como para o desenho do cronograma de implementação.

4 Diagnóstico e Planejamento do Projeto

A elaboração do projeto de buffet para a terceira unidade da Caramelle Cafeteria foi precedida de um estudo minucioso das condições internas e externas que poderiam influenciar o sucesso da iniciativa. A análise incluiu aspectos relacionados ao mercado, ao perfil do público, à infraestrutura disponível e à capacidade de execução da empresa. Essa abordagem visa garantir que as decisões tomadas sejam sustentadas por dados e percepções consistentes, reduzindo riscos e aumentando as chances de êxito.

4.1 Análise do ambiente externo

O Recanto Maestro apresenta um cenário particularmente favorável para a implementação de um serviço de buffet no horário do almoço. Sua localização abriga a Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), instituição que concentra um fluxo diário de estudantes, professores e colaboradores administrativos. Esse público representa uma demanda estável e previsível, característica extremamente valiosa para negócios do setor de alimentação, que frequentemente enfrentam oscilações de consumo.

A análise econômica indica que o poder aquisitivo do público-alvo é compatível com a proposta de um buffet de qualidade, com preços que equilibram custo-benefício. Contudo, fatores como sazonalidade acadêmica precisam ser considerados. Durante

períodos de férias, feriados prolongados ou eventos que reduzam o fluxo de pessoas na instituição, a demanda poderá cair, exigindo estratégias promocionais ou cardápios adaptados para manter o volume de vendas.

No campo legal, as exigências regulatórias e sanitárias devem ser cumpridas rigorosamente, abrangendo desde o licenciamento da unidade até a implementação de práticas de higiene e manipulação de alimentos. Essas normas, embora representem um investimento inicial em adequações e treinamentos, contribuem para a credibilidade do serviço.

Do ponto de vista tecnológico, a presença massiva de estudantes e profissionais conectados às redes sociais oferece uma oportunidade para campanhas de marketing digital direcionadas, utilizando plataformas como *Instagram* e *WhatsApp* para promoções e comunicação direta com os clientes.

4.2 Análise do ambiente interno

A Caramelle Cafeteria já conta com pontos fortes consolidados, entre eles a produção artesanal, o atendimento personalizado e a identidade visual consistente, que reforçam sua proposta de valor. Além disso, parte da infraestrutura necessária para o buffet poderá ser aproveitada, como alguns equipamentos e utensílios já disponíveis, reduzindo o investimento inicial.

Porém, o projeto também apresenta desafios. A contratação de novos colaboradores exigirá um processo ágil de seleção e treinamento para garantir que a qualidade do atendimento e dos produtos seja mantida. A operação em horário de pico, característica de um serviço de buffet, pode gerar sobrecarga na equipe e no espaço físico, caso não haja um planejamento eficiente de *layout* e fluxo de trabalho. Outro ponto crítico é a dependência de alguns fornecedores, o que pode ocasionar atrasos ou instabilidade na reposição de insumos essenciais.

4.3 Matriz SWOT

A aplicação da Matriz SWOT permitiu reunir, de forma integrada, os principais elementos que influenciam o projeto. Diferentemente de uma simples listagem, a análise

busca compreender como cada fator se relaciona e de que forma pode ser explorado ou mitigado.

- Forças: A localização da nova unidade é um trunfo estratégico. Estar junto à AMF garante um público cativo e constante, reduzindo a necessidade de esforços intensivos para atração inicial de clientes. Outro ponto positivo é a reputação da marca Caramelle, que já é reconhecida na região pela qualidade de seus produtos e pelo cuidado no atendimento. A produção artesanal confere um diferencial competitivo, agregando valor percebido e fidelizando consumidores. Além disso, a existência de parte da infraestrutura diminui o tempo e o custo de implementação.
- Fraquezas: Apesar dos pontos fortes, o projeto enfrenta fragilidades que precisam ser endereçadas. A dependência de aprovações regulatórias pode atrasar o início das operações, caso algum documento seja questionado ou precise de ajustes. A necessidade de contratar e treinar equipe em curto espaço de tempo exige eficiência no processo seletivo e clareza nos padrões operacionais. Há ainda a possibilidade de sobrecarga nos horários de pico, o que pode comprometer a qualidade do atendimento se não houver dimensionamento adequado de pessoal e equipamentos.
- Oportunidades: O ambiente externo apresenta oportunidades que podem ser aproveitadas estrategicamente. Existe uma demanda reprimida por opções de almoço rápidas, nutritivas e a preços acessíveis na região. Isso cria espaço para que o buffet se posicione como solução prática para a comunidade acadêmica e moradores. Além disso, a possibilidade de parcerias com a AMF, empresas e eventos locais pode ampliar o alcance do serviço e gerar novas fontes de receita. Programas de fidelidade e promoções direcionadas também se apresentam como ferramentas para retenção de clientes e aumento do *ticket* médio.
- Ameaças: Entre as ameaças identificadas está a sazonalidade de público, especialmente em períodos de recesso acadêmico. A concorrência indireta, como restaurantes de entrega e aplicativos de comida, também representa um desafio, pois podem atrair parte do público que busca conveniência. Outro risco é a instabilidade no preço de insumos, influenciada por fatores econômicos e sazonais, que pode afetar a margem de lucro caso não haja estratégias de compra e estocagem eficientes.

Essa análise evidencia que, embora o projeto possua bases sólidas, seu sucesso dependerá de ações coordenadas que reforcem as forças, reduzam as fraquezas, aproveitem as oportunidades e preparem a empresa para enfrentar as ameaças.

4.4 Público-alvo

O público principal do buffet será composto por estudantes e colaboradores da AMF, caracterizados por uma rotina dinâmica e pouco tempo disponível para deslocamentos longos na hora do almoço. Esse perfil valoriza agilidade, preços justos e qualidade dos alimentos. O público secundário inclui moradores do Recanto Maestro e visitantes ocasionais, que também poderão ser atraídos por promoções e pela reputação da marca.

4.5 Recursos humanos e estrutura organizacional

A equipe será formada por sócios-gestores responsáveis pela supervisão geral, além de colaboradores treinados para atuar nas áreas de preparo, reposição, atendimento e caixa. O modelo organizacional será enxuto, com comunicação direta entre gestores e equipe, permitindo ajustes rápidos na operação.

4.6 Orçamentos e recursos materiais

O investimento total estimado é de R$70.000,00, que contempla aquisição de equipamentos industriais, utensílios, mobiliário, uniformes, estoque inicial e sistema de pagamento. Os fornecedores foram escolhidos com base na qualidade dos produtos, cumprimento de prazos e condições comerciais competitivas. Foi prevista também uma reserva financeira para cobrir imprevistos, garantindo maior segurança ao projeto.

5 Implementação do Buffet

A implementação do buffet na terceira unidade da Caramelle Cafeteria foi planejada com base em um cronograma estruturado, capaz de orientar todas as etapas desde a concepção do projeto até o acompanhamento pós-inauguração. A definição clara

das fases e dos recursos envolvidos busca garantir que cada ação seja executada de forma ordenada, minimizando riscos e otimizando o uso dos investimentos.

5.1 Planejamento e cronograma de execução

O cronograma foi elaborado de forma a respeitar a lógica sequencial das atividades e a interdependência entre elas. A inauguração foi definida para 4 de outubro de 2025, data estrategicamente escolhida por ser um sábado, permitindo maior fluxo de visitantes e ampliando as chances de uma abertura bem-sucedida.

As principais fases do projeto incluem:

1. Ameaças: Planejamento inicial (01 a 07 de julho) – Nesta etapa, foi definido o cardápio base do buffet, calculados os custos operacionais e realizados levantamentos junto a fornecedores. Esse momento é crucial para estabelecer o padrão de qualidade, o posicionamento de preço e a viabilidade financeira do serviço.
2. Adequação da estrutura física (09 a 25 de julho) – Envolve a compra e instalação de equipamentos industriais, a montagem da área de preparo e buffet, e a organização do espaço de atendimento ao público. O cumprimento dessa etapa dependeu de fornecedores previamente selecionados com base na reputação e garantia de entrega.
3. Licenciamento e regularização (28 de julho a 04 de agosto) – Abrange a obtenção do alvará sanitário, a regularização de registros junto aos órgãos competentes e o atendimento às normas de segurança e higiene alimentar.
4. Treinamento e testes operacionais (06 a 29 de agosto) – Compreende a capacitação da equipe, a realização de testes de cardápio e a simulação do fluxo de atendimento. Essa etapa busca identificar gargalos operacionais e ajustá-los antes da abertura oficial.
5. Ações de pré-lançamento (01 a 09 de setembro) – Inclui campanhas de marketing digital, divulgação em canais locais e ações de engajamento nas redes sociais. O objetivo é despertar interesse e criar expectativa no público-alvo.

6. Ajustes finais (08 a 22 de setembro) – Momento dedicado à correção de falhas detectadas nos testes, ao reforço no treinamento e à conferência final dos estoques e equipamentos.
7. Pré-produção (22 de setembro a 01 de outubro) – Produção antecipada de bases culinárias, organização de insumos e alinhamento operacional para o evento de abertura.
8. Véspera da inauguração (02 e 03 de outubro) – Revisão geral das instalações, *briefing* com a equipe e simulação final do atendimento.
9. Inauguração oficial (04 de outubro) – Início das atividades com acompanhamento em tempo real do fluxo, observação da resposta do público e ajustes pontuais conforme necessário.
10. Pós-lançamento (a partir de 06 de outubro) – Coleta de *feedbacks*, análise de desempenho financeiro e operacional, e revisão das estratégias de cardápio e atendimento.

Esse modelo de execução se apoia em princípios de gestão de projetos, que enfatizam a importância do planejamento antecipado e do monitoramento contínuo para garantir a entrega de valor ao cliente.

5.2 Layout e organização física

O espaço foi planejado para assegurar fluxo contínuo, evitando congestionamentos e garantindo conforto ao cliente. A disposição do balcão de buffet foi projetada para permitir acesso rápido e visualização completa das opções de alimentos, enquanto a cozinha foi segmentada em áreas específicas para preparo, cocção, montagem e higienização.

O ambiente de atendimento ao público conta com mesas distribuídas de forma a acomodar grupos variados, mantendo corredores amplos para circulação. Essa configuração não apenas favorece a experiência do cliente, mas também contribui para a eficiência da equipe no serviço e reposição de alimentos.

5.3 Aquisições e gestão de recursos

O investimento total de R$70.000,00 foi destinado à aquisição de equipamentos de alta durabilidade, utensílios de qualidade, mobiliário confortável e sistemas de pagamento eficientes. Entre os principais itens adquiridos estão: fogão industrial, balcões térmicos, freezer vertical, geladeira industrial, processador de alimentos, liquidificador industrial, pratos, talheres, copos, travessas, mesas e cadeiras.

A seleção dos fornecedores levou em conta critérios como qualidade, prazo de entrega, garantias e suporte técnico. Essa decisão visa reduzir o risco de falhas operacionais e prolongar a vida útil dos equipamentos, diminuindo custos de manutenção no médio prazo.

5.4 Estratégias de comunicação e marketing pré-lançamento

A comunicação foi planejada de forma a criar um vínculo com o público antes mesmo da abertura. As ações priorizam canais digitais, especialmente *Instagram* e *WhatsApp*, considerando que o público principal é composto por estudantes e colaboradores da AMF, com alta presença nestas plataformas.

As iniciativas incluem:

- Publicações frequentes mostrando bastidores da obra e preparo dos pratos;
- Parcerias com influenciadores locais para ampliar o alcance;
- Promoções de inauguração, como descontos e degustações gratuitas;
- Criação de um programa de fidelidade para clientes frequentes.

Além das ações online, foram previstas estratégias de divulgação presencial, como cartazes em pontos estratégicos e distribuição de folders, reforçando o reconhecimento da marca na comunidade local.

5.5 Estratégias de comunicação e marketing pré-lançamento

O acompanhamento dos resultados logo após a inauguração será essencial para garantir a sustentabilidade do serviço. Serão avaliados indicadores como fluxo diário de clientes, *ticket* médio, nível de satisfação e margem de lucro. Essa prática permitirá ajustes

rápidos em cardápio, preços e estratégias promocionais, fortalecendo o posicionamento da Caramelle como referência em alimentação no Recanto Maestro.

6 Análise de Riscos e Plano de Contingência

A gestão de riscos é um elemento central no planejamento e execução de projetos de expansão no setor gastronômico, especialmente quando envolve a implementação de um novo serviço, como o buffet proposto para a terceira unidade da Caramelle Cafeteria. Conforme Hillson e Simon (2020), a antecipação de problemas potenciais e a definição de estratégias para mitigá-los aumentam substancialmente a resiliência do empreendimento, permitindo respostas rápidas e eficazes frente a imprevistos.

Ao analisar o contexto interno e externo do projeto, foram identificados riscos que se dividem em cinco grandes categorias: regulatórios, operacionais, logísticos, de recursos humanos e técnicos. A seguir, cada risco é apresentado em detalhe, com sua justificativa e as medidas preventivas e corretivas previstas.

6.1 Risco de cancelamento ou suspensão do projeto por decisão institucional

Por estar localizado dentro do contexto acadêmico do Recanto Maestro, o projeto depende de autorização e alinhamento contínuo com a direção da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). Qualquer mudança estratégica ou decisão administrativa que altere o uso do espaço físico ou a natureza das parcerias institucionais pode comprometer a execução.

Este risco é considerado de baixa probabilidade, mas de alto impacto, pois sua ocorrência inviabilizaria o projeto como um todo. Para mitigá-lo, foi estabelecida uma rotina de comunicação direta com a direção da instituição, incluindo apresentações formais sobre o andamento das obras e decisões operacionais, bem como a validação prévia de quaisquer alterações de escopo. Essa aproximação busca não apenas garantir transparência, mas também reforçar a parceria como um benefício mútuo para ambas as partes.

6.2 Risco de não aprovação de documentos regulatórios

Empreendimentos de alimentação estão sujeitos a exigências legais rigorosas, incluindo licenças sanitárias, alvarás de funcionamento e certificações específicas para manipulação de alimentos. A não aprovação ou o atraso na emissão desses documentos pode comprometer o prazo de abertura e gerar custos adicionais.

Para reduzir este risco, o projeto prevê a contratação de consultoria especializada em legislação sanitária, assegurando que todas as etapas – desde o *layout* da cozinha até a escolha dos materiais de acabamento – estejam em conformidade com as normas vigentes. Adicionalmente, será feito um levantamento antecipado de todos os requisitos junto à vigilância sanitária municipal e estadual, permitindo a submissão da documentação com margem de tempo suficiente para eventuais ajustes.

6.3 Risco de a estrutura física não suportar a demanda

A operação de um buffet apresenta desafios particulares em relação ao fluxo de clientes, especialmente nos horários de pico. Um volume acima da capacidade projetada pode causar atrasos no atendimento, filas excessivas, esgotamento rápido dos pratos e até falhas na reposição.

Para prevenir esse cenário, o planejamento físico incluiu um estudo de capacidade máxima, que considerou a quantidade de mesas, o espaço disponível no salão, o número de colaboradores por turno e a capacidade de produção da cozinha. Estratégias adicionais incluem a reposição programada dos pratos, a adoção de *layout* que facilite a circulação e a possibilidade de expansão modular do mobiliário. Caso a demanda supere as expectativas, será possível instalar estações adicionais de serviço e reorganizar a disposição interna sem grandes obras.

6.4 Risco de dificuldade na contratação de pessoal

O setor de alimentação enfrenta, historicamente, alta rotatividade de funcionários. A contratação de mão de obra qualificada em curto prazo é um desafio, e a falta de treinamento pode comprometer diretamente a experiência do cliente.

Para mitigar este risco, o projeto prevê a criação de um banco de talentos antes mesmo da inauguração, buscando candidatos por meio de anúncios locais, redes sociais e indicações da comunidade acadêmica. Além disso, a capacitação da equipe será contínua, com foco não apenas em habilidades técnicas, mas também no atendimento e na manutenção da identidade da marca. Em situações emergenciais, os próprios sócios e gerentes assumirão funções operacionais temporárias, evitando a interrupção do serviço.

6.5 Risco de atrasos na entrega de equipamentos e mobiliário

O não cumprimento dos prazos por parte dos fornecedores pode afetar diretamente o cronograma de implantação, atrasando etapas subsequentes como testes operacionais e treinamentos.

A mitigação desse risco começa pela seleção de fornecedores com histórico comprovado de pontualidade e qualidade. Todos os contratos incluirão cláusulas de garantia de entrega e penalidades por atraso. Além disso, será adotada a estratégia de compra antecipada para itens críticos, como equipamentos de cozinha industrial, de modo a evitar dependência excessiva de prazos curtos.

6.6 Risco de falhas técnicas em equipamentos essenciais

Equipamentos industriais, como fogões, balcões térmicos e refrigeradores, são indispensáveis para o funcionamento do buffet. Uma falha inesperada pode comprometer a operação por horas ou dias, impactando o faturamento e a imagem do negócio.

Para lidar com este risco, a aquisição priorizará marcas reconhecidas e equipamentos com garantia estendida. Também será mantida uma reserva financeira emergencial para substituições rápidas, além de um contrato de manutenção preventiva com assistência técnica local. Essa abordagem não apenas minimiza o tempo de inatividade em caso de falhas, como também prolonga a vida útil dos equipamentos.

6.7 Avaliação geral da gestão de riscos

A análise de riscos realizada demonstra que, embora alguns eventos sejam improváveis, o impacto potencial justifica a criação de planos de contingência detalhados.

Mais do que uma formalidade, a gestão de riscos será tratada como processo contínuo, com revisões periódicas e ajustes baseados na experiência prática após a abertura.

Essa postura proativa permite à Caramelle Cafeteria não apenas reagir a problemas, mas antecipá-los e transformá-los em oportunidades de melhoria, mantendo a consistência na qualidade e garantindo a sustentabilidade do novo serviço ao longo do tempo.

7 Resultados Esperados

A implantação do buffet na terceira unidade da Caramelle Cafeteria busca gerar benefícios que vão além do aumento direto do faturamento. O projeto foi estruturado para impactar de forma positiva três dimensões principais: o desempenho financeiro, o fortalecimento da marca e a melhoria contínua dos processos internos. Para garantir que esses resultados sejam atingidos, foi definida uma série de indicadores de desempenho (KPIs - *Key Performance Indicators*), que são métricas utilizadas para avaliar o progresso de um negócio em relação às suas metas.

7.1 Indicadores de desempenho

A definição de indicadores claros é fundamental para orientar a gestão e permitir ajustes rápidos. No caso do buffet, os principais KPIs definidos são:

- Fluxo diário de clientes: mede quantos clientes são atendidos por dia. Esse indicador permite compreender padrões de consumo, prever períodos de maior e menor movimento e planejar estratégias promocionais em dias de baixa demanda.
- *Ticket* médio: representa o valor médio gasto por cada cliente em uma compra. É calculado dividindo o faturamento total pelo número de clientes atendidos. Um *ticket* médio elevado indica que, além do consumo básico, os clientes estão adquirindo itens adicionais.
- *Upselling*: técnica de vendas que consiste em oferecer ao cliente uma versão mais completa, sofisticada ou de maior valor de um produto que ele já pretende adquirir. No buffet, isso pode acontecer ao sugerir bebidas especiais ou sobremesas diferenciadas para complementar a refeição.

- *Cross-selling*: técnica de vendas complementares, na qual o cliente é estimulado a adquirir produtos que, embora diferentes do que ele procurava, complementam sua compra. Por exemplo, oferecer um café ou doce após a refeição principal.
- Margem de lucro bruto: mede a diferença entre a receita obtida e o custo direto de produção dos produtos vendidos. Esse indicador demonstra a eficiência no controle de custos e na formação de preços.
- Índice de fidelização: calcula a porcentagem de clientes que retornam ao estabelecimento em um período determinado. Pode ser medido por programas de fidelidade, registros no sistema ou observação de compras recorrentes.
- Nível de satisfação do cliente: avaliado por pesquisas rápidas no local e formulários digitais, considerando, aspectos como qualidade da comida, tempo de espera, atendimento e ambiente.

Esses indicadores, quando analisados em conjunto, permitem que a gestão identifique rapidamente áreas de melhoria e fortaleça pontos que estejam gerando bons resultados.

7.2 Impactos financeiros esperados

No aspecto financeiro, estima-se que o buffet aumente significativamente o faturamento da unidade e contribua para a saúde financeira da rede como um todo. Considerando a base fixa de clientes da AMF e a possibilidade de atrair consumidores externos, o ponto de equilíbrio (*break-even*), momento em que a receita cobre totalmente os custos, deve ser alcançado em aproximadamente seis a oito meses após a inauguração.

O formato de buffet oferece vantagens operacionais relevantes. Como a produção é feita em escala, o custo por cliente tende a ser menor que em modelos de atendimento individual. Essa eficiência, somada ao aumento de consumo via *upselling* e *cross-selling*, potencializa a rentabilidade.

7.3 Fortalecimento da marca

O buffet não apenas diversifica a oferta de produtos, mas também reforça o posicionamento da Caramelle como uma marca que alia qualidade, praticidade e

atendimento diferenciado. O contato diário com um público fixo cria um relacionamento contínuo, aumentando a confiança e a percepção de valor.

A comunicação digital, aliada ao marketing boca a boca, tende a expandir o alcance da marca para além do Recanto Maestro, criando oportunidades para futuras unidades e ampliando a presença regional.

7.4 Ganhos operacionais e institucionais

Do ponto de vista operacional, o buffet funcionará como um laboratório para aprimorar processos e testar inovações. A experiência com fluxo de clientes, gerenciamento de estoques e treinamento de equipe gerará um acervo de boas práticas que poderá ser replicado em outros empreendimentos da rede.

Institucionalmente, a presença dentro do espaço acadêmico fortalece a integração com a comunidade, possibilitando parcerias com a AMF e presença em eventos, o que contribui para a consolidação da marca como agente ativo na vida local.

7.5 Sustentabilidade e perspectivas de longo prazo

O modelo do buffet favorece o aproveitamento eficiente dos insumos, reduzindo desperdícios e permitindo a utilização de ingredientes sazonais, o que também contribui para o controle de custos. Essa abordagem pode ser integrada a um posicionamento ambiental responsável, valorizado por consumidores que buscam empresas comprometidas com práticas sustentáveis.

A médio e longo prazo, a meta é transformar o buffet em um modelo replicável, com processos documentados e testados, aptos a serem implementados em novas localidades ou até mesmo em formato de franquia, ampliando a presença da Caramelle no mercado.

8 Considerações Finais

O presente estudo apresentou o projeto de implementação de um buffet de almoço na terceira unidade da Caramelle Cafeteria, localizada no Recanto Maestro, com foco no atendimento a estudantes, colaboradores da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF) e

comunidade local. A análise contemplou desde o diagnóstico do ambiente até o planejamento detalhado das etapas de execução, passando pela definição de indicadores, análise de riscos e projeção de resultados esperados.

O diagnóstico revelou um cenário promissor, marcado por demanda reprimida por opções alimentares rápidas, nutritivas e de qualidade no horário do almoço. A localização estratégica junto à AMF se mostrou um diferencial competitivo relevante, permitindo acesso direto a um público fixo e previsível. Essa vantagem, somada à reputação já consolidada da Caramelle, reforça a viabilidade da iniciativa.

A implementação do buffet foi estruturada de maneira a otimizar recursos, reduzir riscos e garantir um padrão de qualidade alinhado à proposta da marca. O cronograma cuidadosamente elaborado, as estratégias de marketing digital e a preparação da equipe demonstram que o projeto foi concebido com base em princípios sólidos de gestão e planejamento estratégico.

Os resultados esperados vão além do aumento imediato de faturamento. O buffet deve contribuir para o fortalecimento da marca, a fidelização de clientes, a melhoria contínua dos processos internos e o posicionamento da Caramelle como referência em alimentação prática e de qualidade. Além disso, a proposta incorpora práticas sustentáveis e um potencial de replicabilidade que pode servir como base para futuras expansões.

Embora riscos tenham sido identificados, a existência de planos de contingência específicos para cada cenário adverso aumenta a capacidade de resposta e minimiza impactos negativos. A atenção dada à gestão preventiva de riscos reforça o comprometimento da equipe gestora com a continuidade e o sucesso do projeto.

Conclui-se, portanto, que a implementação do buffet representa uma oportunidade estratégica consistente para a Caramelle Cafeteria, alinhada às demandas do mercado local e aos objetivos de expansão da marca. Com a execução disciplinada do planejamento e o monitoramento constante dos indicadores de desempenho, espera-se que a iniciativa gere resultados positivos não apenas no curto prazo, mas também como base sólida para o crescimento sustentável da empresa.

Referências

DAVIS, Bernard; LOCKWOOD, Andrew; PANTELIS, Michael; ALONSO-ALMEIDA, María del Mar. **Food and Beverage Management**. 6. ed. Londres: Routledge, 2018.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HILLSON, David; SIMON, Peter. **Practical Project Risk Management:** The ATOM Methodology. 3. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

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

LIMEIRA, Tarcízio. **Marketing Digital de Alta Performance:** Estratégia, Planejamento e Ação. São Paulo: DVS Editora, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da Produção**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 379-389, nov. 2025.

Planejamento estratégico e expansão de marca: Caramelle Cafeteria

Leonardo Dutra Tagliapietra[1]

Resumo: O presente trabalho apresenta o planejamento estratégico da Caramelle Cafeteria, localizada em Nova Palma-RS, com o objetivo de consolidar sua presença no mercado regional da Quarta-Colônia e expandir sua atuação na distribuição de doces para eventos. A metodologia utilizada incluiu análise do ambiente interno e externo, diagnóstico organizacional, definição de missão, visão e valores, além da formulação de objetivos de curto, médio e longo prazo. A partir desse diagnóstico, foram estabelecidas ações mensais para os anos de 2025 a 2030, contemplando desde a reestruturação do cardápio até a expansão digital e física da marca. Entre os principais desafios identificados estão a sazonalidade de produtos, o desperdício e a baixa regularidade nas ações de marketing. Já as oportunidades envolvem a valorização de produtos locais, a presença digital e o crescimento do consumo fora do lar. A projeção financeira anual estimada para a execução inicial do plano é de R$21.500,00. O estudo evidencia a importância do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade, inovação e sustentabilidade para microempresas do setor gastronômico, sendo fundamental para transformar visão em resultados concretos.
Palavras-chave: planejamento estratégico; Análise SWOT; Objetivos SMART; expansão de marca; gestão de cafeterias.

Strategic planning and brand expansion: Caramelle Cafeteria

Abstract: This paper presents the strategic plan for Caramelle Cafeteria, located in Nova Palma-RS, aiming to consolidate its presence in the regional market of the Quarta-Colônia region and expand its operations in the distribution of sweets for events. The methodology used included analysis of the internal and external environment, organizational diagnosis, definition of mission, vision and values, as well as the formulation of short, medium and long-term objectives. Based on this diagnosis, monthly actions were established for the years 2025 to 2030, encompassing everything from menu restructuring to the digital and physical expansion of the brand. Among the main challenges identified are product seasonality, waste, and low regularity in marketing actions. Opportunities include the valorization of local products, digital presence, and growth in out-of-home consumption. The estimated annual financial projection for the initial execution of the plan is R$21,500.00. The study highlights the importance of strategic planning as a tool for competitiveness, innovation, and sustainability for micro-enterprises in the gastronomic sector, being fundamental to transforming vision into concrete results.
Keywords: strategic planning; SWOT Analysis; SMART Objectives; brand expansion; coffee shop management.

Planificación estratégica y expansión de marca: Caramelle Cafeteria

Resumen: Este documento presenta el plan estratégico de la Cafetería Caramelle, ubicada en Nova Palma, RS, con el objetivo de consolidar su presencia en el mercado regional de la región de Quarta-Colônia y expandir sus operaciones en la distribución de dulces para eventos. La metodología empleada incluyó el análisis del entorno interno y externo, el diagnóstico organizacional, la definición de la misión, la visión y los valores, así como la formulación de objetivos a corto, mediano y largo plazo. A partir de este diagnóstico, se establecieron acciones mensuales para el período 2025-2030, que

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: tagliapietraleonardo15@gmail.com

abarcan desde la reestructuración del menú hasta la expansión digital y física de la marca. Entre los principales retos identificados se encuentran la estacionalidad de los productos, el desperdicio y la baja regularidad en las acciones de marketing. Las oportunidades incluyen la valorización de productos locales, la presencia digital y el crecimiento del consumo fuera del hogar. La proyección financiera anual estimada para la ejecución inicial del plan es de R$21.500,00. El estudio destaca la importancia de la planificación estratégica como herramienta para la competitividad, la innovación y la sostenibilidad de las microempresas del sector gastronómico, siendo fundamental para transformar la visión en resultados concretos.
Palabras clave: planificación estratégica; Análisis SWOT; Objetivos SMART; expansión de marca; gestión de cafeterías.

1 Introdução

A Caramelle Cafeteria, localizada no município de Nova Palma, no Rio Grande do Sul, destaca-se por oferecer experiências gastronômicas únicas em um ambiente acolhedor, com forte identidade visual e produção artesanal. Inserida em um cenário competitivo e em constante transformação, a empresa enfrenta o desafio de manter sua relevância e atratividade diante de mudanças nos hábitos de consumo, exigindo postura proativa e inovadora para garantir sua sustentabilidade e crescimento.

Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: *Como o planejamento estratégico pode contribuir para consolidar a marca Caramelle na Quarta-Colônia e impulsionar sua expansão para novos mercados, mantendo a qualidade e o posicionamento diferenciados?*

O objetivo geral deste estudo é elaborar um plano estratégico que alinhe os valores e a identidade organizacional da Caramelle Cafeteria às necessidades e oportunidades do mercado. Para alcançar essa meta, foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) Analisar o ambiente interno e externo da empresa por meio da Matriz SWOT; ii) Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a competitividade; iii) Formular objetivos estratégicos segundo o modelo SMART; iv) Elaborar um plano de ação anual e plurianual com projeção financeira; v) Propor estratégias para ampliar a presença digital, fidelizar clientes e viabilizar a expansão física.

A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada em observações diretas do funcionamento da empresa e interações informais com sua gestão. Foram aplicadas ferramentas de análise estratégica como a Matriz SWOT e o modelo SMART, seguindo a lógica defendida por Kotler e Keller (2012) e Doran (1981) para formulação de

metas claras e mensuráveis. O plano resultante contempla ações estruturadas de curto, médio e longo prazo, acompanhadas de estimativas financeiras para sua execução.

A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma: na primeira seção, apresenta-se a conceituação da ferramenta utilizada e sua importância para a gestão de microempresas do setor gastronômico; na segunda seção, descreve-se o método adotado e a forma de operacionalização da análise; na terceira seção, expõem-se os resultados, organizados por eixos temáticos como diagnóstico organizacional, objetivos estratégicos, plano de ação e projeção financeira; e, por fim, nas considerações finais, sintetizam-se os achados e recomendações para a gestão e o crescimento sustentável da marca.

2 Diagnóstico do Contexto Empresarial

2.1 Ambiente externo

No ambiente externo, a dimensão econômica apresenta um cenário favorável, pois a população da região possui poder aquisitivo considerável, o que amplia o potencial de consumo de produtos artesanais e experiências gastronômicas personalizadas. Entretanto, observa-se uma mudança contínua nos hábitos de consumo, com o público tornando-se mais exigente, sensível a preços e volátil em suas preferências, tendência apontada por Kotler e Keller (2012), que destacam a importância de compreender o comportamento do consumidor em mercados em constante transformação.

Esse contexto representa um desafio relevante para pequenas empresas, que dependem da fidelização e da constância no fluxo de caixa para manter a estabilidade. Conforme Drucker (2001), a capacidade de adaptação às mudanças externas é um dos elementos centrais para a sobrevivência e o crescimento sustentável dos negócios.

A legislação municipal é considerada flexível e não impõe grandes barreiras à operação da cafeteria. Ainda assim, a carga tributária em nível estadual e federal continua sendo um fator limitante para a expansão e competitividade, conforme discutido por Dornelas (2018) ao abordar o ambiente regulatório para pequenos empreendedores no Brasil.

A Caramelle se beneficia da colaboração com eventos e festivais locais, que contribuem para a visibilidade da marca e reforçam sua identidade regional. Contudo, existe certa resistência cultural a propostas inovadoras, o que exige sensibilidade

estratégica na introdução de novos produtos, como defende Mintzberg et al. (2006) ao tratar da complexidade cultural nas decisões estratégicas.

A sazonalidade de insumos, como o café, impacta o volume de vendas, mas também representa oportunidade para utilizar produtos locais e criar apelo sustentável, alinhando-se à lógica de valor compartilhado proposta por Porter e Kramer (2011), que destacam a importância de integrar as demandas sociais e ambientais à estratégia do negócio.

No aspecto tecnológico, observa-se potencial para automação e marketing digital, conforme defendido por Kotler e Armstrong (2015), que ressaltam o papel das tecnologias na criação de vantagem competitiva. No entanto, parte dos consumidores ainda apresenta baixa maturidade digital, o que limita o alcance de estratégias mais sofisticadas. Demograficamente, a localização central da cafeteria é um ponto forte, mas o acesso restrito de clientes de cidades vizinhas permanece como limitação logística e estratégica.

2.2 Ambiente interno

A análise interna evidencia diferenciais como produção artesanal, atendimento personalizado e marketing visual atrativo, especialmente nas redes sociais. Esses aspectos refletem os princípios de posicionamento estratégico descritos por Ries e Trout (2006), segundo os quais a autenticidade e a diferenciação são elementos centrais para a construção de valor percebido.

Entretanto, a baixa frequência de postagens reduz o engajamento digital e prejudica a consolidação da marca no ambiente online, cenário que confirma as observações de Gabriel e Kiso (2020), que destacam a importância da consistência na presença digital para a fidelização de clientes.

No aspecto financeiro, o fluxo de caixa é positivo, sinalizando boa gestão operacional, mas o *ticket* médio ainda é considerado baixo, o que exige estratégias para aumentar o valor por cliente. Na produção, o frescor dos alimentos é um ponto forte, contrastando com desafios como perecibilidade e desperdício, problemas recorrentes no setor alimentício, conforme discutido por Slack, Chambers e Johnston (2008) ao tratarem da gestão de operações.

Organizacionalmente, a empresa conta com cronograma produtivo bem estruturado, indicando maturidade nos processos internos. No entanto, a alta dependência de alguns

fornecedores representa risco à estabilidade do negócio, sobretudo em períodos de oscilação de preços ou falhas de entrega. A análise de desempenho mostra elevada qualidade nos produtos e no atendimento, mas também evidencia necessidade de inovação em aspectos como embalagens, formas de pagamento e aproveitamento de oportunidades digitais, pontos que Kotler (2017) aponta como diferenciais para empresas que desejam crescer em mercados competitivos.

2 Identidade Organizacional e Objetivo Geral do Plano

A identidade organizacional é compreendida como o conjunto de valores, crenças e práticas que definem a essência de uma organização e orientam sua atuação. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional é formada por padrões compartilhados que influenciam diretamente a forma como a empresa se posiciona e interage com o ambiente interno e externo. Em consonância, Kotler e Keller (2012) destacam que o alinhamento entre identidade, propósito e ações estratégicas é determinante para a construção de uma marca sólida e para o alcance de resultados sustentáveis.

No contexto da Caramelle Cafeteria, a consolidação de uma cultura organizacional centrada na experiência do cliente, na qualidade dos produtos e na valorização do atendimento personalizado constitui um diferencial competitivo no setor de alimentação e hospitalidade. Como reforça Maximiano (2000), a clareza de missão, visão e valores serve como guia para decisões estratégicas e operacionais, criando coerência entre o discurso institucional e a prática empresarial.

A missão da Caramelle é proporcionar momentos de alegria por meio de um ambiente aconchegante e acolhedor, oferecendo atendimento personalizado e gastronomia de qualidade. Sua visão está pautada em tornar-se referência na Quarta Colônia, tanto como ponto de encontro para experiências gastronômicas quanto como fornecedora de doces para eventos. Os valores incluem o compromisso com a excelência no atendimento, a entrega de produtos de qualidade superior e uma postura ética e acolhedora com clientes e colaboradores. Essa definição está alinhada ao que Mintzberg *et al*. (2006) defendem sobre a importância de a estratégia refletir não apenas objetivos de mercado, mas também a identidade e os valores da organização.

O modelo de negócios, estruturado pelo *Business Model Canvas* (Quadro 1), destaca como proposta de valor a experiência sensorial e emocional, tendo como principais

canais o atendimento presencial e as redes sociais. O quadro evidencia que a base de clientes abrange tanto o público local quanto o segmento de eventos, com foco em fidelização e expansão de mercado.

Quadro 1 - *Business Model Canvas*

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Diante desse cenário, o objetivo geral do plano estratégico é consolidar a marca Caramelle como referência regional na Quarta Colônia e em Santa Maria, expandindo sua atuação no serviço gastronômico presencial e na distribuição de doces para eventos. Esse direcionamento está em linha com a visão de Porter (1996), que destaca o posicionamento estratégico como elemento central para sustentar vantagens competitivas no longo prazo.

3 Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva. Segundo Gil (2019), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos a partir da interpretação de significados, considerando o contexto e as percepções dos envolvidos. Já a pesquisa descritiva, conforme Prodanov e Freitas (2013), tem como objetivo principal observar, registrar e analisar características de determinada população ou fenômeno, sem manipular variáveis, possibilitando a identificação de padrões e tendências.

A metodologia foi construída com base no conceito de planejamento estratégico proposto por Kotler e Keller (2012), que defendem a importância de compreender o ambiente organizacional para a definição de metas claras e ações estruturadas. Para a aplicação prática, a metodologia seguiu três etapas principais:

i. aplicação da Análise SWOT;
ii. definição de objetivos segundo o modelo SMART;
iii. elaboração de um plano de ação anual e plurianual com projeção financeira, conforme defendido por Maximiano (2000) como parte de um processo de gestão eficaz.

A Análise SWOT (do inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) é uma ferramenta amplamente reconhecida na administração estratégica e consiste em identificar os principais pontos fortes e fracos da organização (internos), bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. De acordo com Oliveira (2015) e Maximiano (2000), essa ferramenta tem como objetivo fornecer uma visão integrada da situação atual da empresa, permitindo alinhar as ações estratégicas à sua realidade operacional e mercadológica.

Paralelamente, foi utilizado o modelo SMART, proposto por Doran (1981), que orienta a construção de metas com cinco atributos essenciais: específicas (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), atingíveis (*Achievable*), relevantes (*Relevant*) e temporais (*Time-bound*). Essa abordagem contribui para que os objetivos traçados sejam claros, viáveis e acompanháveis ao longo do tempo, facilitando seu monitoramento e avaliação.

Embora este plano estratégico não tenha se baseado em entrevistas formais ou aplicação de questionários estruturados, sua construção foi fundamentada em observações diretas do funcionamento da Caramelle Cafeteria, bem como em interações informais com os responsáveis pela gestão do negócio. Essas percepções práticas, alinhadas ao conhecimento prévio do ambiente interno e externo, serviram de base empírica para a formulação das estratégias propostas. Dessa forma, o plano buscou refletir a realidade operacional do empreendimento, unindo ferramentas consagradas da administração à aplicabilidade coerente com o contexto local.

4 Resultados

A aplicação da Análise SWOT permitiu identificar, no ambiente interno, como forças: a produção artesanal, o atendimento personalizado, o fluxo de caixa positivo, o

marketing sensorial e a localização estratégica. Entre as fraquezas, destacam-se a baixa frequência de publicações nas redes sociais, o ticket médio reduzido, o desperdício, a alta perecibilidade e a dependência de fornecedores. No ambiente externo, foram mapeadas oportunidades como a colaboração com eventos, a expansão digital e a valorização de produtos locais, bem como ameaças representadas pela sazonalidade, instabilidade de consumo, alta carga tributária e barreiras logísticas regionais. Essa estrutura segue a orientação de Kotler e Armstrong (2015), que ressaltam a importância de uma análise integrada do ambiente de marketing para embasar decisões estratégicas.

Com base nesse diagnóstico, os objetivos estratégicos foram formulados segundo o modelo SMART (Doran, 1981), garantindo que fossem específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais. Para operacionalizar o plano, elaborou-se um cronograma de metas distribuídas ao longo do ano, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Objetivos Mensais de 2025 (Curto Prazo)

Mês	**Objetivos Mensais**
Janeiro	Reestruturação do cardápio e incentivo às vendas externas
Fevereiro	Aumento de fluxo e visibilidade por meio de postagens diárias, parcerias locais, evento temático e programa de fidelidade
Março	Melhoria da experiência do cliente com pesquisa de satisfação e ambientação comemorativa
Abril	Lançamento de itens sazonais e campanhas de Páscoa
Maio	Criação de pacotes corporativos, intensificação do delivery e testes de novos horários de funcionamento
Junho	Coleta de feedbacks, capacitação da equipe e ajuste de estratégias
Julho	Lançamento de menus infantis e promoções para famílias e grupos
Agosto	Divulgação especial para o Dia dos Pais, com foco no público masculino
Setembro	Introdução de bebidas e alimentos saudáveis
Outubro	Combos temáticos para o Dia das Crianças
Novembro	Promoções de Natal e aquecimento das vendas de fim de ano
Dezembro	Kits natalinos, menus para confraternizações e foco em panetones e chocotones

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Para viabilizar os objetivos de curto prazo, apresentados no Quadro 2, foi estimado um investimento total de R$ 21.500,00 ao longo dos 12 meses do primeiro ano de

execução, distribuído da seguinte forma: treinamento inicial em janeiro no valor de R$ 1.000,00; marketing digital contínuo de janeiro a dezembro com R$ 1.000,00 mensais; decoração temática nos meses de março e abril, com R$ 1.500,00 em cada mês; e o programa de fidelidade a partir de fevereiro com custo operacional de R$ 500,00 mensais.

A aplicação dos recursos será acompanhada por métricas de desempenho com foco no aumento do faturamento, engajamento digital, conversão em vendas e fidelização de clientes. Dessa forma, a metodologia proposta integra ferramentas consagradas de administração estratégica e marketing com ações realistas e contextualizadas à realidade da empresa, permitindo que a Caramelle Cafeteria cresça com solidez, inovação e propósito.

Para os anos seguintes, os objetivos estratégicos da Caramelle Cafeteria foram organizados conforme prazos e abrangência. Em 2026, o foco estará na intensificação da presença digital por meio do aumento da frequência de postagens no Instagram e Facebook, além da expansão da base de clientes fiéis através de campanhas segmentadas e ações de marketing de relacionamento.

No ano de 2027, a empresa planeja ampliar seu cardápio com a introdução de produtos sazonais e sob encomenda, reduzir desperdícios por meio de práticas sustentáveis e desenvolvimento de receitas com reaproveitamento de insumos, bem como oferecer experiências gastronômicas por meio de eventos de degustação, workshops e combos personalizados.

Já em 2028, o planejamento visa o fortalecimento da marca com ações de branding digital e a participação em feiras e eventos gastronômicos regionais para reforçar seu posicionamento. No ano de 2029, está prevista a avaliação para expansão física com estudos de viabilidade para novas unidades, além da criação de uma loja online e o lançamento de uma linha de produtos fitness. Por fim, em 2030, a empresa pretende ampliar seu engajamento social com participação em ações beneficentes e desenvolver um portfólio de produtos com maior durabilidade, voltado à distribuição em larga escala.

Essa estrutura de objetivos é coerente com o modelo defendido por Peter Drucker (2001), em que o planejamento estratégico atua como bússola da organização, guiando suas ações rumo a metas sustentáveis e mensuráveis.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como propósito elaborar um plano estratégico para a Caramelle Cafeteria, considerando os desafios e oportunidades presentes no ambiente em que atua. Com base na aplicação da Análise SWOT e na definição de objetivos segundo o modelo SMART, identificaram-se pontos fortes como a produção artesanal, o atendimento acolhedor e a localização estratégica, bem como aspectos que demandam aprimoramento, incluindo a regularidade da presença digital, o controle de desperdícios e o aumento do *ticket* médio.

Apesar das limitações naturais de um pequeno negócio, verificou-se que a Caramelle possui diferenciais competitivos capazes de impulsionar sua consolidação como referência regional no setor de cafeterias e confeitaria, desde que devidamente explorados. A estruturação de metas mensais e plurianuais, organizadas de forma escalonada, contribui para a clareza das ações e para a mensuração dos resultados ao longo do tempo.

O plano estratégico proposto não se limita à manutenção do cenário atual, mas contempla avanços concretos nas dimensões física, digital e institucional. As ações propostas incluem desde a reestruturação do cardápio e campanhas temáticas já no ano inicial até a abertura de novas unidades, ampliação dos canais de venda e participação em eventos gastronômicos nos anos subsequentes. A projeção financeira inicial, estimada em R$21.500,00, contempla investimentos em marketing digital, treinamentos e programas de fidelização, configurando um direcionamento realista e compatível com a capacidade operacional da empresa.

Como observa Drucker (2001), o planejamento estratégico eficaz não se resume a prever o futuro, mas a preparar a organização para reagir e prosperar diante das mudanças. Nesse sentido, o plano desenvolvido para a Caramelle Cafeteria constitui-se como um instrumento essencial para transformar sua visão em ações estruturadas e viáveis, fortalecendo a marca, promovendo o crescimento sustentável e criando experiências memoráveis para seus clientes.

Referências

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DORAN, George T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. **Management Review**, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na Era Digital**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

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

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha por sua mente. 20. ed. São Paulo: M. Books, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 390-401, nov. 2025.

Estratégia de gerenciamento financeiro para estudantes de uma universidade privada

Lúcia Scota Bernardes[1]

Resumo: Este trabalho teve como objetivo analisar a gestão financeira pessoal de estudantes do curso de Administração da Faculdade Antonio Meneghetti, considerando suas realidades profissionais e acadêmicas. Por meio da aplicação de um formulário, foram levantados dados sobre a autonomia financeira, principais despesas mensais, métodos de controle utilizados e a influência da faculdade e da família na organização financeira dos estudantes. Os resultados indicaram que, embora a maioria possua alguma autonomia e utilize ferramentas de controle, ainda há desafios significativos, como a ausência de apoio acadêmico e a necessidade de práticas mais eficazes de planejamento financeiro. O estudo evidencia a importância de se fortalecer a educação financeira desde os primeiros níveis de ensino até o ensino superior, promovendo maior equilíbrio e preparo para a vida pessoal e profissional dos alunos.
Palavras-chave: educação financeira; gestão pessoal; autonomia financeira; controle de gastos; influência familiar; formação acadêmica.

Financial management strategy for students at a private university

Abstract: This study aimed to analyze the personal financial management of students in the Business Administration course at Faculdade Antonio Meneghetti, considering their professional and academic realities. Through a questionnaire, data was collected on financial autonomy, main monthly expenses, control methods used, and the influence of the university and family on the students' financial organization. The results indicated that, although most students have some autonomy and use control tools, there are still significant challenges, such as the lack of academic support and the need for more effective financial planning practices. The study highlights the importance of strengthening financial education from the earliest levels of schooling to higher education, promoting greater balance and preparedness for the personal and professional lives of students.
Keywords: financial education; personal management; financial autonomy; expense control; family influence; academic background.

Estrategia de gestión financiera para estudiantes de una universidad privada

Resumen: Este estudio analizó la gestión financiera personal de los estudiantes de Administración de Empresas de la Facultad Antonio Meneghetti, considerando sus realidades profesionales y académicas. Mediante un cuestionario, se recopilaron datos sobre autonomía financiera, principales gastos mensuales, métodos de control utilizados y la influencia de la universidad y la familia en la organización financiera de los estudiantes. Los resultados indicaron que, si bien la mayoría de los estudiantes cuenta con cierta autonomía y utiliza herramientas de control, aún existen desafíos importantes, como la falta de apoyo académico y la necesidad de prácticas de planificación financiera más efectivas. El estudio destaca la importancia de fortalecer la educación financiera desde los primeros niveles de escolarización hasta la educación superior, promoviendo un mayor equilibrio y preparación para la vida personal y profesional de los estudiantes.
Palabras clave: educación financiera; gestión personal; autonomía financiera; control de gastos; influencia familiar; formación académica.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: luciascotabernardes@gmail.com

1 Introdução

Atualmente a educação financeira é algo muito importante a ser estudado e explorado. Com o passar do tempo o conhecimento sobre finanças foi avançando, porém, ainda é algo muito raso quando analisado os altos índices de endividamento de grande parte da população. Diante do exposto, vários fatores podem levar as famílias a se endividarem, como status social, falta de planejamento e desejos e necessidades (Macedo Jr.; Kolinsky Morais, 2011). Portanto, é essencial implementar programas educativos que incentivem o planejamento financeiro e a conscientização sobre o uso do crédito, promovendo uma cultura de economia para ajudar as famílias a tomarem decisões mais informadas.

Esse fato pode estar relacionado a uma série de fatores, dentre eles, a falta de conhecimento da população sobre a educação financeira. Para muitos o modo de gerenciar o próprio dinheiro é o mesmo que foi ensinado pela família durante gerações. Visto isso, torna-se relevante trazer para os jovens da sociedade uma nova visão sobre o modo de gerenciar as próprias finanças, propondo que expandam o seu conhecimento sobre o próprio dinheiro. A pauta educação financeira vem sendo levantada como um dos principais pontos a se trabalhar com os jovens na fase inicial da vida adulta.

Diante do exposto, ve-se a importância de trabalhar nas faculdades tal assunto a fim de preparar os jovens para a vida econômica que terão durante a faculdade e também depois de se formarem. Aprender sobre planejamento financeiro, investimentos, poupança e como lidar com dívidas ajuda a evitar problemas como o endividamento. Além disso, conhecer esses conceitos não só melhora a vida pessoal dos estudantes, mas também os torna mais preparados e responsáveis em suas futuras carreiras.

Algumas faculdades já trabalham sobre essa temática com os estudantes, um exemplo disso é a Faculdade Antonio Meneghetti, uma instituição que valoriza o trabalho como um dos pilares fundamentais de sua abordagem educacional. Este é um ambiente onde os alunos residem, trabalham, estudam e se preparam para os desafios da vida adulta. Nesse sentido, ao analisar esses importantes pontos percebe-se que a vida financeira dos alunos tem um grande significado, uma vez que eles são instigados a terem sua instabilidade financeira e autonomia, desse modo, entende-se ser de extrema relevância realizar um estudo sobre esse ponto tão importante.

Diante do exposto, encontra-se o questionamento principal deste trabalho: quais são os principais desafios percebidos pelos estudantes que assumem as responsabilidades de suas finanças pessoais ao ingressarem no ambiente acadêmico? Como objetivo geral, tem-se como analisar quais são os principais desafios percebidos pelos estudantes ao ingressarem no ambiente acadêmico e assumirem a responsabilidade pela gestão de suas finanças pessoais.

Percebe-se a importância de fazer um estudo sobre o assunto, uma vez que, os alunos que saem de suas casas e iniciam sua vida acadêmica encontram diversas barreiras para conseguir gerir suas finanças e organizar seu dinheiro. Por muitas vezes, não recebem orientação da família, a qual também pode ser leiga sobre o assunto, quando são colocados à prova e encaram a realidade, acabam passando por situações difíceis.

Para construção do presente estudo e realização de uma boa entrega serão abordados as seguintes temáticas: i) compreender o ambiente macro, analisar de que forma o lugar que estão inseridos colabora ou não para esta organização pessoal; ii) realizar um levantamento teórico acerca dos pilares formativos dos estudantes da Antonio Meneghetti Faculdade; iii) compreender quais os desafios que os alunos encontram atualmente.

Será um trabalho de abordagem qualitativa e quantitativa, o qual irá buscar coletar informações através de entrevistas com os alunos da Instituição em questão. Dessa forma, esse artigo tem o incentivo de conduzir os estudantes, desde que ingressam em uma faculdade até alcançar o pleno conhecimento desse assunto.

2 Conceituação da Ferramenta

Nesta seção, serão explorados os aspectos da gestão financeira na vida dos jovens, com ênfase em como a faculdade pode desempenhar um papel crucial nesse processo. Nesse sentido, serão discutidas as maneiras pelas quais as instituições de ensino superior podem contribuir para o desenvolvimento de jovens e adultos através dos pilares do trabalho e estudo.

2.1 Gestão financeira pessoal

A gestão financeira pessoal é algo relevante, ao analisar o cenário atual, principalmente quando se diz respeito aos jovens e estudantes que estão iniciando sua vida

adulta, de acordo com Gitman (2009), o qual diz que o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações nas empresas e famílias, pois ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações das empresas e das famílias para atingir seus objetivos.

Nesse sentido, o termo financeiro aplica-se a uma vasta escala de atividades relacionadas ao dinheiro nas nossas vidas diárias, desde o controle do cheque até o gerenciamento de um cartão de crédito, desde a preparação de um orçamento mensal até a tomada de um empréstimo, compra de um seguro ou de um investimento (Jacob *et al*., 2000).

Diante disso, o presente estudo traz a importância de implementar uma ferramenta para essa gestão, a qual facilitará as famílias brasileiras na organização de recursos. Uma vez que o aumento do endividamento está diretamente relacionado à falta de planejamento financeiro e à facilidade de acesso ao crédito, que leva muitas pessoas ao descontrole e à inadimplência (Dias, 2025). Nesse sentido, ao analisar o aumento do penhoramento na atualidade, faz-se necessário observar outro aspecto, que seria a relação entre a maturidade financeira e o sucesso pessoal.

> A economia é um resultado da eficiência de uma maturidade pessoal. Ela estuda as relações quânticas do poder do dinheiro, o qual está sempre com o mais inteligente, nunca com quem perde. Tão logo o homem que o ganhou está errado, o dinheiro vai embora. Os erros são muitos. Um, por exemplo, é aquele de crer que uma pessoa pode ser como quer, e depois o dinheiro é um outro ofício, é uma outra coisa (Meneghetti, 2022, p. 217).

Diante do exposto, é essencial que o desenvolvimento dessas habilidades e atitudes seja uma prioridade durante a fase universitária. A faculdade, como um espaço de formação para os alunos, desempenha um papel crucial não apenas na transmissão de conhecimentos, mas também na promoção de valores e práticas que impactam diretamente a saúde financeira dos estudantes.

2.2 Os pilares estudo e trabalho como auxílio para a organização das finanças

Antes de abordar sobre os dois pilares que contribuirão para o desenvolvimento deste estudo, é relevante destacar a formação oferecida pela AMF, a qual é uma instituição que valoriza o desenvolvimento integral dos alunos, focando não só na formação acadêmica, mas também no seu desenvolvimento pessoal.

Diante disso, serão abordados dois aspectos fundamentais: o pilar do estudo e do trabalho. Ambos são essenciais para essa construção dos jovens da Faculdade Antonio Meneghetti, preparando-os para os desafios acadêmicos e profissionais.

2.1.1 Pilar do Estudo

A dimensão do estudo no Recanto Maestro, com foco na formação integral dos jovens, é centralizada na Faculdade Antonio Meneghetti. Além da formação oferecida nas graduações, os alunos cursam a disciplina Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL), que promove o desenvolvimento de técnicas de personalidade e uma mentalidade adequada para inserção no mercado de trabalho.

O principal diferencial dessa formação são os profissionais que além de serem especializados na sua área, também são grandes profissionais do mercado e tem um amplo conhecimento da FOIL, que tem por objetivo suprir com excelência a necessidade de cada cliente por meio de um atendimento excepcional[2].

Diante disso, o estudo como um dos pilares da instituição busca não apenas fornecer acesso à vasta quantidade de informações disponíveis no mundo, mas também construir conhecimento sólido, fundamentado nos profissionais de cada área. A qualidade desse processo é garantida pelo corpo docente, o qual tem uma bagagem de conhecimento muito grande, sendo profissionais que estão sempre dispostos a ajudar os alunos , além de competência acadêmica e maturidade pessoal, sucesso econômico em suas atividades profissionais, seguindo o princípio de que na AMF "só ensina quem faz".

Nessa lógica, a formação FOIL faz com que o profissional perceba a importância de atualizar e desenvolver novas competências e habilidades para se destacar no mercado. Ao criar uma cultura de aprendizado contínuo, como acontece na Faculdade Antonio Meneghetti, o profissional está sempre em evolução, tornando-se preparado para atender às demandas da sociedade.

2.1.2 Pilar do Trabalho

A formação teórica em sala de aula, embora essencial, não é suficiente para o desenvolvimento integral do jovem. Nesse sentido, o trabalho constitui uma dimensão

[2] Informação retirada de: www2.faculdadeam.edu.br

fundamental da formação, pois é por meio dele que se concretiza a aplicação, o reforço e a expansão do conhecimento adquirido. Além disso, o trabalho contribui para o desenvolvimento de habilidades técnicas, competências interpessoais e atitudes que conduzem à excelência profissional e pessoal.

Desde o início de sua trajetória acadêmica na AMF, os alunos são incentivados a construir sua própria base econômica, o que promove autonomia e responsabilidade. Essa abordagem não apenas os prepara para enfrentar os desafios do mercado de trabalho, mas também os estimula a desenvolver habilidades práticas, gerenciais e empreendedoras. Ao colocar em ação o conhecimento adquirido, os estudantes fortalecem o espírito empreendedor, a capacidade de liderar com propósito e a disposição para transformar a realidade ao seu redor.

Além do desenvolvimento técnico, a FOIL busca instigar nos alunos a consciência sobre a importância de servir e executar com excelência, uma prática que fomenta o senso de responsabilidade e aprimora a competência de liderar pelo exemplo. Ao longo da formação, o estudante é continuamente incentivado a aplicar o que aprende, enfrentando situações reais que fortalecem sua capacidade de resolver problemas, tomar decisões e trabalhar em equipe.

Essa metodologia de aprendizagem integrada permite ao aluno construir uma sólida base teórica e prática, também ajuda a desenvolver um caráter resiliente e ético, essencial para o sucesso profissional. O processo de aprender pela prática torna-se, assim, uma ponte entre o conhecimento acadêmico e as demandas da vida profissional, permitindo que os jovens formados pela AMF estejam prontos para contribuir significativamente para a sociedade.

Com essa abordagem, o Recanto Maestro e a AMF consolidam uma formação integral que integra teoria e prática, preparando líderes capazes de transformar o ambiente ao seu redor com iniciativa e competência[3].

3 Método

Este estudo adota uma abordagem quantitativa e qualitativa, com o objetivo de compreender como os alunos da Faculdade Antonio Meneghetti organizam suas finanças pessoais e quais os principais desafios enfrentados nesse processo. A coleta de dados foi

[3] Informação retirada de: www2.faculdadeam.edu.br

realizada por meio da aplicação de um questionário online, criado no Google Forms, direcionado exclusivamente aos estudantes da instituição, garantindo praticidade no acesso e maior alcance entre os respondentes.

O questionário foi estruturado com perguntas objetivas e subjetivas que buscavam identificar: como os alunos controlam seus gastos e rendimentos; quais métodos utilizam para organizar suas finanças; se possuem o hábito de poupar dinheiro; o nível de conhecimento sobre educação financeira; e as principais dificuldades enfrentadas desde o início da vida acadêmica em relação à gestão financeira. Essa combinação de questões permitiu levantar tanto dados mensuráveis quanto percepções individuais, enriquecendo a análise.

A amostra é composta por alunos de diferentes cursos e semestres, o que possibilita uma visão mais ampla e representativa sobre o tema. Os dados obtidos foram analisados de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar padrões e percepções comuns entre os participantes, bem como possíveis lacunas no conhecimento financeiro dos estudantes, fornecendo subsídios relevantes para reflexões sobre a necessidade de maior integração da educação financeira ao contexto universitário.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O presente projeto foi aplicado com foco em universitários do curso de Administração, que atuam profissionalmente ou estão em processo de inserção no mercado de trabalho. O objetivo central da pesquisa foi compreender a realidade da gestão financeira pessoal entre esses estudantes e identificar os principais desafios enfrentados na organização das finanças individuais.

Diante da crescente necessidade de conciliar estudos, trabalho e compromissos financeiros, observou-se um contexto em que a educação financeira se torna cada vez mais relevante para o equilíbrio e o sucesso pessoal e profissional. Os dados coletados servem como base para a proposição de melhorias e ferramentas de apoio à gestão das finanças dos estudantes.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A ferramenta utilizada foi um formulário eletrônico, contendo perguntas fechadas e abertas, elaborado com base nos objetivos centrais da pesquisa. Esse instrumento foi estruturado de modo a possibilitar tanto a coleta de dados quantitativos quanto a captação de percepções qualitativas, permitindo uma análise mais ampla do tema.

O formulário foi disponibilizado para alunos do curso de Administração e teve como foco: identificar a situação atual de trabalho dos respondentes; verificar o nível de autonomia financeira; compreender os principais destinos dos gastos mensais; mapear as ferramentas utilizadas para controle financeiro; levantar os tipos de contas em andamento; e avaliar a influência da faculdade e da família na gestão financeira.

A coleta foi realizada de forma anônima e voluntária, o que contribuiu para maior liberdade nas respostas e para a preservação da identidade dos participantes. No total, foram obtidos 11 respondentes, representando um recorte da realidade vivenciada pelos alunos, o que, embora limitado em termos de amostra, oferece subsídios relevantes para compreender tendências e percepções sobre educação financeira no contexto acadêmico.

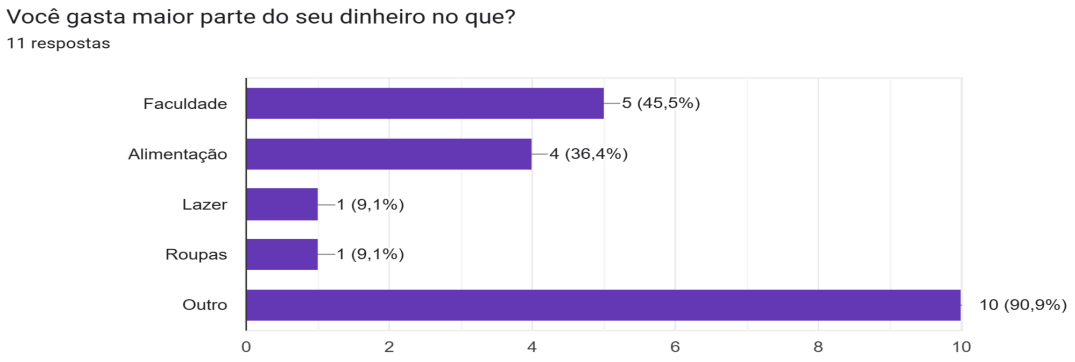
4.3 Resultados Gerados para o Negócio

A análise das respostas revelou dados significativos sobre o perfil dos alunos pesquisados. Em relação ao trabalho e área de atuação, constatou-se que 90,9% dos respondentes estão empregados, sendo que 63,6% atuam diretamente em sua área de formação, o que demonstra uma inserção relevante no mercado de trabalho alinhada ao percurso acadêmico.

No que se refere à autonomia financeira, observou-se que a maioria (63,6%) dos alunos já possui independência, arcando com suas próprias despesas. Por outro lado, 36,4% ainda dependem de apoio familiar para custear parte de seus compromissos financeiros, evidenciando diferentes realidades econômicas dentro do grupo.

Quanto às principais despesas mensais, identificou-se que os maiores gastos concentram-se em faculdade (45,5%) e alimentação (36,4%), seguidos por itens relacionados ao lazer, transporte, vestuário e cuidados pessoais. Esses resultados indicam a importância da educação e das necessidades básicas como prioridades no orçamento dos estudantes, enquanto outros aspectos de consumo aparecem de forma complementar.

Figura 1 - Principais gastos dos alunos



Fonte: elaborado pela autora (2025).

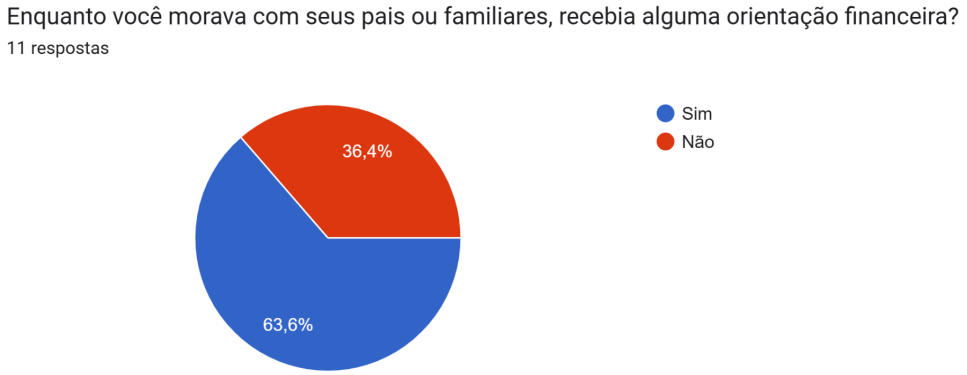
No que diz respeito ao controle financeiro, todos os participantes relataram adotar algum tipo de organização para administrar seus recursos. As ferramentas mais utilizadas incluem planilhas de Excel, agendas e aplicativos bancários, evidenciando a busca por métodos variados que auxiliem na gestão das finanças pessoais.

Entre os compromissos financeiros ativos, destacam-se o uso do cartão de crédito (90,9%), seguido pelas compras parceladas (72,7%) e pelos gastos relacionados a aluguel ou moradia (54,5%). Esses dados demonstram que grande parte dos alunos assume responsabilidades financeiras que exigem planejamento contínuo.

No tocante à influência da faculdade, a maioria dos respondentes (81,8%) considera que os projetos acadêmicos não colaboram ou colaboram apenas parcialmente para o desenvolvimento da organização financeira. Além disso, 90,9% afirmaram não contar com uma referência ou pessoa de apoio dentro do ambiente acadêmico para tratar especificamente dessa temática, o que revela uma lacuna institucional.

Por outro lado, a influência familiar mostrou-se mais expressiva, visto que 63,6% dos alunos relataram ter recebido orientação financeira durante a convivência com familiares, indicando que o aprendizado sobre finanças pessoais ocorre, em grande parte, no âmbito doméstico.

Figura 2 - Percepção sobre orientação financeira



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Esses resultados apontam para a necessidade de ampliar ações práticas de educação financeira dentro do curso de Administração, reforçando a importância de inserir conteúdos aplicados que permitam ao estudante desenvolver autonomia na gestão de seus recursos. Além disso, demonstram que a vivência profissional e o histórico familiar são fatores que impactam significativamente na forma como os estudantes lidam com suas finanças pessoais, evidenciando que o aprendizado formal deve ser complementado por experiências reais e pelo contexto socioeconômico em que cada indivíduo está inserido.

5 Considerações Finais

Com base nos dados coletados, foi possível perceber que, apesar de a maioria dos estudantes já possuir certa autonomia e controle financeiro, ainda existe espaço para o desenvolvimento de competências mais sólidas, principalmente no que se refere ao planejamento de médio e longo prazo. Esse aspecto demonstra a importância de estimular práticas educativas que incentivem não apenas o controle imediato dos gastos, mas também a construção de metas financeiras mais consistentes, voltadas para o futuro acadêmico, profissional e pessoal dos estudantes.

A constatação de que os projetos acadêmicos têm pouca influência na organização financeira dos alunos aponta para uma oportunidade de aprimorar a formação oferecida pelas instituições de ensino. Inserir práticas mais aplicadas e conteúdos direcionados à

educação financeira poderia contribuir de forma significativa para preparar melhor os estudantes para lidar com os desafios econômicos do cotidiano.

Outro aspecto relevante é a influência do ambiente familiar, que se mostrou um fator importante no aprendizado sobre finanças. Isso reforça a necessidade de que esse tipo de orientação seja iniciado ainda na educação básica e mantido ao longo do ensino superior, garantindo uma formação mais completa e alinhada às demandas da vida adulta.

Em síntese, os resultados evidenciam avanços importantes, mas também revelam lacunas que podem ser preenchidas por meio da integração entre família, escola e universidade, de modo a potencializar o aprendizado e criar uma rede de apoio mais consistente. Essa articulação torna-se essencial para formar indivíduos mais preparados e conscientes em relação à gestão financeira, capazes de tomar decisões responsáveis e sustentáveis ao longo de sua vida pessoal e profissional.

Referências

BARRETO, Keila Vieira; COSTA, Denis Honorato. **Gestão financeira pessoal:** como potencializador para o controle de finanças. Faculdade Santa Marcelina, Brasil, 2022. Disponível em: https://orcid.org/0000-0002-2539-0063 e https://orcid.org/0000-0001-9365-465X. Acesso em: 10 set. 2024.

BBC NEWS. **Brasil bate recorde de endividados: "Com nome sujo, a gente não é nada"**. 2023. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/02/16/brasil-bate-recorde-de-endividados-com-nome-sujo-a-gente-nao-e-nada.ghtml. Acesso em: 17 jun. 2024.

DIAS, Ellen Paula Santos. **Educação financeira:** um estudo sobre o nível de conhecimento sobre educação financeira de alunos da rede pública do estado de Rondônia. 2025. Artigo de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, Cacoal, 2025. Disponível em:https://ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/6282/1/ACC%20ELLEN%201.pdf. Acesso em: 08 set. 2025.

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI (AMF). **Metodologia FOIL**. Disponível em: https://www2.faculdadeam.edu.br/metodologia-foil/. Acesso em: 8 set. 2025.

FUNDAÇÃO ANTONIO MENEGHETTI (Org.). **Formando lideranças para o desenvolvimento futuro:** compartilhando experiências. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2009.

JACOB, Katy *et al*. **Tools for survival:** an analysis of financial literacy programs of lower income families. Chicago: Woodstock Institute, 2000.

MACEDO JR., J. S.; KOLINSKY, R.; MORAIS, J. C. J. de. **Finanças comportamentais:** como o desejo, o poder, o dinheiro e as pessoas influenciam nossas decisões. São Paulo: Atlas, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Líder:** a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

SILVA, Leila Priscila Vilela Henriques da. **Análise da abordagem e relevância da educação financeira no contexto do ensino médio em escola privada no município de Natal-RN**. 2019. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/items/e7ad5c48-24f3-45d7-8871-54d0e27cc92a. Acesso em: 16 set. 2024.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 402-413, nov. 2025.

Transgenia na agricultura: avanço tecnológico ou ameaça socioambiental?

Luís Fernando Machado Oliveira[1]

Resumo: Este artigo analisa a aplicação da transgenia na agricultura, com ênfase na produção e no uso de sementes geneticamente modificadas (OGMs). A crescente demanda global por alimentos impulsionou o desenvolvimento de tecnologias que aumentam a produtividade agrícola e reduzem perdas, sendo a transgenia uma das mais relevantes. O texto explora os fundamentos científicos, os benefícios econômicos e ambientais, e o arcabouço legal que regulamenta o uso de transgênicos no Brasil, especialmente por meio da atuação da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio). Também são abordadas as críticas relacionadas à contaminação genética, dependência de grandes corporações, riscos à saúde e à transparência regulatória. O artigo apresenta relatos de especialistas e pesquisadores que contribuem com diferentes perspectivas sobre o tema, promovendo uma reflexão crítica sobre as oportunidades e os desafios do uso da biotecnologia no campo.
Palavras-chave: transgenia; sementes transgênicas; OGMs; biossegurança; agricultura sustentável.

Genetic modification in agriculture:
technological advancement or socio-environmental threat?

Abstract: This article analyzes the application of transgenics in agriculture, with an emphasis on the production and use of genetically modified seeds (GMOs). The growing global demand for food has driven the development of technologies that increase agricultural productivity and reduce losses, with transgenics being one of the most relevant. The text explores the scientific foundations, economic and environmental benefits, and the legal framework that regulates the use of GMOs in Brazil, especially through the actions of the National Technical Biosafety Commission (CTNBio). Criticisms related to genetic contamination, dependence on large corporations, health risks, and regulatory transparency are also addressed. The article presents accounts from experts and researchers who contribute different perspectives on the topic, promoting critical reflection on the opportunities and challenges of using biotechnology in the field.
Keywords: transgenics; genetically modified seeds; GMOs; biosecurity; sustainable agriculture.

Modificación genética en la agricultura:
¿avance tecnológico o amenaza socioambiental?

Resumen: Este artículo analiza la aplicación de la transgénesis en la agricultura, con énfasis en la producción y el uso de semillas genéticamente modificadas (OGM). La creciente demanda mundial de alimentos ha impulsado el desarrollo de tecnologías que incrementan la productividad agrícola y reducen las pérdidas, siendo la transgénesis una de las más relevantes. El texto explora los fundamentos científicos, los beneficios económicos y ambientales, y el marco legal que regula el uso de OGM en Brasil, especialmente a través de las acciones de la Comisión Técnica Nacional de Bioseguridad (CTNBio). También se abordan las críticas relacionadas con la contaminación genética, la dependencia de las grandes corporaciones, los riesgos para la salud y la transparencia regulatoria. El artículo presenta testimonios de expertos e investigadores que aportan diferentes perspectivas sobre el tema, promoviendo la

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: luisoliveira1998.lo@gmail.com

reflexión crítica sobre las oportunidades y los desafíos del uso de la biotecnología en el campo.
Palabras clave: transgénicos; semillas modificadas genéticamente; OMG; bioseguridad; agricultura sostenible.

1 Introdução

Nas últimas décadas, o crescimento populacional e o aumento da demanda por alimentos impuseram um desafio significativo à agricultura: produzir mais com menos recursos e de forma ambientalmente sustentável. Nesse contexto, o desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à produção agrícola tem desempenhado um papel essencial na tentativa de equilibrar produtividade, eficiência e conservação ambiental. Entre essas inovações, destaca-se a transgenia, um processo biotecnológico que permite a modificação do material genético de organismos vivos com o objetivo de conferir-lhes características agronômicas desejáveis.

As sementes transgênicas, resultado da aplicação dessa tecnologia, passaram a desempenhar um papel central na modernização da agricultura ao oferecer plantas mais resistentes a pragas, doenças e condições climáticas adversas, além de reduzir o uso de defensivos agrícolas e permitir ganhos significativos na produtividade. Países como o Brasil, com forte atuação no agronegócio, tornaram-se grandes produtores e exportadores de culturas transgênicas, como soja, milho e algodão.

No entanto, o uso de Organismos Geneticamente Modificados (OGMs) também tem gerado intensos debates na sociedade civil, na comunidade científica e entre formuladores de políticas públicas. Críticas relacionadas à contaminação genética de variedades tradicionais, à dependência econômica de agricultores em relação a empresas multinacionais e à possível insuficiência da regulação estatal alimentam o embate entre os defensores e os críticos da transgenia.

Este artigo tem como objetivo apresentar uma análise equilibrada sobre os benefícios e riscos associados ao uso da transgenia na agricultura, com foco na realidade brasileira. Para isso, serão discutidos os aspectos científicos, legais e socioeconômicos dessa tecnologia, incluindo depoimentos de especialistas da área, bem como posicionamentos de organizações da sociedade civil e instituições acadêmicas que atuam na defesa da agroecologia, da soberania alimentar e da diversidade genética.

2 Transgenia e organismos geneticamente modificados

A transgenia é compreendida como uma evolução das técnicas tradicionais de melhoramento genético, visto que permite a transferência de características específicas entre organismos de diferentes espécies. Essa tecnologia possibilita, por exemplo, a introdução de genes de microrganismos em plantas, com o objetivo de conferir-lhes resistência a doenças, aumento do valor nutricional ou outras propriedades agronômicas desejáveis (Embrapa, 2020).

Organismos Geneticamente Modificados (OGMs), popularmente conhecidos como transgênicos, são definidos como aqueles que receberam, em seu material genético, um ou mais genes de outro organismo, de forma artificial. Essa modificação permite que o organismo apresente características novas, que não eram originalmente suas. Ainda que mutações genéticas ocorram naturalmente, a transgenia representa uma intervenção deliberada e dirigida no DNA, permitindo maior precisão na obtenção de resultados específicos (Falk; Brooker, 2011).

Genes são unidades funcionais de herança, responsáveis por determinar características biológicas como a cor dos olhos em seres humanos ou a produção de compostos químicos em plantas. Ao receberem genes de outros organismos, as plantas transgênicas podem adquirir resistência a pragas, tolerância a herbicidas, ou apresentar composição nutricional aprimorada (Brasil, 2023).

A Lei Brasileira 11.105/05, que regula as atividades com transgênicos e de Biotecnologia em geral, está entre as leis mais rigorosas do mundo. Essa legislação determina que, desde a sua descoberta até chegar a ser um produto comercial, um transgênico é obrigado a passar por muitos estudos, que levam aproximadamente 10 anos de pesquisa. Esses estudos buscam garantir a segurança alimentar e ambiental do produto final.

Somente depois de analisado e aprovado pela Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio) é que o produto vai para o mercado. Ou seja, a produção de transgênicos é uma atividade legal e legítima, regida por legislação específica e pautada por rígidos critérios de biossegurança.

A CTNBio, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, envolve especialistas em várias áreas do conhecimento científico, que se reúnem mensalmente para analisar todas as propostas de pesquisas com os OGMs, em todas as áreas, não só na agricultura.

Segundo o especialista Edson Cerati, a transgenia é basicamente a transferência de genes entre plantas da mesma espécie, com o objetivo de transmitir vantagens que uma possui e a outra não.

> O que a transgenia faz, né? Ela transfere. Ela transfere benefícios, vantagens, resultados que alguns genes e algumas plantas possuem e outras não. Então, no momento em que tu faz a transgenia, que é a transferência de genes de uma planta para outra dentro da mesma espécie, tu tá dando essas vantagens que um varietal ou um cultivar tinha e que o outro não tinha. Tu transfere de um pro outro. Isso pode ser feito em qualquer cultura (Ceratti, 2025).

Esse depoimento evidencia de forma direta e prática como a transgenia atua no melhoramento de culturas agrícolas ao compartilhar características desejáveis entre diferentes plantas da mesma espécie.

3 Vantagens da Transgenia

3.1 Aumento da produtividade

As sementes transgênicas podem ser modificadas para resistir a pragas, doenças e condições climáticas adversas, contribuindo para colheitas mais abundantes e estáveis. Segundo o especialista Edson Cerati, tais modificações representam avanços significativos para a agricultura moderna.

3.2 Redução de perdas

Com a resistência a pragas e herbicidas, as culturas transgênicas apresentam menor desperdício, favorecendo o aumento do lucro do agricultor e a eficiência produtiva.

3.3 Menor uso de defensivos

Algumas culturas, como o milho Bt, dispensam ou reduzem consideravelmente o uso de inseticidas, beneficiando o meio ambiente ao diminuir a exposição a produtos químicos nocivos.

3.4 Avanços científicos

A transgenia impulsiona novas pesquisas nas áreas de genética, resistência e qualidade alimentar, ampliando o conhecimento científico e possibilitando inovações para o setor agrícola. De acordo com Carneiro et al. (2017), “o uso de culturas geneticamente modificadas, aliado a práticas agrícolas sustentáveis, tem demonstrado ganhos de produtividade que podem ajudar a enfrentar desafios de segurança alimentar em cenários de mudanças climáticas.”

Segundo Brookes e Barfoot (2020), “os cultivos geneticamente modificados têm proporcionado aumentos significativos de produtividade e reduções de perda por pragas, contribuindo para a segurança alimentar global, mesmo diante das pressões climáticas.”

Segundo a FAO (2019), “a biotecnologia agrícola, incluindo os organismos geneticamente modificados, pode contribuir significativamente para aumentar a produtividade, melhorar a segurança alimentar e aumentar a resiliência das culturas frente às mudanças climáticas, quando usada de forma regulada e segura.”

O especialista Edson Cerati também destaca um dos principais benefícios práticos da transgenia: o aumento da produtividade aliado à menor dependência de defensivos químicos, conforme exposto no trecho a seguir,

> Sim, o aumento de produtividade é uma das consequências que tu pode ter. Por exemplo, se tu tem na tua soja uma resistência — e não é só tolerância, é resistência mesmo — ao ataque de determinadas raças ou espécies de insetos, genes, subgêneros etc., tu não precisa te preocupar tanto com o controle químico, né? Ou seja, a planta transgênica, do ponto de vista de fitotoxicidade, vai ter uma carga de químicos até menor do que uma que não é transgênica. Então, isso é um benefício que tu tem (Ceratti, 2025).

O relato reforça a ideia de que plantas geneticamente modificadas podem contribuir não apenas para maiores rendimentos agrícolas, mas também para práticas mais sustentáveis, com menor impacto ambiental decorrente do uso de defensivos.

Outro ponto levantado por Edson Cerati é o potencial das plantas transgênicas para reduzir a necessidade de replantio, o que também contribui para a diminuição dos custos na produção agrícola.

> Caso de redução de replantio? Sim, também pode ser, né. Se tu tem uma tolerância maior à podridão e a algumas doenças em função da umidade ou encharcamento, pode ser que tu não precise replantar. Isso faz com que tu diminua não só o uso de insumos, como sementes e tratamento de sementes, mas

> também reduza teu custo de produtividade, porque o produto tem outro nível de tecnologia (Ceratti, 2025).

Esse benefício reforça o papel das sementes transgênicas no aumento da eficiência do processo produtivo, promovendo economia de recursos e estabilidade no rendimento das lavouras, especialmente em situações de adversidade climática.

4 Desvantagens e críticas à transgenia

4.1 Contaminação genética

As sementes transgênicas podem cruzar-se com variedades nativas, promovendo a contaminação genética e colocando em risco a biodiversidade local e regional. Esse processo pode comprometer a conservação de espécies crioulas e tradicionais, além de afetar sistemas agrícolas sustentáveis.

4.2 Dependência de corporações

A utilização de sementes transgênicas patenteadas impossibilita a reutilização por parte dos agricultores em safras futuras, tornando-os economicamente dependentes de grandes corporações detentoras das tecnologias, o que impacta a autonomia produtiva das comunidades rurais.

4.3 Aumento no uso de agrotóxicos

O surgimento de pragas e plantas daninhas resistentes tem levado ao aumento no uso de agrotóxicos, como o glifosato, contrariando a promessa inicial de redução desses insumos. Essa intensificação pode acarretar impactos ambientais e riscos à saúde pública.

4.4 Riscos à saúde

Diversos estudos apontam possíveis efeitos adversos à saúde humana, como reações alérgicas e consequências ainda desconhecidas associadas ao consumo de

organismos geneticamente modificados, o que demanda avaliações toxicológicas e epidemiológicas mais abrangentes.

4.5 Fragilidade na regulação

Órgãos responsáveis pela biossegurança, como a Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio), são frequentemente criticados pela falta de transparência e pela predominância de interesses corporativos em suas decisões, comprometendo a confiança pública nos processos regulatórios.

Um dos principais pontos de crítica à transgenia refere-se à concentração do mercado de sementes em poucas empresas multinacionais, como Bayer-Monsanto, Syngenta e Corteva. Esse modelo, baseado no uso de sementes patenteadas, restringe o direito dos agricultores de guardar parte da colheita para replantio, obrigando-os a adquirir novos lotes a cada safra.

Essa prática pode comprometer a soberania alimentar, ao enfraquecer a autonomia produtiva das comunidades rurais, tornando-as dependentes das grandes corporações para garantir a continuidade de sua produção agrícola.

Segundo a FAO (2010), "a dependência de sementes patenteadas por grandes empresas pode reduzir a diversidade agrícola e comprometer a segurança alimentar, especialmente em comunidades de pequenos agricultores, que têm menos controle sobre seus recursos genéticos."

De acordo com Louwaars et al. (2013), "a concentração do mercado de sementes em poucas corporações aumenta a vulnerabilidade das pequenas propriedades agrícolas, restringindo o acesso a recursos genéticos essenciais e ameaçando a diversidade agrícola local."

Segundo Shiva (2001), "o controle corporativo sobre sementes transgênicas ameaça a soberania alimentar e reduz a diversidade agrícola, tornando os agricultores dependentes de empresas para seus recursos genéticos fundamentais."

Esses posicionamentos reforçam a necessidade de políticas públicas que assegurem o equilíbrio entre inovação tecnológica e a preservação da autonomia dos agricultores, garantindo a sustentabilidade econômica e social das comunidades rurais.

Órgãos reguladores, como a Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio), têm sido alvo de críticas devido à aprovação de organismos geneticamente

modificados (OGMs) com base em estudos frequentemente financiados pelas próprias empresas interessadas na comercialização desses produtos.

Grupos da sociedade civil apontam possíveis conflitos de interesse e destacam a falta de participação popular nos processos decisórios. Ademais, iniciativas importantes para a transparência e informação ao consumidor, como a obrigatoriedade da rotulagem de alimentos transgênicos, sofrem resistência e são enfraquecidas diante da pressão exercida pelo lobby do setor agroindustrial.

Segundo Castro (2011), “a credibilidade das decisões sobre organismos geneticamente modificados depende de processos regulatórios transparentes, baseados em evidências científicas independentes e protegidos de interesses econômicos que possam influenciar os resultados”.

De acordo com Nodari e Guerra (2015)**,** “a avaliação de riscos dos organismos geneticamente modificados deve ser conduzida com total transparência e independência científica, evitando a influência corporativa que compromete a credibilidade das decisões públicas”.

Conforme destaca Shiva (2001), “quando a ciência é orientada por interesses econômicos e não pelo bem público, perde-se a transparência necessária para que a sociedade confie nas decisões relacionadas à biotecnologia e à segurança alimentar”.

Segundo Nodari (2013),

> a democratização dos processos decisórios relacionados aos organismos geneticamente modificados é fundamental para assegurar que interesses sociais e ambientais sejam considerados, e não apenas demandas do mercado.

Para a FAO (2019), “a inclusão da sociedade civil nos processos de avaliação e regulamentação de biotecnologias agrícolas contribui para maior transparência, legitimidade e confiança pública nas decisões científicas”.

Esses posicionamentos evidenciam a importância do fortalecimento das instituições reguladoras, da transparência nos processos decisórios e da ampliação da participação da sociedade civil para assegurar a legitimidade e a segurança no uso da transgenia.

Diversos movimentos sociais e organizações atuantes no Brasil manifestam oposição à transgenia, entre eles o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), comunidades indígenas, redes agroecológicas, o Greenpeace e o Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA).

Essas entidades defendem a implementação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da agroecologia, à proteção das sementes crioulas e à promoção de pesquisas independentes que avaliem os reais impactos socioambientais da biotecnologia no meio rural.

Segundo Ana Maria Primavesi, engenheira agrônoma e referência em agroecologia no Brasil, as sementes crioulas representam um importante patrimônio genético e cultural dos agricultores familiares, sendo fundamentais para garantir a soberania alimentar e a adaptação às mudanças climáticas (Primavesi, 2002).

Já o pesquisador Elibio Rech, da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, destaca a importância de que a sociedade confie nas informações científicas, o que depende da realização de pesquisas independentes, conduzidas com rigor metodológico e transparência (Rech, 2015).

Esses posicionamentos reforçam a necessidade de um debate plural e crítico sobre o papel da transgenia na agricultura brasileira, considerando tanto os avanços tecnológicos quanto às demandas sociais e ambientais.

4 Discussão e Resultados

A transgenia representa uma ferramenta poderosa, mas deve ser usada com responsabilidade. Ela pode beneficiar a agricultura quando voltada à sustentabilidade, mas os riscos precisam ser geridos por políticas públicas, ciência independente e debate social amplo.

O especialista Edson Cerati aponta que ainda há muito preconceito e desinformação em torno da transgenia, especialmente no Brasil, apesar dos avanços e benefícios comprovados que essa tecnologia já proporcionou em diferentes culturas agrícolas.

> Existe um tabu em cima da transgenia, tá, Luís. Por que que eu digo um tabu? Porque, assim ó, a gente bate muito na soja, bate muito em algumas espécies novas que estão vindo para o mercado com processo de transgenia. Mas vou te dar um exemplo: o tomate. A gente tem transgenia no tomate há mais de 40 anos, e ninguém fala nada. No Brasil, se tu pesquisar, tu vai ver que já tem tomate transgênico há uns 25 ou 30 anos. Isso porque o tomate era muito sensível — no momento em que ficava maduro, estragava rápido, passava do ponto e tinha que ser descartado (Ceratti, 2025).

Segundo ele, a transgenia no tomate permitiu desacelerar o processo de amadurecimento pós-colheita, aumentando a durabilidade do fruto e viabilizando o transporte e a comercialização a longas distâncias, com menor risco de perda.

Cerati também reforça que o uso da transgenia no Brasil é regulado por órgãos sérios e competentes.

> São tantas as vantagens que existem... Claro, tudo deve ser analisado do ponto de vista sanitário e biológico. E nós, no Brasil, temos órgãos competentes para isso. Um dos mais importantes é a CTNBio – Comissão Técnica Nacional de Biossegurança –, que avalia tudo que é aprovado para uso no mercado em termos de organismos geneticamente modificados. Seja nas grandes culturas, como arroz, soja, milho, trigo e aveia, ou mesmo em hortigranjeiras e vinícolas (Ceratti, 2025).

O depoimento destaca tanto a legitimidade técnica quanto o embasamento legal que sustentam o uso da biotecnologia no agronegócio brasileiro, confrontando a desinformação e o preconceito ainda existentes na sociedade.

5 Considerações Finais

A transgenia configura-se como uma importante ferramenta da biotecnologia moderna, com potencial para enfrentar os desafios da produção de alimentos em larga escala. Suas vantagens incluem o aumento da produtividade, a redução no uso de defensivos químicos, menor necessidade de replantio e maior tolerância a condições climáticas adversas. Esses fatores contribuem diretamente para o avanço da agricultura em termos de eficiência, sustentabilidade e segurança alimentar.

Entretanto, o uso de sementes transgênicas não é isento de controvérsias. Questões como a contaminação genética de variedades nativas, a dependência de sementes patenteadas controladas por grandes corporações e os possíveis impactos à saúde humana e ambiental são preocupações legítimas. Além disso, a atuação dos órgãos reguladores, como a CTNBio, embora tecnicamente reconhecida, é frequentemente criticada por falta de transparência e influência de interesses econômicos no processo decisório.

Especialistas entrevistados reforçam a necessidade de ampliar o debate público, fortalecer a pesquisa independente, garantir a participação popular e formular políticas públicas que equilibrem a inovação tecnológica com os direitos dos agricultores e a proteção da biodiversidade. Conclui-se, portanto, que a transgenia deve ser tratada não

como uma solução única, mas como parte de um conjunto de estratégias que contemplem também práticas agroecológicas e modelos de produção sustentáveis e inclusivos.

Referências

AS-PTA – AGRICULTURA FAMILIAR E AGROECOLOGIA. **Contaminação genética e criminalização de agricultores**. Disponível em: https://aspta.org.br. Acesso em: 1 jul. 2025.

AS-PTA. **Sementes crioulas e a contaminação genética**.

BRASIL. **Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio)**. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/ctnbio. Acesso em: 30 jun. 2025.

BROOKES, G.; BARFOOT, P. GM crops: global socio-economic and environmental impacts 1996–2018. **GM Crops & Food**, v. 11, n. 4, p. 242–261, 2020.

CERATTI, Edson. **Entrevista concedida a Luís Oliveira**. Restinga Seca, 12 jun. 2025.

CARNEIRO, J. P. *et al*. **Cultivos transgênicos e produtividade agrícola no Brasil**. Brasília: EMBRAPA, 2017.

ECO DEBATE. **A quem interessa a expansão da transgenia no Brasil?**. 2011. Disponível em: https://www.ecodebate.com.br. Acesso em: 1 jul. 2025.

ECO DEBATE. **Uso de agrotóxicos em culturas transgênicas**. 2020.

EMBRAPA. **Biotecnologia na agricultura:** o que são OGMs? Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2020. Disponível em: https://www.embrapa.br. Acesso em: 30 jun. 2025.

FALK, H.; BROOKER, R. **Genética:** análise e princípios. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **The State of the World’s Biodiversity for Food and Agriculture**. Rome: FAO, 2019.

LOUWAARS, N. *et al*. The impact of intellectual property rights on the conservation and use of plant genetic resources. **Food Policy**, v. 38, p. 33–41, 2013.

NODARI, Rubens O. Transgênicos: riscos e incertezas. **Revista Agriculturas**, v. 10, n. 2, p. 4-9, 2013.

NODARI, Rubens Onofre; GUERRA, Miguel Pedro. Organismos Geneticamente Modificados: avaliação de risco e biossegurança. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 32, n. 2, p. 45-64, 2015.

PRIMAVESI, Ana Maria. **Manejo ecológico do solo:** a agricultura em regiões tropicais. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

RECH, Elibio. Biotecnologia: desafios e oportunidades para o Brasil. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 379–390, set./dez. 2005. Disponível em: http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/888. Acesso em: 5 jul. 2025.

REPÓRTER BRASIL. **Influência sobre a CTNBio**. 2013.

SHIVA, Vandana. **Protegendo a diversidade biológica**. São Paulo: Gaia, 2001.

SHIVA, Vandana. **Stolen Harvest:** The Hijacking of the Global Food Supply. Cambridge, MA: South End Press, 2001.

TERRA DE DIREITOS. **Grupo de seis empresas controla mercado global de transgênicos**. 2023. Disponível em: https://terradedireitos.org.br. Acesso em: 1 jul. 2025.

TERRA DE DIREITOS. **Patentes e soberania alimentar**. 2023.

PRIMAVESI, Ana Maria. **Manejo Ecológico do Solo:** A Agricultura em Regiões Tropicais. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

RECH, Elibio. **Entrevista à Revista Globo Rural**. São Paulo: Editora Globo, Edição Especial Transgênicos, 2015.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA (MST). Disponível em: https://mst.org.br. Acesso em: 25 jul. 2025.

GREENPEACE BRASIL. **Transgênicos**. Disponível em: https://www.greenpeace.org/brasil. Acesso em: 25 jul. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL (CONSEA). **Relatórios e publicações**. Disponível em: https://www.gov.br/consea. Acesso em: 25 jul. 2025.

CASTRO, Luiz Antônio Barreto de. O futuro da biotecnologia no Brasil: desafios e oportunidades. **Estudos Avançados**, v. 25, n. 72, p. 7-22, 2011.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 414-424, nov. 2025.

Administração e personalidade: o perfil das lideranças no Projeto *My First Business*

Luísa Antunes Freij[1]

Resumo: Este artigo analisa o perfil das lideranças envolvidas no Projeto *My First Business*, promovido pela Faculdade Antonio Meneghetti, com o objetivo de compreender como diferentes características de personalidade influenciam a atuação administrativa dos alunos. Para isso, foi utilizada a ferramenta Âncoras de Carreira, de Edgar H. Schein, aplicada a uma amostra de estudantes formalmente reconhecidos como líderes e vice-líderes de suas equipes. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, realizada com sete participantes, uma vez que três convidados não encaminharam seus resultados no período da análise. Os dados foram obtidos por meio da aplicação do teste via plataforma FOIL e analisados de forma interpretativa, relacionando os perfis predominantes com os comportamentos observados no desenvolvimento do projeto. A análise revelou que âncoras como Criatividade Empreendedora, Desafio Puro e Competência Administrativa se refletiram diretamente na condução das equipes, influenciando decisões, organização e engajamento coletivo. Também se destacou o papel da Dedicação a uma Causa como força orientadora de lideranças mais sensíveis ao propósito e à responsabilidade social. Conclui-se que a ferramenta contribui de forma significativa para o autoconhecimento dos alunos, fortalecimento da liderança e aprimoramento das práticas pedagógicas.
Palavras-chave: líder; personalidade; *My First Business*; Administração; perfil comportamental.

Management and personality: the profile of leaders in the My First Business Project

Abstract: This article analyzes the profile of the leaders involved in the My First Business Project, promoted by the Antonio Meneghetti Faculty, with the aim of understanding how different personality characteristics influence the administrative performance of the students. To this end, Edgar H. Schein's Career Anchors tool was used, applied to a sample of students formally recognized as leaders and vice-leaders of their teams. This is a qualitative, exploratory study conducted with seven participants, as three invited participants did not submit their results during the analysis period. Data were obtained through the application of the test via the FOIL platform and analyzed interpretively, relating the predominant profiles to the behaviors observed in the development of the project. The analysis revealed that anchors such as Entrepreneurial Creativity, Pure Challenge, and Administrative Competence were directly reflected in the leadership of the teams, influencing decisions, organization, and collective engagement. The role of Dedication to a Cause as a guiding force for leaders more sensitive to purpose and social responsibility was also highlighted. It is concluded that the tool contributes significantly to students' self-awareness, strengthening leadership skills and improving teaching practices.
Keywords: Organizational behavior; People management; Accounting Environment.

Gestión y personalidad: el perfil de los líderes en el proyecto Mi Primer Negocio

Resumen: Este artículo analiza el perfil de los líderes involucrados en el proyecto My First Business, impulsado por la Facultad Antonio Meneghetti, con el objetivo de comprender cómo las diferentes características de personalidad influyen en el desempeño administrativo de los estudiantes. Para ello, se utilizó la herramienta «Anclajes de Carrera» de Edgar H. Schein, aplicada a una muestra de estudiantes reconocidos formalmente como líderes y

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: luisaantunesfreij@gmail.com

sublíderes de sus equipos. Se trata de un estudio cualitativo y exploratorio realizado con siete participantes, ya que tres de ellos no entregaron sus resultados durante el periodo de análisis. Los datos se obtuvieron mediante la aplicación del test a través de la plataforma FOIL y se analizaron de forma interpretativa, relacionando los perfiles predominantes con los comportamientos observados en el desarrollo del proyecto. El análisis reveló que anclas como la Creatividad Emprendedora, el Desafío Puro y la Competencia Administrativa se reflejaron directamente en el liderazgo de los equipos, influyendo en las decisiones, la organización y el compromiso colectivo. También se destacó el papel de la Dedicación a una Causa como fuerza motriz para los líderes más sensibles al propósito y la responsabilidad social. Se concluye que la herramienta contribuye significativamente a la autoconciencia de los estudiantes, fortaleciendo sus habilidades de liderazgo y mejorando las prácticas docentes.
Palabras clave: Comportamiento organizacional; Gestión de personas; Entorno contable.

1 Introdução

Em um cenário onde a formação de lideranças se torna cada vez mais essencial para o desenvolvimento das empresas, compreender a relação entre personalidade e perfil comportamental ganha relevância tanto no meio acadêmico quanto no ambiente empreendedor. Nesse contexto, o Projeto *My First Business*, promovido pelo Curso de Administração da Faculdade Antonio Meneghetti, surge como uma oportunidade prática para os alunos do primeiro semestre desenvolverem o perfil de liderança como jovens empreendedores em formação. De acordo com a própria instituição:

> O Projeto *My First Business* dá a possibilidade de o aluno vivenciar na prática, já no primeiro semestre, todos os processos e desafios pelos quais uma empresa passa. Esse projeto é considerado completo, pois os alunos são instigados a utilizarem todo o conhecimento adquirido em sala de aula nas disciplinas de: Custos Aplicados a Negócios, Marketing, Prática de Negócios, Direito Empresarial, Inglês e o diferencial da nossa faculdade, as disciplinas FOIL! (Antonio Meneghetti Faculdade, 2025).

A análise das lideranças que emergem no projeto permite identificar traços de personalidade que influenciam diretamente a forma como são tomadas decisões, como se dá a gestão de equipes e quais resultados são alcançados. Tal compreensão é relevante não apenas para o sucesso individual dos participantes, mas também para o aprimoramento de práticas educacionais voltadas ao empreendedorismo.

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar o perfil das lideranças presentes no *My First Business*, buscando compreender como diferentes características de personalidade se manifestam na atuação administrativa dos alunos envolvidos e quais traços são comuns entre os líderes.

Para alcançar esse objetivo, o presente estudo adota uma abordagem qualitativa, centrada na aplicação do questionário Âncoras de Carreira, desenvolvido por Edgar H. Schein, como ferramenta de análise dos perfis de liderança. As lideranças analisadas foram formalmente reconhecidas pela própria turma, por meio de candidaturas voluntárias e validação coletiva, o que confere legitimidade à escolha dos participantes. A análise visa identificar as motivações internas e os valores predominantes nas decisões e comportamentos de cada liderança, compreendendo, assim, os fatores que influenciam sua atuação administrativa ao longo da experiência empreendedora.

Parte-se do pressuposto de que, ao identificar suas motivações internas, os indivíduos têm maior chance de entrar em contato com seu potencial natural, ou seja, a disposição inata para realizar algo com excelência e autenticidade. Segundo Meneghetti (2007), esse potencial é o ponto de partida para o verdadeiro desenvolvimento da personalidade e, consequentemente, para uma liderança eficaz.

2 Conceituação da Ferramenta

No ambiente organizacional, compreender o que motiva os indivíduos a assumir determinadas posturas frente aos desafios da liderança é essencial para a formação de equipes organizadas e eficientes. Uma das metodologias mais relevantes nesse campo é o teste das Âncoras de Carreira, desenvolvido por Edgar Schein. Segundo o autor, “o termo âncora sugere estabilidade e sustentação, similar ao objeto que mantém as embarcações firmes no solo em meio a águas agitadas” (Schein, 1990). Dessa forma, valores centrais e motivações internas orientam escolhas profissionais e moldam o comportamento dos indivíduos em ambientes de trabalho.

A ferramenta categoriza os indivíduos em diferentes perfis, como: competência técnica, estabilidade, autonomia, segurança, criatividade empreendedora, entre outros. Esses perfis ajudam a entender porque certas pessoas se destacam em posições de liderança, enquanto outras preferem contribuir de forma operacional. Assim, este artigo tem como objetivo analisar o perfil das lideranças envolvidas no projeto, buscando entender como diferentes características de personalidade influenciam suas decisões, sua forma de conduzir equipes e quais traços se mostram recorrentes entre os líderes. No projeto *My First Business*, a ferramenta permitiu mapear como perfis motivacionais se expressam na prática da liderança estudantil.

2.1 Identificação da classe de problemas

A natureza do problema abordado neste estudo envolve a tomada de decisão e a influência do perfil comportamental liderístico[2] em projetos empreendedores. Observa-se que, mesmo em um ambiente educacional, a diferença de natureza de perfis pode interferir diretamente nos resultados de uma equipe. Mesmo diante de um projeto acadêmico, os alunos precisam lidar com pressões reais: prazos, divisão de tarefas, organização financeira, comunicação e negociação com o mercado externo. A forma como cada liderança lida com esses desafios depende de motivações internas e da maneira como cada um compreende seu papel dentro do grupo.

Ao adotar o teste das Âncoras de Carreira como ferramenta de diagnóstico, busca-se não apenas mapear os perfis, mas também compreender como suas características influenciam a forma de liderar, tomar decisões e gerir conflitos. A compreensão desse fenômeno é estratégica para o aprimoramento da formação dos alunos, e contribui diretamente para a eficiência e performance dos grupos no projeto.

2.2 Importância da ferramenta para a gestão

A aplicação das Âncoras de Carreira como instrumento de diagnóstico comportamental revela-se altamente eficaz na identificação de motivações internas e valores que orientam a atuação de indivíduos em contextos organizacionais. Na gestão, essa compreensão permite alocar talentos de forma estratégica, alinhando perfil pessoal às demandas da função.

Segundo estudo de Costa e Dutra (2011), a análise das âncoras contribui para a redução de conflitos internos e aumento do engajamento das equipes, pois proporciona clareza sobre o que realmente impulsiona cada colaborador. No ambiente educacional, como no Projeto *My First Business*, essa ferramenta possibilita intervenções mais assertivas por parte dos professores e mentores, fortalecendo o desenvolvimento de competências gerenciais alinhadas ao potencial natural de cada aluno.

---

[2] O termo liderístico é amplamente utilizado na Ontopsicologia e refere-se à expressão autêntica da liderança como uma função natural do indivíduo. Está relacionado à capacidade de conduzir processos com responsabilidade, visão e iniciativa, alinhada ao próprio potencial natural.

Além disso, o uso do teste permite ao próprio participante refletir sobre suas decisões e estilo de liderança, promovendo autoconhecimento e amadurecimento profissional, aspectos indispensáveis à formação de administradores mais conscientes e eficazes.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, realizada com base na análise de 10 alunos participantes do Projeto *My First Business* da Faculdade Antonio Meneghetti, no primeiro semestre de 2025. A escolha por esse tipo de abordagem justifica-se pelo objetivo de compreender, em profundidade, as motivações, comportamentos e estilos de liderança presentes nas experiências práticas desses alunos. Dos 10 participantes inicialmente selecionados, sete tiveram seus dados efetivamente analisados, uma vez que três não encaminharam os resultados do teste Âncoras de Carreira até o momento da consolidação deste estudo.

Como procedimento metodológico, adotou-se o estudo de caso, com foco em um grupo específico de alunos formalmente reconhecidos pela turma como lideranças em seus respectivos grupos. A seleção dos participantes foi realizada de forma voluntária, por meio de candidaturas internas e validação coletiva da turma, o que assegura legitimidade e representatividade na amostra.

A principal técnica de coleta de dados utilizada foi a aplicação do teste “Âncoras de Carreira”, de Edgar H. Schein, por meio da plataforma digital de testes FOIL. Os dados foram tratados por meio de análise interpretativa, considerando os perfis identificados e as respostas qualitativas dos participantes quanto às suas motivações, preferências de atuação, e estilo de tomada de decisão.

Com base nos resultados obtidos, buscou-se estabelecer conexões entre as âncoras predominantes de cada liderança e o desempenho observado durante o desenvolvimento do projeto. Essa análise permitiu mapear traços comportamentais comuns, bem como diferenças significativas, enriquecendo a compreensão sobre o impacto do perfil individual na prática administrativa.

Durante a elaboração deste trabalho, foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial como recurso auxiliar para a sugestão de sinônimos, variação de conectores textuais e revisão de estrutura gramatical e coerência argumentativa. Além disso, foi utilizada na organização e clareza dos parágrafos, bem como na criação do gráfico interpretativo com base

nos dados obtidos pelo teste das Âncoras de Carreira. Em todos os momentos, o conteúdo produzido foi analisado criticamente pela autora, que realizou as escolhas finais de linguagem, estrutura e análise.

4 Operacionalização da Ferramenta

A aplicação da ferramenta das Âncoras de Carreira foi realizada com o objetivo de diagnosticar as motivações centrais que orientam o comportamento de alunos reconhecidos como lideranças no Projeto *My First Business*. A ferramenta, baseada no modelo de Edgar H. Schein, identifica oito tipos de "âncoras" que simbolizam os impulsos internos e os valores prioritários que orientam decisões de carreira, sendo aplicada neste estudo com a finalidade de analisar a relação entre essas motivações e o desempenho administrativo dos alunos-líderes ao longo do projeto.

A coleta dos dados ocorreu por meio da plataforma online da FOIL, com a aplicação do questionário digital em ambiente remoto. Todos os líderes e vice-líderes dos grupos foram convidados a participar da pesquisa. No entanto, três participantes não responderam ao questionário, essa ausência não apenas limitou a abrangência da amostra, como também revelou indícios de descompromisso com a proposta institucional e com o próprio papel de liderança assumido dentro do projeto. A recusa diante de uma proposta que envolvia reflexão pessoal, diagnóstico de perfil e contribuição acadêmica sinaliza uma possível fragilidade na postura desses alunos frente à responsabilidade de liderar um grupo.

Ainda assim, foi possível coletar e analisar os dados de sete participantes, representando a maioria. A análise foi conduzida de forma qualitativa e interpretativa, relacionando os resultados obtidos com os comportamentos efetivamente observados durante a condução dos grupos no projeto. A escolha pela ferramenta mostrou-se acertada, pois além de permitir a identificação de âncoras predominantes, proporcionou reflexões valiosas sobre a compatibilidade entre perfil individual e a função de liderança no contexto de um ambiente educacional com desafios reais de mercado.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O *My First Business* é um projeto institucional da Faculdade Antonio Meneghetti, aplicado no primeiro semestre do curso de Administração. O projeto simula o funcionamento

de uma organização real, permitindo aos estudantes assumirem papéis administrativos em microempresas fictícias, que, por sua vez, atuam efetivamente no mercado através de vendas reais de produtos e serviços.

Cada grupo é responsável pela criação de uma ideia de negócio, desenvolvimento de marca, planejamento estratégico, controle de custos, produção, marketing e vendas. O ambiente é altamente dinâmico, exigindo capacidade de liderança, tomada de decisão sob pressão e colaboração em equipe. Embora seja uma atividade acadêmica, o grau de exigência é comparável ao de um negócio de pequeno porte.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A aplicação da ferramenta das Âncoras de Carreira ocorreu em etapas sequenciais, planejadas para garantir a coleta e análise eficaz dos dados comportamentais dos participantes. A primeira etapa consistiu na seleção da amostra: Foram escolhidos dez alunos denominados líderes e vice-líderes de 5 equipes, um líder e um vice-líder de cada grupo participante do projeto *My First Business*. A escolha dos líderes ocorreu por meio de candidaturas voluntárias e validação coletiva entre os colegas, garantindo o reconhecimento informal da liderança pelos próprios integrantes das equipes.

Em seguida, procedeu-se à aplicação do teste, realizada de forma online, por meio da plataforma oficial da FOIL. Os líderes acessaram o questionário individualmente, em ambiente remoto, recebendo instruções simples e objetivas para o preenchimento autêntico e espontâneo das respostas. Após a conclusão da etapa de aplicação, os resultados foram coletados em formato digital, organizando-se os dados conforme a pontuação total e a distribuição em cada uma das oito âncoras propostas por Edgar Schein.

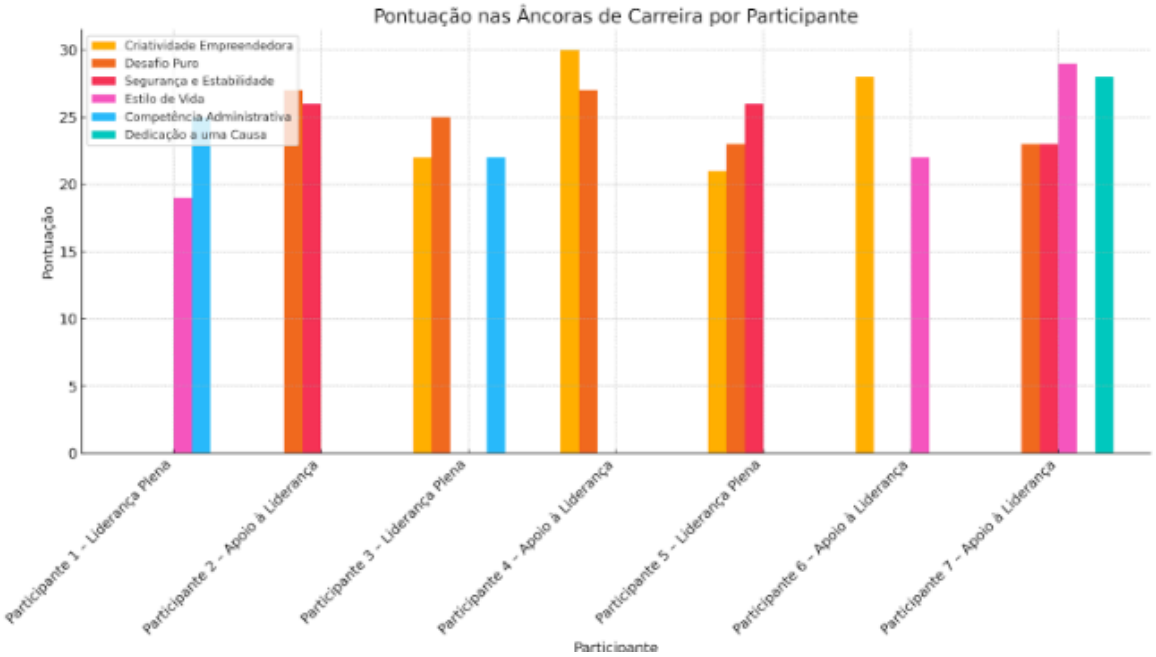
Na sequência, foi realizada a análise qualitativa dos dados, com uma abordagem interpretativa. Os perfis identificados foram comparados aos comportamentos observados durante o desenvolvimento do projeto, permitindo compreender como determinadas motivações influenciaram as atitudes de liderança, a gestão da equipe e as decisões tomadas ao longo da experiência.

Por fim, elaborou-se uma síntese comparativa dos resultados, com o objetivo de identificar as âncoras mais recorrentes entre os participantes, destacar forças individuais e refletir sobre os impactos dessas motivações no desempenho coletivo.

4.3 Resultados gerados

A aplicação da ferramenta das Âncoras de Carreira gerou resultados significativos para a compreensão dos comportamentos de liderança observados no Projeto *My First Business*. A análise permitiu relacionar o desempenho dos alunos-líderes às suas motivações internas predominantes, destacando como diferentes âncoras influenciam estilos de liderança, tomada de decisão, organização da equipe e enfrentamento de desafios.

Gráfico 1 - Pontuação nas Âncoras de Carreira por Participante - Projeto *My First Business* (2025)



Fonte: elaborado pela autora (2025).

A âncora Criatividade Empreendedora foi fortemente expressiva no Participante 4 – Apoio à Liderança com 30 pontos, Participante 6 – Apoio à Liderança com 28 pontos, Participante 3 – Liderança Plena com 22 pontos e Participante 5 – Liderança Plena com 21 pontos. Esses indivíduos apresentaram grande capacidade de inovação, iniciativa e autonomia estratégica. Demonstraram facilidade para propor soluções originais, estruturar ideias de maneira independente e correr riscos calculados. Essa postura favoreceu propostas comerciais diferenciadas e bem-sucedidas no ambiente simulado do projeto.

Já a âncora Desafio Puro destacou-se em Participante 2 – Apoio à Liderança com 27 pontos, Participante 4 – Apoio à Liderança com 27 pontos, Participante 7 – Apoio à Liderança

com 23, Participante 5 – Liderança Plena com 23 e Participante 3 – Liderança Plena com 25, representando perfis altamente resilientes, orientados por metas ambiciosas e hábeis em enfrentar situações de complexidade. Esses participantes assumiram papéis decisivos em momentos de pressão e foram responsáveis por conduzir suas equipes diante de adversidades, mantendo o foco e a coesão grupal.

O perfil voltado à Segurança e Estabilidade apareceu com força em Participante 5 – Liderança Plena 26 pontos, Participante 2 – Apoio à Liderança com 26 e Participante 7 – Apoio à Liderança com 23. Esses perfis demonstraram prudência, foco em planejamento e previsibilidade nas ações. Sua condução priorizou a organização, o cumprimento rigoroso de prazos e o cuidado com os recursos da equipe, contribuindo para a estabilidade interna dos grupos.

A âncora Estilo de Vida teve alta pontuação em Participante 7 – Apoio à Liderança com 29 pontos, Participante 6 – Apoio à Liderança com 22 e Participante 1 – Liderança Plena com 19. Essas lideranças adotaram posturas colaborativas e humanizadas, prezando pela harmonia no ambiente e pela escuta ativa. Souberam conduzir suas equipes com equilíbrio entre produtividade e bem-estar, favorecendo o engajamento e a convivência entre os membros.

A âncora Competência Administrativa/Geral foi predominante em Participante 1 – Liderança Plena com 25 pontos e Participante 3 – Liderança Plena com 22, perfis caracterizados por visão sistêmica, clareza na estruturação de metas e organização funcional da equipe. Esses líderes demonstraram habilidade para coordenar processos, distribuir funções de forma estratégica e manter controle sobre a execução das atividades do grupo.

Por fim, a Dedicação a uma Causa destacou-se especialmente em Participante 7 – Apoio à Liderança, com 28 pontos, cujo perfil evidenciou forte orientação para valores e propósito. Mesmo ocupando formalmente o papel de apoio, demonstrou uma atuação ativa e significativa na condução da equipe, especialmente diante da ausência de protagonismo por parte da liderança principal. Sua postura foi marcada pela preocupação ética, incentivo ao engajamento com significado e busca por impacto positivo nas decisões do grupo. Esse comportamento revela uma liderança emergente baseada na autenticidade, no cuidado coletivo e na responsabilidade social.

Ainda assim, é importante registrar que três participantes formalmente designados como líderes ou vice-líderes não responderam ao questionário aplicado. Essa ausência, embora não comprometa a qualidade da análise realizada, evidencia uma incoerência entre a

função assumida e a postura diante das responsabilidades do cargo. Em um projeto que simula com fidelidade os desafios do mercado, abrir mão de participar de um processo de autoconhecimento, como a aplicação de um teste de perfil, revela não apenas falta de comprometimento, mas também resistência ao próprio desenvolvimento.

Meneghetti (2007) diz que, quando o indivíduo se afasta de seu Potencial Natural, abre-se espaço para o conflito interno e o comprometimento da função que exerce no mundo. A recusa em participar de um processo formativo pode ser compreendida como sinal de desvio desse potencial: uma ausência de presença real na função. Essa omissão, portanto, não é apenas uma limitação técnica do estudo, mas também um dado relevante que reforça a ideia de que liderar não é ocupar um espaço, é estar inteiro nele.

5 Considerações Finais

Este artigo buscou compreender de que forma os diferentes perfis motivacionais influenciam a atuação de alunos-líderes no contexto do Projeto *My First Business*. A partir da aplicação da ferramenta das Âncoras de Carreira, foi possível identificar padrões comportamentais associados a estilos de liderança diversos, revelando a influência direta das motivações internas nas decisões, posturas e resultados obtidos pelas equipes.

A análise evidenciou que âncoras como Criatividade Empreendedora, Desafio Puro e Competência Administrativa/Geral estiveram entre as mais recorrentes entre os participantes, indicando traços de proatividade, resiliência e capacidade de gestão. Também se destacaram perfis orientados ao equilíbrio emocional, à ética e à responsabilidade social, refletindo uma liderança humanizada e consciente do papel coletivo.

A ferramenta mostrou-se eficaz não apenas como recurso analítico, mas também como instrumento pedagógico que favorece o autoconhecimento e o amadurecimento profissional. Os dados coletados forneceram aos professores e mentores subsídios valiosos para intervenções mais assertivas durante o desenvolvimento do projeto.

Como limitação do estudo, destaca-se a ausência de respostas por parte de três participantes formalmente reconhecidos como líderes ou sub líderes. Tal omissão restringiu a amostra final e revelou uma incoerência entre o papel assumido e o nível de comprometimento demonstrado.

Sugere-se, como desdobramento futuro, a ampliação da amostra com participantes de outros semestres e cursos, a aplicação de ferramentas complementares de diagnóstico e a

inclusão de avaliações feitas pelos membros das equipes. Tais iniciativas podem aprofundar a compreensão sobre o processo de formação de lideranças em contextos educacionais com ênfase empreendedora.

Referências

COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1–22, mai./ago., 2011.

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI. **Bacharelado em Administração**. Recanto Maestro, 2025. Disponível em: https://www2.faculdadeam.edu.br/bacharelado-em-administracao/. Acesso em: 24 mai. 2025.

MENEGHETTI, Antonio. **Metodologia da Pesquisa Ontopsicológica**. São Paulo: Ontopsicológica Editora Universitária, 2007.

TESTES FOIL. **Âncoras de Carreira**. Disponível em: https://testes-foil.vercel.app/ancora. Acesso em: 24 mai. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 425-436, nov. 2025.

Análise de um contrato de uma franquia de logística no interior do Rio Grande do Sul

Luiz Felipe Muller Hoppe[1]

Resumo: Este artigo tem como objetivo realizar uma análise crítica de um contrato de franquia logística firmado no interior do estado do Rio Grande do Sul, destacando seus principais pontos positivos e negativos. Considerando o crescimento do setor de logística, impulsionado pela expansão do comércio eletrônico e pela necessidade de serviços de transporte mais eficientes, as franquias logísticas representam uma alternativa atrativa para empreendedores locais. O estudo utiliza como metodologia o levantamento documental, com base na legislação vigente e em referências teóricas sobre franchising e contratos empresariais. A partir da análise contratual, observa-se que, embora haja vantagens como suporte técnico, reconhecimento de marca e padronização de processos, também existem riscos associados a cláusulas restritivas, altos custos operacionais e ausência de garantias contratuais para o franqueado, especialmente em regiões com infraestrutura limitada. O trabalho busca contribuir para uma compreensão mais aprofundada sobre as implicações jurídicas e operacionais dos contratos de franquia, oferecendo subsídios para decisões mais seguras no setor logístico regional.
Palavras-chave: franquia; logística; contrato; interior do Rio Grande do Sul; desenvolvimento regional

Analysis of a logistics franchise contract in the interior of Rio Grande do Sul

Abstract: This article aims to conduct a critical analysis of a logistics franchise agreement signed in the interior of the state of Rio Grande do Sul, highlighting its main positive and negative points. Considering the growth of the logistics sector, driven by the expansion of e-commerce and the need for more efficient transportation services, logistics franchises represent an attractive alternative for local entrepreneurs. The study uses documentary research as its methodology, based on current legislation and theoretical references on franchising and business contracts. From the contractual analysis, it is observed that, although there are advantages such as technical support, brand recognition, and process standardization, there are also risks associated with restrictive clauses, high operational costs, and the absence of contractual guarantees for the franchisee, especially in regions with limited infrastructure. The work seeks to contribute to a deeper understanding of the legal and operational implications of franchise agreements, offering support for safer decisions in the regional logistics sector.
Keywords: franchise; logistics; contract; interior of Rio Grande do Sul; regional development.

Análisis de un contrato de franquicia logística en el interior de Rio Grande do Sul

Resumen: Este artículo realiza un análisis crítico de un contrato de franquicia logística firmado en el interior del estado de Rio Grande do Sul, destacando sus principales ventajas y desventajas. Ante el crecimiento del sector logístico, impulsado por la expansión del comercio electrónico y la necesidad de servicios de transporte más eficientes, las franquicias logísticas representan una alternativa atractiva para los emprendedores locales. El estudio emplea la investigación documental como metodología, basada en la legislación vigente y referencias teóricas sobre franquicias y contratos comerciales. Del análisis contractual se observa que, si bien existen ventajas como el soporte técnico, el reconocimiento de marca y la estandarización de procesos,

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: luizfelipemh17@gmail.com

también existen riesgos asociados a cláusulas restrictivas, altos costos operativos y la ausencia de garantías contractuales para el franquiciado, especialmente en regiones con infraestructura limitada. Este trabajo busca contribuir a una comprensión más profunda de las implicaciones legales y operativas de los contratos de franquicia, ofreciendo apoyo para la toma de decisiones más seguras en el sector logístico regional.
Palabras clave: franquicia; logística; contrato; interior de Rio Grande do Sul; desarrollo regional.

1 Introdução

O setor de logística tem se consolidado como um dos pilares essenciais da economia moderna, especialmente em função do avanço do comércio eletrônico, da globalização dos mercados e da crescente demanda por eficiência na distribuição de produtos. Em regiões do interior, como no estado do Rio Grande do Sul, a logística desempenha um papel estratégico não apenas para conectar centros produtivos a grandes polos urbanos, mas também para promover o desenvolvimento regional e a geração de empregos. Nesse contexto, as franquias logísticas surgem como uma alternativa atrativa para empreendedores locais que buscam investir em um modelo de negócio estruturado, com suporte técnico, reconhecimento de marca e potencial de crescimento.

As franquias oferecem ao franqueado uma série de vantagens em comparação com empreendimentos independentes, como o acesso a processos padronizados, treinamentos operacionais, sistemas integrados e estratégias de marketing já consolidadas. No entanto, a decisão de adquirir uma franquia envolve a análise minuciosa do contrato firmado entre franqueador e franqueado, pois é neste instrumento que estão definidas as obrigações, limitações e direitos de ambas as partes. Um contrato de franquia mal compreendido ou desequilibrado pode comprometer significativamente a viabilidade do negócio, principalmente em regiões que enfrentam desafios específicos de infraestrutura, mão de obra e mercado consumidor, como ocorre em muitas cidades do interior do nosso Estado.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar, de forma crítica, um contrato de franquia logística firmado no interior do Rio Grande do Sul, identificando seus principais pontos positivos e negativos. A análise será realizada com base na metodologia de levantamento documental, utilizando como referência os princípios legais vigentes no Brasil e as boas práticas recomendadas pelo setor. Pretende-se, com isso, auxiliar futuros empreendedores para que possam tomar decisões mais seguras e fundamentadas ao ingressar no segmento de franquias logísticas.

A relevância deste estudo reside também na necessidade de ampliar a compreensão sobre os impactos que cláusulas contratuais podem ter no cotidiano do franqueado, sobretudo em contextos menos favorecidos pela infraestrutura logística nacional. Ao trazer uma análise localizada e prática, o artigo contribui para o debate sobre a profissionalização do setor e o fortalecimento de negócios logísticos sustentáveis no interior.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre franquias e contratos, contextualizando o setor logístico no interior do Brasil. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada. O quarto capítulo traz a análise detalhada do contrato selecionado, apontando os principais aspectos positivos e negativos. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e sugestões para futuros franqueados.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Franquias, conceito e legislação

A franquia empresarial é um modelo de negócio no qual uma empresa (franqueadora) concede a outra (franqueada) o direito de uso de marca, métodos operacionais e suporte técnico, mediante pagamento de taxas específicas. Essa relação é formalizada por meio de um contrato, o qual estabelece direitos, deveres, restrições e benefícios. De acordo com Chaves (2021), o franchising proporciona ao franqueado acesso a um modelo de gestão testado e reconhecido, reduzindo os riscos típicos de um novo empreendimento. No Brasil, esse modelo é regulamentado pela Lei nº 13.966/2019, que revogou a antiga Lei nº 8.955/1994, modernizando e detalhando as exigências legais.

Essa legislação prevê, entre outras obrigações, a entrega obrigatória da Circular de Oferta de Franquia (COF) com, no mínimo, 10 dias de antecedência da assinatura do contrato. A COF deve conter informações essenciais como histórico da empresa, balanços financeiros, perfil do franqueado ideal, taxas, deveres e obrigações contratuais. Segundo CherniaK (2020), a COF funciona como um instrumento de transparência e equilíbrio, devendo conter informações fundamentais como o histórico da empresa franqueadora, demonstrações financeiras auditadas, litígios judiciais relevantes, perfil do franqueado ideal, taxas aplicáveis, obrigações contratuais, e condições de renovação ou encerramento do

contrato. Essa transparência visa proteger o franqueado de práticas abusivas ou informações enganosas, além de garantir um ambiente de negócios mais equilibrado.

O contrato de franquia, por sua vez, deve respeitar princípios básicos do direito contratual, como boa-fé, equilíbrio entre as partes e clareza nas cláusulas. Em razão da complexidade operacional e do vínculo de longo prazo entre franqueador e franqueado, o contrato deve ser elaborado com atenção técnica e jurídica rigorosa.

Além disso, é essencial que o contrato contemple cláusulas específicas que prevejam mecanismos de resolução de conflitos, políticas de rescisão antecipada e procedimentos para transferência da unidade franqueada. Tais dispositivos contribuem para reduzir incertezas futuras e proteger os interesses de ambas as partes. No caso específico de franquias instaladas no interior, como ocorre em muitas regiões do Rio Grande do Sul, a análise contratual ganha ainda mais relevância, visto que variáveis regionais, como infraestrutura logística precária, baixa densidade populacional e distância dos centros de distribuição, podem influenciar diretamente na viabilidade do negócio.

Portanto, compreender os fundamentos legais e contratuais que regem o sistema de franquias no Brasil é indispensável para qualquer empreendedor que deseje atuar nesse setor. Um contrato bem estruturado e transparente é a base para uma relação comercial duradoura, ética e vantajosa tanto para o franqueador quanto para o franqueado, especialmente em mercados com características regionais desafiadoras.

2.2 Aspectos jurídicos dos contratos de franquias

No âmbito jurídico, o contrato de franquia possui natureza atípica, ou seja, não segue um único modelo padronizado, embora deva observar os limites impostos pela legislação vigente.

Como destacam Venosa (2017) e Diniz (2018), contratos atípicos exigem maior atenção das partes envolvidas, pois sua interpretação deve considerar os princípios gerais de boa-fé, equilíbrio contratual e função social. É um contrato oneroso, bilateral e de adesão, sendo redigido, em geral, pelo franqueador. Por isso, é importante que o franqueado faça uma leitura crítica e, sempre que possível, conte com assessoria jurídica antes da assinatura.

Entre as cláusulas mais comuns estão: taxas de franquia, royalties, fundo de propaganda, exclusividade territorial, metas de desempenho, dever de confidencialidade, suporte oferecido, sanções e cláusulas de rescisão. Em especial, o desequilíbrio contratual

pode ser mais perceptível em franquias operando no interior, onde o suporte logístico e comercial nem sempre é proporcional às exigências impostas.

Outro ponto relevante é a cláusula de renovação ou não do contrato. Muitos franqueados, após investirem por anos no negócio, descobrem que não há garantia de continuidade, ficando vulneráveis a encerramentos ou alterações contratuais desfavoráveis.

Em vista disso, torna-se indispensável que o franqueado conheça profundamente os seus direitos e deveres contratuais, bem como as implicações legais das cláusulas estabelecidas, antes de firmar o contrato. A falta de cautela ou desconhecimento pode resultar em perdas financeiras, litígios judiciais ou prejuízos à imagem empresarial. Como reforçam Fiuza (2017) e Pinho (2019), o estudo comparativo de contratos e a busca por assessoria jurídica especializada são medidas preventivas indispensáveis para garantir uma relação contratual segura, sustentável e compatível com as características regionais do negócio. Por isso, a assessoria jurídica especializada e a análise comparativa com outras franquias do mesmo setor são medidas prudentes que aumentam as chances de sucesso e segurança na relação contratual.

2.3 A logística como desenvolvimento regional

A logística é um componente estratégico para o desenvolvimento econômico e social, especialmente em regiões do interior, onde os desafios de infraestrutura e acesso ao mercado são mais evidentes. Uma logística eficiente viabiliza a circulação de bens, reduz custos operacionais, amplia o alcance das empresas e estimula a competitividade regional.

Com o crescimento do e-commerce e a descentralização da cadeia de suprimentos, houve um aumento expressivo da demanda por soluções logísticas localizadas, incluindo transporte de pequenos volumes, coletas rápidas, entregas porta a porta e centros de distribuição regionais. Isso abriu espaço para modelos de negócios baseados em franquias logísticas, que conseguem atender a essa demanda com agilidade e padronização.

No interior do Rio Grande do Sul, a atuação de franquias logísticas representa uma oportunidade não apenas para empresários locais, mas também para o fortalecimento das cadeias produtivas regionais. Contudo, esses modelos ainda enfrentam alguns problemas como escassez de mão de obra especializada, infraestrutura de rodovias precária e alto custo operacional.

2.4 Desafios enfrentados por franqueados no interior

Apesar das vantagens associadas ao modelo de franquia, empreender no interior do Estado traz desafios específicos. Entre eles, destacam-se:

- baixa densidade populacional, o que reduz o volume de entregas e dificulta a viabilidade financeira;
- infraestrutura de transporte deficitária, com estradas mal conservadas e longas distâncias entre cidades;
- dificuldade de acesso a tecnologias e sistemas de gestão logísticos mais avançados;
- menor visibilidade da marca, principalmente quando se trata de franquias recém-estabelecidas;
- dependência de centros urbanos maiores, tanto para abastecimento quanto para manutenção de padrões operacionais exigidos pelo franqueador.

Mesmo diante dessas dificuldades, a instalação de franquias logísticas em regiões do interior pode funcionar como um catalisador de desenvolvimento regional, especialmente quando aliada a políticas públicas de incentivo à infraestrutura, capacitação profissional e apoio ao empreendedorismo. Além disso, esse tipo de negócio favorece a inclusão produtiva de pequenos empreendedores, permitindo que pessoas com conhecimento do território local possam operar negócios com base em uma marca reconhecida e com suporte operacional consolidado.

Dessa forma, o fortalecimento da logística por meio do modelo de franquias pode não apenas melhorar a eficiência econômica local, mas também gerar efeitos positivos em termos sociais, como a redução do desemprego, o acesso a produtos com maior rapidez e qualidade, e o dinamismo da economia regional. É, portanto, um vetor de transformação estrutural que merece atenção por parte de investidores, gestores públicos e instituições de ensino que visam contribuir com o desenvolvimento regional sustentável.

Esses fatores tornam ainda mais relevante a análise detalhada dos contratos, que muitas vezes não levam em consideração as particularidades regionais. A ausência de flexibilidade ou suporte diferenciado pode comprometer a sustentabilidade do negócio.

3 Método

3.1 Tipo de pesquisa, levantamento documental e análise qualitativa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, com base em um levantamento documental e análise de conteúdo. A escolha por essa metodologia se justifica pela natureza do objeto investigado: um contrato de franquia logística firmado no interior do Rio Grande do Sul. O objetivo é compreender, interpretar e refletir sobre os elementos contratuais, destacando os pontos positivos e negativos que impactam diretamente o franqueado.

Segundo Gil (2010), o levantamento documental é adequado quando o pesquisador busca examinar documentos oficiais, registros empresariais, contratos e outros materiais já existentes, a fim de extrair informações relevantes para a análise. Neste caso, o contrato de franquia funciona como a principal fonte primária, complementado por dados secundários extraídos de artigos científicos e legislação vigente.

3.2 Contrato de franquia logística

O objeto central da pesquisa é um contrato de franquia logística, representativo de modelos praticados por empresas do setor que operam com transporte de cargas fracionadas e encomendas em regiões urbanas e rurais. O contrato analisado contempla cláusulas típicas desse modelo de negócio, tais como: taxa de franquia, royalties, exclusividade territorial, suporte técnico, obrigações do franqueado e condições de rescisão e renovação.

Embora o contrato analisado seja utilizado como um exemplo específico, os elementos observados refletem características recorrentes no setor, sendo possível extrapolar algumas conclusões para outros contratos similares praticados por franqueadoras no mercado brasileiro.

3.3 Procedimento e critérios de análise

A análise foi conduzida com base em critérios que permitiram identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis do contrato, especialmente sob a perspectiva do franqueado. Os principais pontos avaliados foram:

- clareza e transparência das cláusulas contratuais;
- distribuição de responsabilidades entre franqueador e franqueado;
- obrigações financeiras (taxas, royalties, fundo de marketing, etc.);

- nível de suporte e acompanhamento oferecido pela franqueadora;
- exigências operacionais e logísticas específicas do interior;
- possibilidades de renovação e rescisão contratual.

O cruzamento desses critérios com o contexto regional permitiu uma avaliação crítica do contrato, contribuindo para a compreensão dos desafios enfrentados por empreendedores do interior que optam por esse modelo de negócio

3.4 Uso de inteligência artificial

A inteligência artificial, por meio da ferramenta ChatGPT, foi utilizada neste trabalho como um recurso de apoio à escrita acadêmica. Sua contribuição permitiu expandir ideias, revisar a estrutura argumentativa e garantir maior clareza nos conteúdos, sempre respeitando a autoria intelectual e os objetivos da pesquisa.

4 Análise Contratual

4.1 Apresentação da franquia e do contrato

O contrato analisado refere-se a uma franquia de logística especializada no transporte de cargas fracionadas e pequenas encomendas (Expresso São Miguel), com atuação em cidades de médio porte no interior do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. A empresa franqueadora atua em âmbito regional e oferece ao franqueado um modelo de operação padronizado, com treinamento inicial, sistema de gestão, padronização da marca e exclusividade territorial.

O contrato em questão possui validade de 5 anos, com possibilidade de renovação mediante cumprimento de metas e aprovação da franqueadora. Entre as obrigações do franqueado estão: padronização de processos, cumprimento das normas operacionais, manutenção da identidade visual e respeito às diretrizes comerciais da empresa.

4.2 Estrutura contratual

4.2.1 Obrigações contratuais iniciais

O contrato prevê a necessidade de:

- uma estrutura física com imóvel de localização adequado para a atividade;
- mobiliário adequado para a atividade;
- equipe de profissionais para a realização das coletas e entregas e apoio administrativo;
- frota de veículos em modelos específicos.

4.2.2 Remuneração dos serviços prestados

A remuneração pelos serviços prestados é dividida entre as partes na proporção de:

a) entregas de mercadorias: 82% do valor para o franqueador e 18% para o franqueado;

b) coleta de mercadorias: 78% do valor para o franqueador e 22% para o franqueado.

Embora os valores pagos pelos serviços prestados estejam acima da média de mercado, principalmente nas coletas, representam um desafio significativo para franqueados no interior, onde o volume de operações tende a ser menor.

4.2.2 Exclusividade territorial

A cláusula de exclusividade territorial garante que não haverá outra unidade da franquia na mesma cidade, o que é positivo para o franqueado, pois protege sua base de clientes. No entanto, o contrato restringe a atuação do franqueado a um raio geográfico limitado, impossibilitando a expansão para cidades vizinhas, mesmo que não atendidas pela marca.

4.2.3 Prazos e condições de renovação

A vigência contratual é de cinco anos, com possibilidade de renovação. Contudo, a renovação depende da avaliação de desempenho pelo franqueador, sem garantia contratual de continuidade, o que pode gerar insegurança ao final do ciclo, mesmo que o franqueado tenha investido substancialmente no negócio.

4.2.4 Suporte e treinamento

O contrato prevê treinamento inicial presencial e acesso ao sistema de gestão da empresa. Há também atendimento remoto para dúvidas operacionais. Porém, não há obrigatoriedade contratual de visitas técnicas periódicas ao franqueado, o que, no contexto do interior, pode dificultar a resolução de problemas logísticos específicos.

4.3 Pontos positivos identificados no contrato

- marca consolidada: a franqueadora possui boa reputação regional, o que contribui para a confiança do cliente final;
- modelo de operação estruturado: manual de operações e sistema de gestão integrados auxiliam na padronização dos serviços;
- exclusividade territorial garantida: evita concorrência direta da mesma marca na região de atuação;
- treinamento inicial incluso: facilita a adaptação do franqueado às rotinas da operação.

4.4 Pontos negativos e riscos para o franqueado

- investimento inicial elevado: os custos de instalação e manutenção da estrutura são altos, considerando o faturamento médio das cidades do interior;
- dependência de decisões da franqueadora: a renovação do contrato é unilateral, o que pode fragilizar a continuidade do negócio;
- limitação geográfica: a impossibilidade de expansão regional limita o crescimento, mesmo em áreas carentes de serviços logísticos;
- suporte limitado: a ausência de visitas técnicas presenciais pode comprometer o desempenho da unidade frente a dificuldades locais;
- alta padronização com pouca flexibilidade: a rigidez contratual impede adaptações do modelo de negócio às particularidades da região atendida.

5 Considerações Finais

5.1 Conclusões da análise

A análise do contrato de franquia logística estudado revelou um cenário de oportunidades e riscos que devem ser cuidadosamente ponderados por empreendedores interessados em ingressar nesse setor. O modelo de franquias logísticas, especialmente voltado ao transporte de cargas fracionadas e pequenas encomendas, mostra-se promissor em virtude do crescimento do e-commerce, da necessidade de entregas rápidas e da descentralização da cadeia de distribuição no Brasil.

No entanto, a realidade de empreender no interior do Rio Grande do Sul apresenta desafios que nem sempre são contemplados de forma adequada nos contratos padronizados das grandes redes franqueadoras. Questões como infraestrutura local limitada, menor densidade populacional, custos operacionais elevados e a distância dos grandes centros urbanos podem comprometer a performance da unidade franqueada.

Do ponto de vista contratual, foram identificados aspectos positivos, como o suporte inicial, a padronização operacional e o uso de uma marca reconhecida. No entanto, pontos negativos relevantes também se destacaram, especialmente o alto custo inicial, a dependência de decisões unilaterais do franqueador, a limitação territorial rígida e o suporte técnico limitado no longo prazo. Esses fatores podem tornar o negócio inviável caso o franqueado não esteja plenamente consciente dos riscos envolvidos e preparado para enfrentá-los.

A relação contratual, portanto, deve ser interpretada não apenas como um instrumento jurídico, mas como um reflexo da estratégia de parceria estabelecida entre as partes. O franqueado, ao assinar o contrato, assume obrigações relevantes que, se mal compreendidas ou não adaptadas à sua realidade local, podem gerar frustração ou até prejuízos financeiros.

5.2 Recomendações para empreendedores locais

Com base nos achados desta pesquisa, recomenda-se que empreendedores interessados em abrir franquias logísticas no interior:

- leiam cuidadosamente o contrato, preferencialmente com o auxílio de um advogado especializado em franchising;
- solicitem à franqueadora adaptações ou esclarecimentos específicos sobre sua realidade local, incluindo volume de entregas esperado e custos logísticos;
- conversem com outros franqueados da empresa, especialmente aqueles em cidades de perfil semelhante, para compreender os desafios reais do dia a dia;
- negociem cláusulas-chave, como renovação contratual, exclusividade territorial e mecanismos de suporte técnico;
- façam uma projeção financeira conservadora, considerando cenários pessimistas de faturamento e os custos fixos exigidos pela operação.

Por fim, ressalta-se que o sucesso em uma franquia logística não depende apenas do modelo oferecido pela franqueadora, mas também da capacidade do franqueado em adaptar o negócio à sua região, estabelecer parcerias locais, e manter uma gestão financeira e operacional disciplinada.

Referências

ALVES, Ana Carolina; ARAÚJO, Fernanda Cristina. **Franquias:** aspectos legais e estratégicos do franchising no Brasil. São Paulo: Atlas, 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 dez. 2019.

CHERNIAK, Carlos. **Franchising:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

GIOVANNI, José Carlos de. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACERDA, Daniel. **Logística empresarial:** a perspectiva brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

LAMBERT, Douglas M. **Administração estratégica da cadeia de suprimentos:** a logística empresarial integrada. São Paulo: Saraiva, 2012.

PINHO, Diva Benevides. **Contratos empresariais:** teoria e prática. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

SOUZA, Ricardo Rocha de. A importância da logística para o desenvolvimento das regiões brasileiras. **Revista Brasileira de Logística**, v. 9, n. 2, p. 34–48, 2023.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil:** contratos. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 437-454, nov. 2025.

O transporte público em Santa Maria: um estudo sobre a viabilidade de implementação de um aplicativo de pagamento

Matheus dos Santos Saccol[1]

Resumo: Este artigo estuda a viabilidade de um aplicativo de pagamento para o transporte público em Santa Maria-RS. Atualmente, o sistema, gerido pelo Sistema Integrado Municipal (SIM), depende de métodos como cartões de vale-transporte, dinheiro e recargas manuais via Pix. Essa dependência de processos manuais, como o gerenciamento por planilhas, causa atrasos e falhas. Para analisar o problema, foram usadas as ferramentas Matriz SWOT e Diagrama de Ishikawa. A pesquisa identificou que o sistema de pagamento carece de automação e integração, o que afeta a satisfação do usuário. Como solução, o estudo propõe o desenvolvimento de um aplicativo que permita recargas instantâneas e a validação de passagens por QR Code, modernizando a experiência do usuário e melhorando a eficiência operacional. A implementação do aplicativo visa superar os desafios atuais e atrair mais usuários para o transporte público.
Palavras-chave: transporte público; Santa Maria; aplicativo de pagamento; modernização; tecnologia; logística; mobilidade urbana.

Public transportation in Santa Maria: a study on the feasibility of implementing a payment app

Abstract: This article studies the feasibility of a payment application for public transportation in Santa Maria-RS, Brazil. Currently, the system, managed by the Integrated Municipal System (SIM), relies on methods such as transportation cards, cash, and manual top-ups via Pix (Brazil's instant payment system). This dependence on manual processes, such as spreadsheet management, causes delays and failures. To analyze the problem, the SWOT Matrix and Ishikawa Diagram tools were used. The research identified that the payment system lacks automation and integration, which affects user satisfaction. As a solution, the study proposes the development of an application that allows instant top-ups and ticket validation via QR Code, modernizing the user experience and improving operational efficiency. The implementation of the application aims to overcome current challenges and attract more users to public transportation.
Keywords: public transportation; Santa Maria; payment app; modernization; technology; logistics; urban mobility.

Transporte público en Santa María: un estudio sobre la viabilidad de implementar una aplicación de pago

Resumen: Este artículo estudia la viabilidad de una aplicación de pago para el transporte público en Santa Maria-RS, Brasil. Actualmente, el sistema, gestionado por el Sistema Integrado Municipal (SIM), se basa en métodos como tarjetas de transporte, efectivo y recargas manuales mediante Pix (el sistema de pago instantáneo de Brasil). Esta dependencia de procesos manuales, como la gestión con hojas de cálculo, provoca retrasos y fallos. Para analizar el problema, se utilizaron la matriz FODA y el diagrama de Ishikawa. La investigación identificó que el sistema de pago carece de automatización e integración, lo que afecta a la satisfacción del usuario. Como solución, el estudio propone el desarrollo de una aplicación que permita recargas instantáneas y la

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: matheus-saccol@hotmail.com

validación de billetes mediante código QR, modernizando la experiencia del usuario y mejorando la eficiencia operativa. La implementación de la aplicación busca superar los desafíos actuales y atraer a más usuarios al transporte público.
Palabras clave: transporte público; Santa María; aplicación de pago; modernización; tecnología; logística; movilidad urbana.

1 Introdução

Por meados dos anos 1622, na França, surgiu a primeira modalidade de “transporte público”, cujo nome foi intitulado como *carrosses*. Nessa época, o transporte era pago com moedas e tinha a capacidade para apenas cinco passageiros, além do condutor. O sistema evoluiu e, atualmente, 2 bilhões de pessoas no mundo utilizam o transporte público, como metrô, ônibus e bonde elétrico (Barraqué, 2003). Esses novos meios de transporte trouxeram consigo novas formas de pagamento, como vale-transporte, cartão de crédito, dinheiro físico, entre outras modalidades digitais.

Apesar dos novos métodos de pagamento que surgiram com a tecnologia e o avanço de novos e variados métodos, algumas cidades encontram dificuldades ao incrementar essas melhorias no processo de pagamento no transporte urbano. A partir dessa premissa, este artigo aborda os desafios enfrentados na modernização dos métodos de pagamento e recarga no sistema de transporte urbano de Santa Maria, uma cidade localizada no centro do Rio Grande do Sul.

Tradicionalmente limitado ao uso de cartão de vale-transporte ou dinheiro físico, o sistema tem enfrentado dificuldades em sua atualização para opções mais modernas e convenientes. Embora exista uma demanda crescente por métodos de pagamento digital e recarga online, como Pix pelo WhatsApp, a implementação dessas tecnologias tem sido lenta devido a uma série de obstáculos, havendo a possibilidade de incluir questões regulatórias, infraestrutura inadequada e possivelmente resistência à mudança por parte dos usuários.

Este artigo examina os desafios específicos enfrentados na busca pela modernização, destacando a necessidade de superar as barreiras para melhorar a eficiência e conveniência do sistema de transporte urbano em Santa Maria. Considerando os desafios encontrados na modernização dos métodos de pagamento e recarga no transporte urbano de Santa Maria-RS. A problemática central deste trabalho reside em investigar *"Quais são os desafios e as barreiras para a modernização dos métodos de pagamento e recarga no*

transporte público de Santa Maria-RS, e como superá-los para melhorar a eficiência e a conveniência do sistema?"

Para a construção deste estudo, delineou-se o objetivo de analisar os métodos de pagamento e recarga atualmente utilizados no transporte público de ônibus em Santa Maria, identificando seus desafios e limitações. Atualmente, a cidade oferece opções de pagamento presenciais e digitais, incluindo a recarga via Pix, que ainda depende de processamento manual, o que pode gerar atrasos e dificuldades para os usuários.

Além disso, os passageiros podem optar pelo pagamento em dinheiro, embora essa forma de pagamento tenha um custo mais elevado. Este estudo propõe avaliar as barreiras existentes para a modernização do sistema e sugerir estratégias que tornem a transição para um modelo digital mais eficiente e acessível. De acordo com a Agência Brasília (2024), a implementação de pagamentos via cartões de crédito, débito e QR Code tem sido uma tendência para reduzir o uso de dinheiro em espécie no transporte público, visando aprimorar a eficiência e a segurança do sistema.

Visando atingir o objetivo proposto tem-se como objetivos específicos: i) descrever o atual modelo de pagamento e recarga no transporte público de ônibus na cidade de Santa Maria-RS; ii) verificar a experiência do usuário com o método de pagamento e recarga no transporte público de ônibus na cidade de Santa Maria-RS; iii) indicar soluções digitais no método de pagamento e recarga no transporte público de ônibus na cidade de Santa Maria-RS.

Para operacionalizar a pesquisa com entrevistas com usuários, líderes e gerentes do transporte público com o intuito de entender a perspectiva dos usuários e como se pode evoluir o método de pagamento do transporte público da cidade. Na seção que segue serão abordadas as principais temáticas que envolvem o entendimento sobre o tema em questão.

2 Conceituação da Ferramenta

2.1 Resgate histórico sobre o transporte urbano

O transporte público, tal como o conhecemos hoje, tem suas raízes profundas na história, remontando a uma época em que as cidades europeias começaram a se expandir e a urbanização começou a tomar forma. No século XVII, surgiram as primeiras tentativas

organizadas de criar sistemas de transporte coletivo, marcando um ponto de inflexão significativo na mobilidade urbana.

Entre as inovações mais notáveis desse período está a introdução dos ônibus a cavalo por Blaise Pascal em Paris, em 1662. Conhecidos como *“carrosses à cinq sols”* (carruagens de cinco soldos), esses veículos representaram uma solução inovadora para o transporte urbano, oferecendo uma alternativa mais acessível e estruturada para a locomoção dentro das cidades. Os ônibus a cavalo operam em rotas fixas e horários regulares, permitindo que uma parcela maior da população possa se deslocar de maneira mais eficiente e previsível. Esses primeiros sistemas de transporte público eram marcados por uma série de características distintivas: rotas pré-determinadas, tarifas acessíveis e veículos compartilhados. Embora ainda não estivessem perfeitos, eles lançaram as bases para o desenvolvimento contínuo de redes de transporte mais complexas e eficientes. A implementação desses serviços em Paris inspirou outras cidades europeias a seguir o exemplo, contribuindo para a difusão e aprimoramento dos sistemas de transporte público ao longo dos séculos seguintes.

No século XIX, o transporte público passou por uma transformação profunda, impulsionada por inovações tecnológicas e pela crescente urbanização. Os bondes puxados por cavalos, introduzidos pela primeira vez em 1807 em Swansea, representaram uma melhoria significativa em relação aos ônibus a cavalo, oferecendo uma viagem mais suave e a capacidade de transportar mais passageiros. Em 1829, Londres deu um passo adiante com a introdução dos trens urbanos a vapor, conectando subúrbios ao centro da cidade e facilitando o deslocamento diário dos trabalhadores. A inauguração do primeiro metrô do mundo em 1863, também em Londres.

A revolução elétrica, iniciada em 1881 com os bondes elétricos de Werner von Siemens em Berlim, trouxe ainda mais eficiência e velocidade ao transporte público urbano.

Em muitas cidades devido à sua flexibilidade e menor custo de operação. Essas inovações não só melhoraram a infraestrutura urbana, mas também democratizaram a mobilidade, permitindo que pessoas de diferentes classes sociais interajam e se moverem mais livremente, moldando as cidades modernas e elevando a qualidade de vida urbana.

No século XX, o transporte público evoluiu significativamente com a introdução de novas tecnologias e a expansão das redes urbanas. A eletrificação dos bondes consolidou-se, e os ônibus motorizados tornaram-se comuns, oferecendo uma alternativa

flexível e econômica. O advento dos sistemas de metrô em grandes cidades, como Nova York em 1904 e Paris em 1900, revolucionou a mobilidade urbana, proporcionando um meio de transporte rápido e eficiente para milhões de pessoas.

Além disso, a segunda metade do século XX testemunhou o surgimento dos trens suburbanos e regionais, ampliando o alcance do transporte público. A integração de diferentes modos de transporte, como ônibus, metrô e trens, tornou-se essencial para criar sistemas intermodais eficientes. Inovações tecnológicas, como a introdução de veículos elétricos e híbridos, sistemas de pagamento automatizados e tecnologias de informação e comunicação, transformaram a experiência do usuário, tornando o transporte público mais acessível, confiável e sustentável.

No século XXI, o transporte público tem sido marcado por avanços tecnológicos e um foco crescente em sustentabilidade e eficiência. A eletrificação de frotas de ônibus, a introdução de veículos autônomos e a expansão das redes de metrô e trens de alta velocidade são inovações significativas. Cidades ao redor do mundo têm investido em soluções de transporte público que reduzem as emissões de carbono, como ônibus elétricos e sistemas de compartilhamento de bicicletas. A integração digital, com aplicativos de mobilidade que oferecem informações em tempo real, pagamento eletrônico e planejamento de rotas multimodais, transformou a experiência do usuário.

Além disso, políticas públicas têm incentivado o uso do transporte público para combater o congestionamento e a poluição urbana, tornando as cidades mais habitáveis e sustentáveis. Conforme a população global continua a crescer e a urbanização avança, o desenvolvimento de sistemas de transporte público inovadores e ecológicos permanece crucial para o futuro da mobilidade urbana.

2.2 Cenário do transporte urbano atualmente

O transporte público em Santa Maria, RS, é gerido pelo Sistema Integrado Municipal (SIM), responsável pela coordenação das linhas de ônibus da cidade. Atualmente, a rede conta com 51 rotas e cerca de 1.000 pontos de parada distribuídos em diferentes bairros e regiões (Moovit).

Uma das mudanças mais recentes foi a implementação do pagamento eletrônico via PIX. No entanto, esse sistema ainda exige gerenciamento manual, pois há uma equipe dedicada exclusivamente à conferência e processamento das transações. Além disso,

políticas de isenção tarifária foram adotadas para beneficiar idosos acima de 65 anos, garantindo acesso gratuito ao transporte público em qualquer horário (SIM SM, 2024).

As tarifas do transporte coletivo também passaram por ajustes. Usuários que utilizam o Cartão Cidadão e o Cartão Vale-Transporte pagam R$4,50 por passagem, enquanto aqueles que optam pelo pagamento em dinheiro desembolsam R$5,00. Existe ainda uma tarifa reduzida para estudantes e trabalhadores, no valor de R$2,50, e, aos domingos, o custo da passagem é reduzido para R$4,00. Para minimizar o impacto desses reajustes sobre os usuários, a prefeitura de Santa Maria tem subsidiado parte dos custos operacionais (Diário SM, 2023).

2.2.1 Formas de pagamento do transporte urbano

Nos tempos atuais, o método de carregamento no transporte público de Santa Maria apresenta uma estrutura funcional, mas com oportunidades claras de aprimoramento. A empresa responsável pelo transporte, a SIM (Sistema Integrado Municipal), administra as passagens de ônibus e os validadores. Esses dispositivos, utilizados pelos passageiros para passar o cartão e liberar a roleta, estão em operação desde 2010 (Santa Maria, 2011).

Em Santa Maria, a ATU (Associação dos Transportadores Urbanos de Passageiros de Santa Maria) oferece dois tipos de recarga: presencial e por Pix. Na recarga presencial, existem dois locais disponíveis: um na UFSM, em Camobi, e outro no centro da cidade de Santa Maria, com funcionamento das 8 horas da manhã às 4 horas da tarde. Durante o atendimento, futuros passageiros realizam o cadastro, incluindo a emissão de um cartão com foto, ou fazem a recarga de passagens de ônibus. Todo o processo de cadastro leva de 5 a 10 minutos por pessoa.

Diariamente, centenas de pessoas formam filas, algumas apenas para recarga e outras para realizar seu primeiro cadastro (SIM Santa Maria, 2023). Entretanto, o processo enfrenta desafios que poderiam ser minimizados com melhorias estruturais. Muitas vezes, os usuários aguardam na fila por períodos prolongados, apenas para descobrir que falta algum documento necessário para o cadastro, obrigando-os a retornar em outro dia e enfrentar novamente a fila. Para aqueles que preferem pagar em dinheiro, há a opção de efetuar o pagamento diretamente ao motorista do ônibus.

No entanto, o valor pago em dinheiro é maior (R$5,00) em comparação com o valor do vale-transporte no cartão (R$4,50). Essa diferença de preço visa incentivar a

população a utilizar o vale-transporte. Conforme informações da Prefeitura de Santa Maria (2023), “o Sistema Integrado Municipal (SIM) representa um novo modelo de transporte público, integrando as empresas concessionárias do transporte coletivo da cidade e contribuindo para modernizar e melhorar a qualidade do transporte municipal”.

No caso do pagamento por Pix, uma equipe recebe mensagens pelo WhatsApp com as informações do número do cartão do vale-transporte, o nome completo e o valor a ser depositado, junto com o comprovante de pagamento. Após a confirmação, essas informações são inseridas em uma planilha compartilhada entre os funcionários. As mensagens são respondidas até às 4 da tarde; após esse horário, o atendimento é realizado no dia seguinte.

Apesar da praticidade, ocorrem erros nesse processo. Às vezes, o nome, valor ou número do cartão pode não ser adicionado corretamente na planilha, resultando em falhas na recarga do vale-transporte para o dia seguinte. Isso pode prejudicar os usuários de várias formas, como a perda do emprego por não conseguir o transporte. A média de atendimento é de aproximadamente mil e duzentas pessoas por dia, incluindo não apenas pagamentos, mas também reclamações e consultas sobre horários. A falta de organização e atualização das informações no site contribui para a insatisfação dos usuários.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva aplicada, focada na análise do sistema de pagamento no transporte público de Santa Maria-RS, e na proposição de estratégias para sua modernização. A pesquisa descritiva tem como objetivo detalhar e compreender o funcionamento de determinado fenômeno, permitindo a identificação de padrões e a formulação de propostas de melhoria.

Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa “busca descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis”. No entanto, além de apenas descrever o problema, este trabalho possui um caráter aplicado, pois visa à implementação de soluções que possam trazer impactos positivos tanto para os usuários quanto para a eficiência operacional do sistema de transporte.

A abordagem metodológica adotada combina análise qualitativa e quantitativa, permitindo um diagnóstico aprofundado do cenário atual e a formulação de recomendações

práticas. Foram utilizadas ferramentas de gestão para estruturar a análise e direcionar as soluções propostas.

3.1 Pesquisa descritiva aplicada

Com foco em resolver problemas reais enfrentados no transporte público de Santa Maria, este trabalho emprega uma abordagem descritiva para identificar os desafios e propor soluções inovadoras. A escolha por esse método se justifica pela sua capacidade de oferecer uma compreensão detalhada do sistema de pagamento em uso, avaliando desde suas limitações tecnológicas até suas implicações para os usuários.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa aplicada é especialmente útil quando visa "a solução de problemas concretos em benefício da sociedade". Para isso, foram utilizadas tanto abordagens qualitativas quanto quantitativas, abrangendo análise documental, entrevistas com especialistas e coleta de dados primários para enriquecer a compreensão do tema.

3.2 Instrumentos utilizados

Para embasar a análise, duas ferramentas de gestão amplamente reconhecidas foram empregadas:

- **Matriz SWOT**: A Matriz SWOT foi aplicada para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas aos métodos de pagamento no transporte público. Essa ferramenta é amplamente reconhecida por seu papel no planejamento estratégico e na estruturação de ações organizacionais. Conforme ressalta Dias (2019), "a análise SWOT é essencial para identificar oportunidades no ambiente externo e alinhar as capacidades internas da organização para explorá-las".
- **Diagrama de Ishikawa**: Também conhecido como "Diagrama de Causa e Efeito", o Diagrama de Ishikawa foi utilizado para identificar os fatores que contribuem para os principais problemas operacionais no sistema de pagamento. Criado por Kaoru Ishikawa nos anos 1960, essa ferramenta é amplamente utilizada para mapear causas e propor soluções (Ishikawa, 1985). Segundo Paladini (2022), "o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta visual que permite uma análise detalhada

das causas-raiz de um problema, contribuindo para a construção de estratégias eficazes".

3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com diretores e gestores das empresas de transporte público de Santa Maria. As entrevistas buscaram explorar as percepções desses profissionais sobre as limitações do sistema atual e as oportunidades para modernização. As informações obtidas foram cruciais para:

- Identificar as dificuldades tecnológicas e operacionais que afetam a eficiência do sistema.
- Compreender o impacto dos métodos de pagamento tradicionais na experiência dos usuários.
- Avaliar a viabilidade econômica e a aceitação de sistemas de pagamento digitais mais modernos.

Além disso, a pesquisa foi complementada por análises documentais, incluindo relatórios operacionais fornecidos pela SIM (Sistema Integrado Municipal) e dados da Associação dos Transportadores Urbanos de Passageiros de Santa Maria (ATU). Esses documentos ofereceram subsídios importantes para a identificação de padrões e para a construção de soluções adaptadas à realidade local.

4 Operacionalização da Ferramenta

A Matriz SWOT e o Diagrama de Ishikawa foram empregados como ferramentas analíticas para avaliar o cenário atual do sistema de pagamento no transporte público de Santa Maria, permitindo identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de compreender as causas dos principais desafios enfrentados.

Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnosticar cenários, sendo amplamente empregada no planejamento estratégico. Ela informa aos gestores os pontos fortes e fracos de uma organização, além de evidenciar oportunidades e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas (Lima, 2015).

Conforme destaca Dias (2019), “a análise SWOT é essencial para identificar oportunidades no ambiente externo e alinhar as capacidades internas da organização para explorá-las”. A aplicação desta ferramenta no presente estudo possibilitou a compreensão detalhada do funcionamento do atual sistema de pagamento, ajudando a embasar estratégias para a sua modernização.

Além disso, o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta da qualidade que auxilia na identificação das causas-raiz de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo (Costa; Mendes, 2018). Proposto por Kaoru Ishikawa na década de 1960, este diagrama permite organizar informações e identificar possíveis causas de problemas, sendo amplamente utilizado para estruturar estratégias de melhoria operacional (Ishikawa, 1985).

Segundo Paladini (2022), “o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta visual que permite uma análise detalhada das causas-raiz de um problema, contribuindo para a construção de estratégias eficazes”. Sua aplicação neste estudo ajudou a mapear as principais dificuldades do atual sistema de pagamento, auxiliando na identificação de melhorias tecnológicas e operacionais.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

O diagnóstico do contexto empresarial avaliou o sistema de transporte público de Santa Maria, identificando suas características operacionais e os desafios enfrentados nos métodos de pagamento. O atual modelo de pagamento abrange recargas presenciais e via Pix, mas enfrenta problemas relacionados à eficiência operacional e à satisfação dos usuários.

Além disso, foram analisadas as infraestruturas disponíveis, como validadores e sistemas de cartões, implementados desde 2010. O diagnóstico também incluiu a análise de fatores externos, como a evolução de métodos de pagamento em outras cidades e as tendências tecnológicas no setor de transporte (Prefeitura Municipal de Santa Maria, 2021).

4.2 Análise SWOT dos métodos de pagamento no transporte público de Santa Maria

A análise SWOT do sistema de pagamento no transporte público de Santa Maria revelou tanto pontos positivos quanto desafios que precisam ser superados. Dentre os pontos fortes, destaca-se a disponibilidade de recarga digital via Pix, que permite aos usuários realizarem pagamentos sem precisar sair de casa, representando uma base digital que pode ser aprimorada e expandida. Além disso, há um incentivo para o uso do cartão de vale-transporte, com desconto em relação ao pagamento em dinheiro, o que pode ser fortalecido com a diversificação das opções de pagamento digital. Outro aspecto relevante é a infraestrutura de cartões existente desde 2010, o que facilita a transição para métodos de pagamento mais modernos, aproveitando a base operacional já instalada.

Por outro lado, alguns desafios comprometem a eficiência do sistema. A dependência de terceiros para verificar e liberar os pagamentos realizados via Pix resulta em atrasos significativos e erros recorrentes, o que afeta a confiabilidade do serviço. Além disso, o uso de processos manuais, como o gerenciamento de recargas por meio de planilhas, aumenta a probabilidade de falhas humanas e atrasos na atualização dos créditos, prejudicando os usuários. A ausência de um sistema integrado que automatize a liberação de passagens após o pagamento também se apresenta como uma limitação operacional que impacta diretamente a satisfação dos passageiros.

Dentre as oportunidades identificadas, destaca-se a possibilidade de implementação de um aplicativo de pagamento digital que automatize o processo de recarga e ofereça múltiplas opções de pagamento, como Pix e cartões de crédito, reduzindo a necessidade de intervenção humana e melhorando a experiência dos usuários. Além disso, campanhas de educação digital e inclusão poderiam facilitar a adaptação da população às novas tecnologias, especialmente entre usuários mais idosos, ampliando a aceitação dos métodos modernos de pagamento. A expansão de soluções como pagamento via QR code e cartões contactless também contribuiria para tornar o sistema mais acessível a diferentes perfis de usuários.

No entanto, a modernização enfrenta algumas ameaças. A resistência à mudança, tanto por parte de usuários mais velhos quanto dos gestores, pode dificultar a adoção de novas tecnologias, principalmente se não houver um comprometimento claro na implementação. Além disso, a introdução de um novo sistema digital pode enfrentar falhas iniciais, como erros no aplicativo ou dificuldades de integração com a infraestrutura já

existente, o que poderia gerar desconfiança entre os usuários. Outro ponto de atenção é a necessidade de reforçar a segurança e privacidade dos dados dos passageiros, fator essencial para garantir a aceitação dos novos meios de pagamento e evitar riscos de fraudes ou vazamento de informações sensíveis.

4.3 Diagrama de Ishikawa dos métodos de pagamento no transporte público de Santa Maria

Para desenvolver e analisar o novo método de pagamento para o transporte público de Santa Maria, aplicamos o Diagrama de Ishikawa para organizar e examinar as causas do problema atual. A maior dificuldade está na necessidade de terceiros para liberar o crédito e na demora para atualizar o saldo após o pagamento via Pix.

4.3.1 Estruturação do Diagrama de Ishikawa

A análise do Diagrama de Ishikawa para o sistema de pagamento no transporte público de Santa Maria identificou seis categorias principais de causas que impactam negativamente sua eficiência e experiência do usuário. Entre essas categorias, os processos internos destacam-se como um dos principais desafios, devido à dependência de terceiros para a liberação do crédito e à aprovação manual das recargas. Esses fatores geram lentidão no sistema, causando frustração entre os passageiros que esperam pela liberação de seus créditos de transporte. Além disso, os usuários são diretamente impactados pela falta de agilidade do sistema, o que compromete sua satisfação e pode afastá-los do transporte público, favorecendo meios alternativos de locomoção.

No que se refere à tecnologia, as limitações identificadas incluem a ausência de automação e a falta de integração com métodos de pagamento instantâneos, como o Pix. A implementação de atualizações tecnológicas é essencial para permitir que os créditos sejam liberados de forma imediata, melhorando a experiência do usuário e tornando o sistema mais eficiente. Já no aspecto de infraestrutura, é necessário garantir que a plataforma consiga suportar uma alta demanda, visto que o sistema precisa atender milhares de acessos diários. Além disso, parcerias locais podem ser fundamentais para fortalecer a implementação e garantir que os recursos tecnológicos e operacionais sejam adequados à realidade da cidade.

Em relação às formas de pagamento, o estudo apontou que as opções atuais são limitadas, restringindo-se a poucos métodos, o que dificulta a experiência do usuário. A introdução de novas alternativas, como pagamento via cartão de débito, crédito e Pix, pode facilitar a aquisição de passagens de maneira instantânea, eliminando barreiras que dificultam a mobilidade dos passageiros. Por fim, a análise considerou a necessidade de expansão do sistema, começando por Santa Maria e avaliando sua viabilidade para outras cidades e até mesmo para outros países. Parcerias estratégicas podem permitir a integração global do modelo de pagamento digital, garantindo maior acessibilidade e conveniência para os usuários.

4.3.2 Coleta e análise de dados

A coleta de dados foi feita por meio de observação dos processos atuais de pagamento e entrevistas com funcionários do transporte público em Santa Maria. Os dados foram organizados nas categorias do diagrama, permitindo uma visão detalhada dos problemas e das áreas que precisam de melhorias (Liker, 2004).

4.3.3 Implementação do diagrama

Com a análise detalhada das causas no Diagrama de Ishikawa, foram desenvolvidas estratégias para cada categoria, visando eliminar as falhas operacionais, reduzir o tempo de espera para liberação do crédito e dar mais autonomia aos usuários. O diagrama possibilitou uma visão clara das mudanças necessárias para tornar o sistema de pagamento mais rápido e eficiente, como a imagem acima.

- **Método**: Idealmente, o processo deveria ser automatizado, sem a necessidade de um terceiro para liberar a passagem imediatamente após o pagamento.
- **Máquina**: As máquinas são desatualizadas por conta que é uma empresa pública que depende do governo. Os computadores deveriam ser atualizados a cada 5 anos, no máximo, e disponibilizar uma tela extra para facilitar o atendimento. No entanto, com o aplicativo proposto, não haveria necessidade de um funcionário para essa função, já que o sistema operaria de forma independente.

- **Medida**: A verificação manual dos pagamentos é ultrapassada e pouco eficiente. Seria ideal um sistema automático onde, assim que o Pix é efetuado, a passagem é liberada instantaneamente. No lugar de planilhas, o ideal é um cadastro automático com nome, e-mail, telefone e CPF, que libera o crédito assim que o pagamento é identificado.
- **Mão de Obra**: Atualmente, o atendimento via WhatsApp limita-se a 4 atendentes, sem uma plataforma dedicada, o que torna o processo sobrecarregado com 1.000 a 1.200 atendimentos diários. Com o aplicativo, o suporte seria simplificado, reduzindo a necessidade de equipe para a liberação de créditos.
- **Material**: O sistema atual é manual e depende de planilhas. Com o aplicativo, o processo seria automático e não precisaria de planilhas ou controles manuais.
- **Meio Ambiente**: Hoje, os usuários enfrentam filas diárias para adicionar créditos. Com o aplicativo, bastaria baixá-lo para recarregar as passagens, eliminando a necessidade de se deslocar até o ponto de atendimento e esperar até 2 dias para a liberação.

5 Resultados Gerados para o Negócio

A partir da análise SWOT, as estratégias de modernização foram delineadas para maximizar os pontos fortes e oportunidades, enquanto se busca mitigar os pontos fracos e ameaças. A implementação de um sistema de pagamento digital automatizado é vista como essencial para resolver as falhas operacionais atuais, aumentar a satisfação do usuário e promover uma maior adesão ao transporte público. Espera-se que, com um sistema mais moderno e eficiente, o transporte público de Santa Maria não só melhore sua operação, mas também atraia um número maior de usuários, contribuindo para uma mobilidade urbana mais sustentável e acessível.

5.1 Análise dos resultados da Matriz SWOT e do Diagrama de Ishikawa

A Matriz SWOT destacou as seguintes oportunidades e desafios:

- **Pontos Fortes:** A existência de um sistema de cartões e validadores já operante, além da oferta de pagamento digital via Pix, demonstra que há uma base tecnológica para inovação.
- **Pontos Fracos:** A dependência de terceiros para a liberação dos créditos e a falta de um sistema integrado são barreiras que geram atrasos e insatisfação.
- **Oportunidades:** A aceitação crescente de pagamentos digitais no Brasil abre espaço para soluções mais ágeis e automatizadas.
- **Ameaças:** A resistência à mudança, tanto por parte dos usuários quanto dos operadores do sistema, pode dificultar a adoção do novo modelo.

Já a aplicação do Diagrama de Ishikawa permitiu mapear as causas das falhas no atual sistema de pagamento, destacando problemas como:

- **Fatores Humanos:** Erros manuais no lançamento dos créditos via planilhas, ocasionando atrasos e falhas na recarga dos cartões.
- **Fatores Tecnológicos:** Falta de automação no processo de verificação e liberação das passagens após o pagamento.
- **Fatores Operacionais:** Limitação no horário de atendimento do sistema de recarga, prejudicando usuários que precisam recarregar fora do horário comercial.
- **Fatores Regulatórios:** Necessidade de adequação a normas municipais e estaduais para permitir a implementação de novos métodos de pagamento.

Com base nesses diagnósticos, a modernização do sistema se mostra essencial para solucionar os problemas apontados e criar um transporte público mais eficiente e confiável.

5.2 Sugestão para a criação de um aplicativo

Uma das soluções mais viáveis para superar as limitações atuais é o desenvolvimento de um aplicativo de pagamento e gestão de passagens. Esse app deve ser integrado ao sistema de transporte e permitir:

- **Recarga instantânea:** Pagamentos via Pix, cartão de crédito e boleto com liberação automática do saldo.

- **Consulta de saldo e extrato:** Usuários poderão visualizar suas transações em tempo real.
- **Integração com QR Code:** Em vez de depender de cartões físicos, os passageiros poderão validar suas passagens diretamente no celular por meio de QR Code nos validadores do ônibus.
- **Notificações e lembretes:** Alertas para recargas futuras e promoções para usuários frequentes.
- **Acompanhamento de linhas e horários:** Consulta de itinerários e horários em tempo real para facilitar a mobilidade.

A adoção desse aplicativo não apenas solucionaria os problemas identificados na análise SWOT e no Diagrama de Ishikawa, mas também modernizaria o transporte público de Santa Maria, tornando-o mais eficiente, acessível e alinhado com as tendências tecnológicas do setor.

6 Considerações Finais

Este estudo explorou os desafios e barreiras na modernização dos métodos de pagamento do transporte público em Santa Maria-RS, com o objetivo de analisar a viabilidade de um aplicativo de pagamento digital. A análise, utilizando as ferramentas Matriz SWOT e Diagrama de Ishikawa, revelou que o sistema atual, embora inclua o pagamento via Pix, sofre com a dependência de processos manuais, como a aprovação de recargas por uma equipe dedicada e o gerenciamento via planilhas. Essas deficiências resultam em atrasos e falhas, impactando negativamente a experiência do usuário.

A pesquisa identificou que o sistema de pagamento carece de automação e de uma integração tecnológica que permita a liberação instantânea de créditos. A implementação de um aplicativo se mostrou a solução mais viável para superar essas limitações, oferecendo recarga instantânea, consulta de saldo em tempo real e validação de passagem por QR Code

A modernização do sistema de transporte público é crucial para melhorar sua eficiência e a satisfação dos passageiros. Ao automatizar o processo de pagamento e recarga, o aplicativo não apenas resolveria os problemas operacionais, mas também atrairia mais usuários para o transporte coletivo. Essa transição alinha o sistema de Santa Maria às

tendências tecnológicas do setor, contribuindo para uma mobilidade urbana mais sustentável, acessível e confiável

Referências

AGÊNCIA BRASÍLIA. **Nova forma de pagamento no sistema de bilhetagem dos ônibus será totalmente digital**. Disponível em: https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/w/nova-forma-de-pagamento-no-sistema-de-bilhetagem-dos-onibus-sera-totalmente-digital Acesso em: 18 mar. 2025.

BARRAQUÉ, B. **Transportes públicos na França:** História e evolução. História dos Transportes Públicos, v. 12, n. 1, p. 45-59, 2003.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade:** Teoria e Casos. São Paulo: Atlas, 2015

COSTA, T. B. da S.; MENDES, M. A. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. *In*: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE**, 10., 2018, São Cristóvão. Anais... São Cristóvão: X SIMPROD, 2018. p. 1-11. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10450/2/AnaliseCausaRaiz.pdf. Acesso em: 17 fev. 2025.

DIÁRIO SM. **Redução das linhas de transporte coletivo afeta 65 mil passageiros em Santa Maria**. 28 out. 2023. Disponível em: https://diariosm.com.br/noticias/geral/reducao_das_linhas_de_transporte_coletivo_afeta_65_mil_passageiros_em_santa_maria.539292. Acesso em: 17 fev. 2025.

DIAS, M. **Planejamento Estratégico Empresarial:** Uma abordagem prática da Análise SWOT. São Paulo: Atlas, 2019.

DIAS, R. **Estratégias Empresariais e Vantagens Competitivas**. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMIDE, A. A. **A evolução do transporte público urbano no Brasil:** impasses e desafios. Revista dos Transportes Públicos, ANTP, 2003. Disponível em: https://files.antp.org.br/2016/4/5/revista-completa-100.pdf Acesso em: 9 mar. 2025.

ISHIKAWA, K. **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985.

LIKER, Jeffrey K. ***O Modelo Toyota:*** *14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo.* Tradução de Cristina Yamagami. Porto Alegre: Bookman, 2004. Disponível em: https://pdfcoffee.com/the-toyota-waypdf-pdf-free.html. Acesso em: 31 out. 2025.

LIMA, A. B. **Análise SWOT:** um planejamento estratégico para criar estratégias eficazes para a empresa. 2015. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36029/1/LIMA%2C%20Allan%20Barboza%20de.pdf. Acesso em: 17 fev. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1239. Acesso em: 2 nov. 2025.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. **Transporte público**. Santa Maria: Prefeitura Municipal, 2023. Disponível em: https://www.santamaria.rs.gov.br/smsp/671-transporte-publico. Acesso em: 31 out. 2025.

SANTA MARIA. **Decreto nº 109, de 2011**. Regulamenta o Sistema de Bilhetagem Eletrônica e Passagem Integrada no Sistema de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros do Município de Santa Maria. Disponível em: https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/decreto/2011/11/109/decreto-n-109-2011-regulamenta-o-sistema-de-bilhetagem-eletronica-e-passagem-integrada-no-sistema-de-transporte-coletivo-urbano-de-passageiros-do-municipio-de-santa-maria. Acesso em: 13 mar. 2025.

SANTA MARIA. **Transporte público**. Prefeitura Municipal de Santa Maria, 2024. Disponível em: https://www.santamaria.rs.gov.br/smsp/671-transporte-publico. Acesso em: 2 nov. 2025.

SIM SM - SIM Santa Maria. **Conheça o SIM**. 2024. Disponível em: https://www.simsm.com.br/sobre/. Acesso em: 17 fev. 2025.

VASCONCELLOS, E. A. **Transporte urbano nos países em desenvolvimento:** reflexões e propostas. Revista dos Transportes Públicos, ANTP, 2001. Disponível em: https://files.antp.org.br/2019/9/16/rtp152-en.pdf. Acesso em: 9 mar. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 455-459, nov. 2025.

Comportamento organizacional aplicado ao ambiente contábil: uma proposta de diagnóstico e aplicação

Matias Bolzan[1]

Resumo: Este artigo analisa as políticas públicas desenvolvidas pelos municípios da Quarta Colônia, região central do Rio Grande do Sul, voltadas ao fomento do turismo. O objetivo da pesquisa é mapear as ações implementadas pelas administrações municipais no fortalecimento do setor turístico. Adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de pesquisa exploratória e descritiva. Os métodos utilizados foram: levantamento, por meio da aplicação de questionários enviados às secretarias municipais de turismo, e pesquisa documental, através de informações disponíveis nos sites das prefeituras. Os resultados obtidos evidenciam a existência de políticas públicas voltadas ao turismo nos municípios da Quarta Colônia, bem como um amplo esforço das administrações municipais no fomento e na realização de investimentos destinados ao fortalecimento do setor, especialmente com a certificação da região como Geoparque Mundial. Observou-se a forte presença de comunidades e grupos locais que valorizam a cultura, por meio da preservação de tradições, manifestações artísticas e eventos que reforçam a identidade da região. A Quarta Colônia apresenta grandes potencialidades, especialmente em relação à sua diversidade cultural, ao patrimônio histórico e às paisagens naturais, elementos que, se explorados de forma planejada, podem impulsionar ainda mais o desenvolvimento regional por meio do turismo.
Palavras-chave: turismo; Quarta Colônia; políticas públicas; administrações municipais.

Public policies to promote tourism in the Fourth Colony: an analysis of municipal actions in the region

Abstract: This article analyzes the public policies developed by the municipalities of the Quarta Colônia region, in the central area of Rio Grande do Sul, aimed at promoting tourism. The objective of the research is to map the actions implemented by the municipal administrations in strengthening the tourism sector. A qualitative and quantitative approach was adopted, through exploratory and descriptive research. The methods used were: survey, through the application of questionnaires sent to the municipal tourism secretariats, and documentary research, through information available on the city hall websites. The results obtained show the existence of public policies aimed at tourism in the municipalities of the Quarta Colônia, as well as a broad effort by the municipal administrations in promoting and making investments aimed at strengthening the sector, especially with the certification of the region as a Global Geopark. The strong presence of local communities and groups that value culture was observed, through the preservation of traditions, artistic expressions, and events that reinforce the region's identity. The Fourth Colony presents great potential, especially in relation to its cultural diversity, historical heritage, and natural landscapes, elements that, if explored in a planned way, can further boost regional development through tourism.
Keywords: tourism; Fourth Colony; public policies; municipal administrations.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: bolzanmatias215@gmail.com

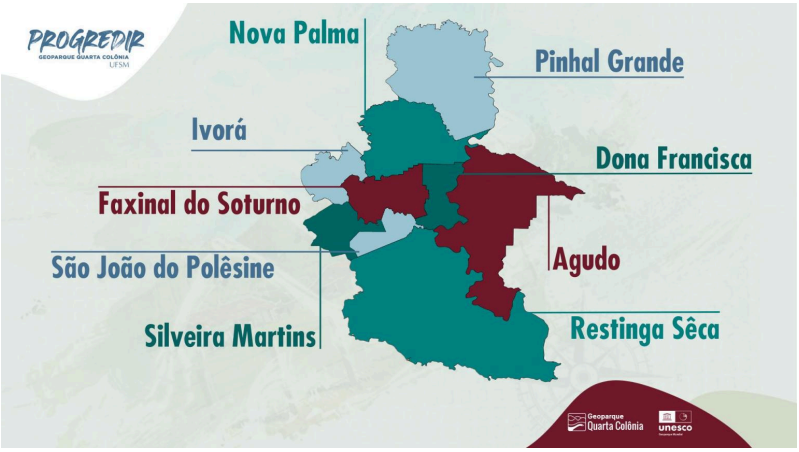
Políticas públicas para promover el turismo en la Cuarta Colonia: un análisis de las acciones municipales en la región

Resumen: Este artículo analiza las políticas públicas desarrolladas por los municipios de la región de Quarta Colônia, en la zona central de Rio Grande do Sul, con el objetivo de promover el turismo. La investigación busca identificar las acciones implementadas por las administraciones municipales para fortalecer el sector turístico. Se adoptó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) mediante investigación exploratoria y descriptiva. Los métodos empleados fueron: encuesta, a través de cuestionarios enviados a las secretarías municipales de turismo, e investigación documental, mediante la información disponible en los sitios web de los ayuntamientos. Los resultados obtenidos evidencian la existencia de políticas públicas orientadas al turismo en los municipios de Quarta Colônia, así como un amplio esfuerzo por parte de las administraciones municipales para promover e invertir en el fortalecimiento del sector, especialmente con la certificación de la región como Geoparque Mundial. Se observó la fuerte presencia de comunidades y grupos locales que valoran la cultura, a través de la preservación de tradiciones, expresiones artísticas y eventos que refuerzan la identidad de la región. La Cuarta Colonia presenta un gran potencial, especialmente en lo que respecta a su diversidad cultural, su patrimonio histórico y sus paisajes naturales, elementos que, si se exploran de forma planificada, pueden impulsar aún más el desarrollo regional a través del turismo.
Palabras clave: turismo; Cuarta Colonia; políticas públicas; administraciones municipales.

1 Introdução

O turismo é uma atividade estratégica para o desenvolvimento regional da Quarta Colônia, território situado no centro do Rio Grande do Sul e composto por nove municípios: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Sêca, São João do Polêsine e Silveira Martins. Seu nome faz referência à quarta colônia italiana que foi imigrada por descendentes da Itália no século XIX.

Figura 1 - Território da Quarta Colônia Geoparque Mundial UNESCO



Fonte: Programa Progredir Geoparque Quarta Colônia, vinculado à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

A região abrange uma área de 2.923 km² e abriga aproximadamente 55 mil habitantes, destacando-se pela forte presença da cultura italiana e alemã, pela riqueza natural e pelo patrimônio paleontológico. A região ainda preserva tradições que se refletem em seu patrimônio histórico-cultural e na vivência cotidiana da população.

Figura 2 - Quantidade de habitantes dos municípios da Quarta Colônia

Município	Habitantes
Agudo	16.041
Dona Francisca	3.079
Faxinal do Soturno	6.702
Ivorá	1.929
Nova Palma	5.586
Pinhal Grande	3.805
Restina Sêca	14.939
São João do Polêsine	2.649
Silveira Martins	2.028
Total	**56.758**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Ao longo dos últimos anos, o potencial da Quarta Colônia tem sido cada vez mais reconhecido, e ganhou ainda mais visibilidade a partir de 2023, quando a região recebeu o selo de Geoparque Mundial devido ao seu patrimônio paleontológico. Esse reconhecimento atrai ainda mais visitantes de diferentes partes do Brasil e do mundo, além de impulsionar os comércios locais e valorizar a identidade regional.

Diante dessa valorização crescente do turismo na região, surge a necessidade de compreender quais políticas públicas estão sendo desenvolvidas pelas administrações municipais com foco no fomento e na expansão do setor.

A investigação se justifica por buscar apresentar à sociedade as atividades que as administrações municipais estão implantando em seus municípios a fim de expandir o turismo. Tal análise é relevante para os profissionais da área por evidenciar práticas que promovem o desenvolvimento regional e para a academia por contribuir com dados sobre políticas públicas no contexto do turismo em uma região com reconhecimento internacional.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo mapear as políticas públicas que estão sendo desenvolvidas pelos municípios da Quarta Colônia visando o fomento e a expansão do turismo na região, bem como a forma como essas políticas estão sendo implementadas.

2 Referencial Teórico

Os autores Mathieson e Wall (1982, p. 38) conceituam turismo como “o movimento provisório das pessoas, por períodos inferiores a um ano, para destinos fora do lugar de residência e de trabalho, as atividades empreendidas durante a estada e as facilidades são criadas para satisfazer as necessidades dos turistas”.

A Organização Mundial do Turismo (OMT), agência da ONU que promove o turismo sustentável, responsável e acessível para o mundo todo, descreve que “o turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras” (OMT, 2001, p. 38). Na Quarta Colônia, há muitos atrativos naturais e culturais, e o turismo apresenta-se como uma grande possibilidade concreta de desenvolvimento econômico, afinal, ao receber visitantes de todas as localidades do mundo, a economia dos municípios é fomentada através da oferta de serviços básicos como a alimentação e a hospedagem. Isso também contribui para impulsionar a comercialização de produtos artesanais, muitas vezes criados por pessoas que confeccionam com amor os objetos mais simples que são transformados em receita financeira, colaborando com a renda mensal de muitas famílias.

Existem inúmeros tipos de turismo, como o turismo cultural, o turismo de lazer, o turismo de negócios, o ecoturismo, o turismo esportivo, o turismo religioso, entre outros, e Tadini (2010) afirma que a classificação desse fenômeno varia conforme uma série de fatores. Entre eles estão: características sociais, âmbito geográfico, faixa etária, meio de transporte, motivo da viagem, motivações culturais, motivações sociais e de comunicação, motivação de mudança de atividade e de paisagem, motivação de status e prestígio, motivações de diversão e relaxamento, motivações de segurança. A Quarta Colônia é caracterizada por ser uma área de economia predominantemente agrícola, com forte presença da agropecuária e de pequenas agroindústrias familiares. Essa base rural contribui para um estilo de vida mais calmo, o que configura um ambiente propício ao turismo rural e ao ecoturismo.

Muito embora seja uma região considerada em desenvolvimento e situada no interior do Rio Grande do Sul, a Quarta Colônia atrai milhares de investimentos aos municípios locais, o que contribui expressivamente para o avanço do reconhecimento da região. Dessa forma, considerando a diversidade turística, torna-se evidente que o

fortalecimento do turismo necessita mais do que apenas atrativos naturais e culturais; é essencial a atuação do poder público por meio de políticas públicas.

Para Peters (1986, p. 12), “política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos”. Complementando esse entendimento, Souza (2006) define que as políticas públicas permitem distinguir entre as intenções e as ações efetivas do governo, envolvendo diversos atores e níveis decisórios. Embora sejam materializadas por meio dos governos, sua formulação não se restringe apenas a participantes formais, considerando também a atuação de atores informais. Nesse sentido, Secchi (2013) apresenta o ciclo das políticas públicas, que compreende etapas como diagnóstico do problema; formação da agenda; formulação de alternativas; tomada de decisão; implementação; avaliação; extinção, destacando que o êxito dessas políticas depende da continuidade entre essas fases. Tal estrutura é fundamental para o planejamento e execução de ações voltadas ao turismo regional.

Desde 2003, o Brasil conta com o Plano Nacional de Turismo (PNT), um “documento que define as diretrizes e estratégias para a Política Nacional de Turismo, bem como ordena as ações do setor público e orienta o esforço do Estado para uso dos recursos públicos no desenvolvimento do setor” (BRASIL, 2018a; BRASIL, 2018b; BRASIL, 2018c). O plano traça metas e prazos a serem cumpridas em determinados períodos de tempo, o que obriga as três esferas públicas brasileiras a investir recursos no turismo e garante que o país cresça e se desenvolva nessa área.

Para a implementação de políticas públicas voltadas ao turismo, é necessário que se contemple a participação da população, a fim de estar integrada com a gestão pública na busca do desenvolvimento municipal. Segundo o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS), a atividade turística exerce um grande papel na economia dos municípios, e por isso deverá ser regulamentada e fiscalizada, bem como a população deverá estar inserida em todos os processos de decisão (PDITS, 2011, Tomo I, p. 62; 115). Essa perspectiva destaca que o desenvolvimento turístico necessita de planejamento e também acompanhamento técnico, a fim de promover um modelo sustentável e alinhado às necessidades locais.

Diante das contribuições teóricas, observa-se que a efetividade das políticas públicas de turismo depende da capacidade dos governos municipais em organizar, planejar e implementar ações para expandir o setor a nível regional e, principalmente,

mundial devido ao reconhecimento internacional da Quarta Colônia com o selo de Geoparque Mundial em 2023. "Um geoparque é um território, bem delimitado geograficamente, com uma estratégia de desenvolvimento sustentado baseada na conservação do patrimônio geológico, em associação com os restantes elementos do patrimônio natural e cultural, com vista à melhoria das condições de vida das populações que habitam no seu interior" (Brilha, 2010, p. 28). Neste sentido, a pesquisa propõe investigar quais práticas foram adotadas e estão sendo adotadas atualmente pelos municípios da Quarta Colônia, a fim de compreender essas políticas.

3 Método

A natureza do trabalho é de abordagem quantitativa e qualitativa e se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Gil (2019, p. 41), "a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses", enquanto a pesquisa descritiva tem como finalidade "descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". O objetivo da aplicação é mapear e analisar as ações e estratégias desenvolvidas pelas administrações públicas da Quarta Colônia no campo das políticas públicas de turismo.

Para fazer a coleta de dados foram utilizados os seguintes métodos: levantamento, por meio da aplicação de questionários enviados aos gestores municipais ligados às secretarias municipais de turismo, e pesquisa documental, com base em informações disponíveis nos sites oficiais das prefeituras dos nove municípios da Quarta Colônia: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Sêca, São João do Polêsine e Silveira Martins. Foram considerados como fontes de dados: leis municipais, programas, notícias institucionais, planos plurianuais (PPA) e demais documentos públicos que evidenciam ações voltadas ao setor de turismo.

A técnica do levantamento foi escolhida por permitir a obtenção direta de informações corretas junto aos gestores públicos, e a escolha pelo uso de dados através de pesquisa documental justifica-se pela possibilidade de acesso a informações oficiais, atualizadas e disponíveis ao público, permitindo uma análise concreta das ações governamentais. As coletas de dados foram realizadas no mês de junho de 2025.

Foi elaborado um questionamento com oito questões e enviados via e-mail, protocolo e E-SIC (Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão). O questionário foi composto por perguntas abertas, o que tem respaldo em Marconi e Lakatos (2017, p. 203), que afirmam que esse tipo de questão permite ao pesquisador “obter investigações mais profundas e precisas”, pois o informante consegue se expressar com maior liberdade. Dos municípios contatados, Agudo, Faxinal do Soturno e São João do Polêsine encaminharam respostas ao questionário.

Com base nos objetivos da pesquisa, foram definidas categorias de análise, levando em consideração os conteúdos dos questionários aplicados e nas informações extraídas dos documentos oficiais. As categorias foram elaboradas com o intuito de agrupar os dados de maneira coerente, permitindo melhor organização das informações coletadas. Para Lima (2010, p. 109), “categorizar é agrupar entidades (objetos, ideias, ações, etc.) por semelhança”.

Assim, chegou-se às categorias e aos conceitos norteadores: a) Políticas Públicas e Planejamento em Turismo; b) Integração entre Turismo, Desenvolvimento Econômico Local e Valorização Cultural; c) Divulgação e Promoção dos Atrativos Turísticos; d) Desafios na Gestão do Turismo Municipal.

Figura 3 - Categorias de análise abordando as questões feitas no questionário

CATEGORIA	PERGUNTAS
Políticas Públicas e Planejamento em Turismo	Existem políticas públicas voltadas para o turismo no município? Se sim, você poderia citar os principais programas ou ações? Com a recente certificação da Quarta Colônia como Geoparque Mundial, seu município adotou alguma política ou ação específica para aproveitar esse reconhecimento? Se sim, quais? Existe algum plano municipal de turismo estruturado ou em elaboração? Se sim, quais são as principais prioridades definidas nesse plano?
Integração entre Turismo, Desenvolvimento Econômico Local e Valorização Cultural	Como as políticas públicas de turismo do município articulam-se com o desenvolvimento econômico local, especialmente em relação ao comércio, à gastronomia e à preservação cultural? De que forma o município valoriza e promove os aspectos culturais das diversas origens presentes na região, como italiana, alemã, afrodescendente e outras, enquanto atrativos turísticos? Existem eventos, festivais ou roteiros turísticos específicos voltados para essa valorização?
Divulgação e Promoção dos Atrativos Turísticos	Como é feita a divulgação dos atrativos turísticos do município para o público? Existem ações ou campanhas específicas nesse sentido?
Desafios na Gestão do Turismo Municipal	Quais os principais desafios enfrentados atualmente pela administração municipal na promoção do turismo? Na visão da administração municipal, quais são as maiores potencialidades turísticas do município que ainda precisam ser exploradas ou desenvolvidas?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No desenvolvimento deste artigo científico foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT como apoio na revisão gramatical e na reformulação de trechos para garantir maior clareza, coerência e coesão do conteúdo. A ferramenta também foi utilizada na padronização de referências. Todas as decisões sobre conteúdo, análise e interpretação dos dados foram de responsabilidade do autor.

4 Resultados

Os resultados desta pesquisa foram organizados com base nas quatro categorias de análise previamente definidas na metodologia, construídas a partir das respostas aos questionários aplicados aos gestores municipais e das informações obtidas em documentos oficiais disponíveis nos portais das prefeituras da Quarta Colônia. Seguiram-se os princípios da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016, p. 48), que a define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”. Esse procedimento permitiu a identificação de padrões e recorrências nas políticas públicas voltadas ao turismo regional.

4.1 Políticas públicas e planejamento em turismo

Diante da análise das políticas públicas e do planejamento turístico nos municípios da Quarta Colônia, observou-se uma presença crescente de iniciativas voltadas ao fortalecimento da atividade turística, com foco na valorização cultural e natural da região.

Em Agudo, destacam-se políticas públicas voltadas ao turismo que reforçam a identidade local e o patrimônio paleontológico, com ênfase na cultura germânica e na recente certificação da Quarta Colônia como Geoparque Mundial. O município tem investido em parcerias público-privadas, na ampliação de rotas e espaços turísticos, na melhoria da infraestrutura e na criação de espaços, como o “Volkslargen”, um local destinado à comercialização de produtos locais. Entre as iniciativas relacionadas ao Geoparque, estão a implantação de sinalização temática com placas identificando o território e a criação do “espaço dos dinos”.

Em São João do Polêsine, as ações encontram respaldo na existência de uma política municipal de turismo formalizada por lei (Lei nº 973/2021). Ao aproveitar o reconhecimento como Geoparque Mundial da UNESCO, o município planeja uma sinalização turística eficiente, desenvolvimento de espaços culturais, reformas em praças e áreas públicas para maior atratividade e acessibilidade, além da elaboração de roteiros turísticos e implantação de um museu municipal voltado à história da imigração italiana. A longo prazo, estão previstos projetos de infraestrutura para fortalecer o turismo de forma sustentável e integrada. Além disso, o Centro de Apoio à Pesquisa Paleontológica (CAPPA) oferece oportunidade para o turismo científico e educacional, voltado a estudantes, pesquisadores e interessados na paleontologia no município.

Essas ações refletem o que afirmam McKercher e du Cros (2002), ao destacarem que a variedade de produtos de turismo cultural pode englobar desde estruturas já existentes até instalações adaptadas e atrações especificamente construídas para representar a cultura e os símbolos culturais de determinada região.

Em Faxinal do Soturno, o município fortalece a gestão participativa através do COMTUR (Conselho Municipal de Turismo) e do Plano Municipal de Turismo atual. Recentemente, houve a atualização do plano local e integração a um plano regional de turismo abrangendo a Quarta Colônia. As prioridades atuais incluem o inventário constante da rede de serviços de hospedagem e alimentação, melhoria de acessos aos atrativos e sinalização eficiente, reforçando o perfil de gestão participativa.

Nos municípios de Nova Palma e Dona Francisca, evidenciam-se esforços voltados ao turismo religioso, natural e ao planejamento conjunto. Nova Palma desenvolve a Rota dos Capitéis, que organiza o patrimônio religioso em roteiros temáticos, e a Rota da Natureza, da Fé e das Artes, em parceria com municípios vizinhos, promovendo assim uma integração regional. Já Dona Francisca utiliza o potencial do Rio Jacuí para ações de lazer e ecoturismo.

Em Restinga Sêca, destacam-se ações que articulam valorização cultural, planejamento e infraestrutura turística. As Caminhadas na Natureza integram o turismo ecológico à valorização das comunidades quilombolas locais, permitindo a divulgação de saberes tradicionais e promovendo a inclusão sociocultural no contexto do Geoparque.

Em Pinhal Grande, destaca-se a implementação de rotas de cicloturismo como estratégia para promoção do turismo ativo e sustentável. Com apoio da prefeitura, o projeto inclui sinalização, mapeamento e disponibilização de materiais informativos.

Silveira Martins e Ivorá apresentam, com base nos materiais encontrados, políticas menos estruturadas, limitando-se principalmente à participação em iniciativas regionais. Embora estejam inseridos em rotas turísticas intermunicipais, carecem de ações mais consistentes e planejadas para o desenvolvimento do setor em seus territórios.

De modo geral, os municípios da Quarta Colônia têm buscado articular políticas públicas que promovam o desenvolvimento turístico sustentável através de seus planos municipais de turismo, o que reforça a importância de investimento público na área, assim, valorizando seus elementos culturais por meio de parcerias institucionais, integração regional e participação comunitária.

4.2 Integração entre turismo, desenvolvimento econômico local e valorização cultural

A articulação entre as políticas públicas de turismo e o desenvolvimento econômico local tem se mostrado muito presente nos municípios da Quarta Colônia, refletindo diretamente no fortalecimento do comércio, da gastronomia e da preservação cultural. Observa-se uma clara integração entre turismo e economia local por meio do fomento e da realização de feiras e festividades tradicionais, bem como uma valorização do poder público aos pequenos produtores.

No município de Agudo, destaca-se anualmente a realização da Volksfest – celebração das tradições germânicas – e da Festa do Moranguinho e da Cuca, evento alusivo à abertura da safra do morango, um dos símbolos produtivos locais. Esses eventos contam com a participação ativa de grupos da comunidade local, promovendo a inserção de geoprodutos – produtos locais associados ao Geoparque – em espaços reservados exclusivamente para os expositores, sem custos de participação. Essa política fortalece os pequenos produtores, impulsiona a economia e valoriza a identidade cultural local. Para Mathieson e Wall (1982, p. 1), o “turismo estimulou o emprego, o investimento e a atividade empresarial, modificou o uso do solo e a estrutura econômica e contribuiu positivamente para a balança de pagamentos em muitos países em todo o mundo”.

De forma semelhante, o município de Ivorá realiza a ExpoIvorá, feira multissetorial voltada à promoção do desenvolvimento econômico e proporcionando espaços de comercialização para empreendimentos locais. Em Restinga Sêca, a ExpoRestinga agrega os setores comercial, industrial e agropecuário, contando com a exposição de produtos coloniais e artesanatos, além de conter atrações culturais. Faxinal do Soturno organiza a

ExpoFax, feira voltada ao setor agroindustrial e comercial. Já em Pinhal Grande, a Festa da Soja e a Expofeira atraem o público anualmente com eventos musicais, exposições de veículos antigos e demais atividades alusivas ao fim da colheita agrícola no município e região. Em Dona Francisca, durante a semana de aniversário do município, realiza-se a feira agroindustrial com foco na produção artesanal e colonial. São João do Polêsine, por sua vez, promove a Festa Regional do Arroz, evento que celebra a cultura do arroz e a imigração italiana, com programação diversificada que inclui exposição de produtos, shows, desfile temático e gastronomia típica, além da Semana Cultural Italiana de Vale Vêneto, atraindo muitos turistas com a sua famosa gastronomia típica. Os municípios de Nova Palma e Silveira Martins também promovem festividades tradicionais durante suas respectivas semanas comemorativas.

Diante disso, observa-se uma crescente demanda por serviços relacionados ao turismo, como hospedagem e alimentação, nos municípios da Quarta Colônia, o que evidencia a necessidade de qualificação da mão de obra local, especialmente em Faxinal do Soturno. No tocante à preservação cultural, os munícipes começam a se conscientizar gradualmente sobre a importância da conservação de edificações históricas, tanto públicas quanto privadas. Como reflexo desse processo, dois museus encontram-se atualmente em funcionamento no município faxinalense, ampliando as possibilidades de atrair visitantes.

A valorização dos aspectos culturais de diferentes origens é fundamental para o fortalecimento do turismo nos municípios da Quarta Colônia, pois a região abrange várias etnias e isso a permite a construção de uma identidade sólida, além de atrair visitantes interessados em conhecer a história dos antepassados. Essa valorização é implementada por meio de políticas públicas que se apoiam em leis de incentivo à cultura, como a Política Nacional Aldir Blanc (PNAB) e a Lei Paulo Gustavo, possibilitando a realização de eventos culturais que destacam a herança das diversas etnias presentes na região.

Em vários municípios da região, englobando as etnias de origem italiana e alemã, a valorização cultural ocorre principalmente pela manutenção ativa de grupos de danças, que se apresentam em eventos dos municípios, como as celebrações de aniversário, nas feiras comerciais e roteiros particulares inseridos no turismo rural. Tais ações reforçam a preservação das tradições herdadas dos imigrantes e promovem o contato do visitante com manifestações culturais inseridas nas festividades locais.

Essa valorização da diversidade cultural vai ao encontro do que afirmam Yang e Wall (2016, p. 10), ao abordarem que “o turismo étnico surgiu como um meio empregado

por muitos países para facilitar o desenvolvimento econômico e cultural e auxiliar na preservação do patrimônio étnico.”

Nas comunidades de interior dos municípios da Quarta Colônia, as festividades mantêm-se como expressões vivas da fé, identidade e memória cultural herdada dos antepassados. Conforme Loro e Coelho (2010, p. 112), em estudo sobre o turismo cultural e religioso na região,

> As festas religiosas na Quarta Colônia possuem como característica dois momentos nítidos: precede, geralmente uma novena, nos dias anteriores; o domingo da festa inicia com missa, procissão e bênção. Já o segundo momento se caracteriza pela realização do almoço da comunidade, aberto aos turistas com momentos de descontração, músicas, bandas e jogos (Loro; Coelho, 2010, p. 112).

Essas festividades fortalecem os vínculos comunitários e contribui para a economia local, atraindo moradores e visitantes em torno de atividades religiosas, gastronômicas e culturais, promovendo o consumo de produtos locais e a valorização das tradições herdadas de seus antepassados. Loro e Coelho complementam (2010, p. 111): “a principal razão dos visitantes é o reencontro com a comunidade, com familiares, para vivenciar antigos costumes, o que denota a valorização da identidade local”.

Nesse contexto, destaca-se o município de São João do Polêsine, que possui o distrito turístico de Vale Vêneto; notável por suas paisagens, tradições e gastronomia típica, o que o torna atrativo para o turismo rural, cultural, e, principalmente, religioso, pois sedia a Igreja *Corpus Christi*, a única igreja dedicada e consagrada a *Corpus Christi* da América Latina.

Considerando o panorama de valorização cultural e desenvolvimento do turismo na Quarta Colônia, é fundamental destacar também a presença de comunidades quilombolas que integram essa diversidade identitária regional. Os municípios de Restinga Sêca e Dona Francisca abrigam comunidades tradicionais que preservam costumes, saberes e modos de vida ancestrais. Em especial, a comunidade de Rincão dos Martimianos, em Restinga Sêca, tem se destacado por ações voltadas ao turismo comunitário e à valorização do patrimônio imaterial, articulando-se com o Geoparque Quarta Colônia em eventos como as Caminhadas na Natureza, nas quais compartilham com os visitantes sua cultura, culinária e história. Essas vivências mostram como as comunidades quilombolas participam ativamente do turismo sustentável, ajudando a valorizar a diversidade regional, preservar suas tradições e promover a inclusão social.

4.3 Divulgação e promoção dos atrativos turísticos

A divulgação e promoção do turismo nos municípios da Quarta Colônia dá-se por meio de ações de comunicação que visam ampliar a visibilidade dos atrativos locais. Em todos os nove municípios da região, essa valorização se manifesta através da produção de folders informativos, banners e materiais diversos, bem como a utilização de outdoors e a divulgação contínua em redes sociais e por meio dos sites oficiais das prefeituras municipais.

A esse respeito, Araújo (2023, p. 5) destaca que a valorização cultural no turismo depende da comunicação eficaz, pois "a imagem de um destino turístico é construída tanto pela experiência vivenciada quanto pela forma como é divulgada aos seus diferentes públicos". Portanto, a adoção de estratégias de promoção cultural por meio de canais de comunicação diversos configura como necessária para consolidar o turismo nas localidades, sobretudo nos municípios pequenos e localizados no interior dos estados brasileiros.

4.4 Desafios na gestão do turismo municipal

A gestão do turismo nos municípios da Quarta Colônia enfrenta limitações recorrentes, semelhantes às observadas em diversas localidades brasileiras. Entre os principais desafios identificados, destacam-se a descontinuidade nos investimentos públicos por parte dos governos estadual e federal, a ausência de programas efetivos de incentivo ao turismo e a grande dependência da iniciativa privada para a manutenção e funcionamento dos atrativos turísticos. Soma-se a isso a escassez de recursos financeiros, a carência de mão de obra qualificada para atuar no setor e a limitada vontade política de investir de forma estruturada e contínua na atividade turística. As condições precárias das estradas também representam um obstáculo, dificultando o deslocamento até os pontos turísticos mais distantes ou de difícil acesso. Em algumas localidades, principalmente no interior, observa-se ainda a ausência de redes de telefonia móvel e sinal de internet, o que limita a comunicação, o acesso a informações pelos visitantes.

Tais desafios não são exclusivos da região, como observa Carvalho (2000, p. 107), ao afirmar que "quando uma política pública envolve diferentes níveis de governo – federal, estadual, municipal –, […] a sua implementação pode ser problemática, já que o

processo torna-se mais complexo e mais difícil de ser controlado”. Isso porque, muitas vezes, há descontinuidade nas ações públicas em virtude de rivalidades políticas, falta de articulação entre os entes federativos, ausência de planejamento integrado, escassez de recursos e deficiências na comunicação institucional.

Mesmo diante dessas limitações, os municípios da região reconhecem que há grande potencial a ser explorado. Entre elas, incluem-se os elementos naturais, o patrimônio histórico-cultural, a religiosidade, a gastronomia típica, além das temáticas vinculadas ao Geoparque Mundial da UNESCO, reconhecimento esse que abre possibilidades para o desenvolvimento de um turismo sustentável, científico e educativo, articulado com a valorização do território e o fortalecimento das comunidades, principalmente as comunidades do interior dos municípios. Essas características revelam um amplo campo a ser explorado, com oportunidades para o desenvolvimento de novas políticas públicas em âmbito regional, possibilitando a integração dos nove municípios.

Em São João do Polêsine, destaca-se uma grande potencialidade que está sendo desenvolvida e que envolve todos os demais municípios da região: a história do Diácono João Luiz Pozzobon, cuja beatificação está em andamento e já atrai visitantes interessados em sua trajetória de fé e dedicação, fortalecendo o turismo religioso na Quarta Colônia.

Referências

ARAUJO, Nathalya D’hervellyn Rabelo de Barros. A imagem do destino turístico como ferramenta dos influenciadores digitais. **Revista Turismo, Sociedade & Território**, Currais Novos/RN, v. 5, n. 1, e32044, 2023. Disponível em: https://revistas.ufrn.br/tst/article/view/32044. Acesso em: 20 jun. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977], 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **PNT em ação**. Brasília, DF, 1 ago. 2018b. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/pnt-2018-2022-pdf/view. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRILHA, J. B. R. A importância dos Geoparques no ensino e divulgação das Geociências. **Revista do Instituto de Geociências**, São Paulo, v. 5, publ. espec., p. 27-33, 2009. Disponível em: https://revistas.usp.br/gusppe/article/view/45388/49000. Acesso em: 09 jun. 2025.

CARVALHO, Maria de Lourdes de; BARBOSA, Telma Regina da C. G. Políticas públicas em turismo no Brasil. **Revista Sociedade e Cultura**, Goiás, v. 3, n. 1-2, p. 97-109, dez.

2000. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/703/70312129006.pdf. Acesso em: 01 jul. 2025.

CEARÁ. Secretaria do Turismo. **Prodetur Ceará:** modelo de termos de referência para a elaboração dos PDITS. Componente I: Produto turístico. Anexo B. Fortaleza: Setur, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Gercina Ângela Borém de Oliveira. Modelos de categorização: apresentando o modelo clássico e o modelo de protótipos. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 108–122, maio/ago. 2010. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23637. Acesso em: 24 jun. 2025.

LORO, Nilvo Soldati; COELHO, Eva Regina Barbosa. As festas religiosas e o turismo na Quarta Colônia Imperial de Imigração Italiana, RS: as razões dos frequentadores das festas. **Revista Disciplinarum Scientia**, Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 6, n. 1, p. 111–120, 2010. Disponível em: https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1510/1420. Acesso em: 26 jun. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATHIESON, A.; WALL, G. **Tourism:** economic, physical and social impacts. London: Longman, 1982.

MCKERCHER, B.; DU CROS, H. **Cultural Tourism:** The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management. London: Routledge, 2002.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução ao turismo**. 1. ed. São Paulo: Roca, 2001.

PETERS, B. G. **American public policy**. Chatham, N.J.: Chatham House, 1986.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas:** conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20–45, jul./dez. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 jun. 2025.

TADINI, Rodrigo Fonseca; MELQUIADES, Tania. **Fundamentos do turismo**. v. 1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

YANG, Li; WALL, Geoffrey. **Planning for ethnic tourism**. New York: Routledge, 2016. (New Directions in Tourism Analysis).

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 470-477, nov. 2025.

A importância da manutenção preventiva nos automóveis: impactos na qualidade do processo produtivo nas montadoras

Miguel Quinteiro Poletto[1]

Resumo: A manutenção preventiva é uma prática essencial para garantir o bom funcionamento e a durabilidade dos veículos automotores. Embora sua aplicação ocorra geralmente após a venda, essa etapa tem relação direta com a qualidade projetada pelas montadoras durante a fabricação. Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da manutenção preventiva na garantia do processo de qualidade das montadoras de veículos. A pesquisa foi desenvolvida com base em revisão bibliográfica de normas técnicas, manuais de fabricantes e publicações especializadas do setor automotivo. Por meio da análise teórica, foi possível perceber que a falta de manutenção adequada compromete o desempenho dos componentes ao longo do tempo, afetando não apenas o funcionamento do automóvel, mas também a imagem da marca e a satisfação do cliente. A manutenção preventiva, nesse contexto, atua como uma extensão do controle de qualidade das montadoras, sendo um fator que influencia os resultados pós-venda, os custos com garantia e a percepção de confiabilidade do produto. O estudo reforça a importância de integrar as práticas de manutenção à gestão da qualidade automotiva, desde a linha de produção até o uso contínuo pelos consumidores.
Palavras-chave: manutenção preventiva; qualidade automotiva; montadoras de veículos; gestão da produção; pós-venda.

The importance of preventive maintenance in automobiles: impacts on the quality of the production process in car manufacturers

Abstract: Preventive maintenance is an essential practice to ensure the proper functioning and durability of motor vehicles. Although its application generally occurs after the sale, this step is directly related to the quality designed by manufacturers during production. This work aims to analyze the impacts of preventive maintenance on guaranteeing the quality process of vehicle manufacturers. The research was developed based on a literature review of technical standards, manufacturer manuals, and specialized publications in the automotive sector. Through theoretical analysis, it was possible to perceive that the lack of adequate maintenance compromises the performance of components over time, affecting not only the functioning of the vehicle but also the brand image and customer satisfaction. Preventive maintenance, in this context, acts as an extension of the quality control of manufacturers, being a factor that influences post-sale results, warranty costs, and the perception of product reliability. The study reinforces the importance of integrating maintenance practices into automotive quality management, from the production line to continuous use by consumers.
Keywords: preventive maintenance; automotive quality; vehicle manufacturers. production management; after-sales service.

La importancia del mantenimiento preventivo en los automóviles: impactos en la calidad del proceso de producción en los fabricantes de automóviles

Resumen: El mantenimiento preventivo es una práctica esencial para garantizar el correcto funcionamiento y la durabilidad de los vehículos. Si bien su aplicación generalmente se realiza después de la venta, esta etapa está directamente relacionada

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: miguelpoletto323@gmail.com

con la calidad diseñada por los fabricantes durante la producción. Este trabajo analiza el impacto del mantenimiento preventivo en la garantía de calidad del proceso de fabricación de vehículos. La investigación se desarrolló a partir de una revisión bibliográfica de normas técnicas, manuales de fabricantes y publicaciones especializadas del sector automotriz. Mediante el análisis teórico, se constató que la falta de un mantenimiento adecuado compromete el rendimiento de los componentes con el tiempo, afectando no solo el funcionamiento del vehículo, sino también la imagen de marca y la satisfacción del cliente. En este contexto, el mantenimiento preventivo actúa como una extensión del control de calidad de los fabricantes, siendo un factor que influye en los resultados posventa, los costos de garantía y la percepción de la confiabilidad del producto. El estudio refuerza la importancia de integrar las prácticas de mantenimiento en la gestión de la calidad automotriz, desde la línea de producción hasta el uso continuo por parte de los consumidores.
Palabras clave: mantenimiento preventivo; calidad automotriz; fabricantes de vehículos; gestión de la producción; servicio posventa.

1 Introdução

A manutenção preventiva em automóveis tem se mostrado cada vez mais importante diante do crescimento da frota de veículos no Brasil e da frequência com que ocorrem falhas mecânicas evitáveis. O tema é relevante não apenas para motoristas e profissionais da área automotiva, mas também para a sociedade em geral, considerando os impactos que a falta de manutenção pode causar na segurança viária, no desempenho dos veículos e nos custos de reparo.

A problemática abordada neste trabalho parte da seguinte pergunta: **quais os impactos da manutenção preventiva na garantia do processo de qualidade de montadoras de veículos?** Embora as montadoras exijam dos consumidores manutenções preventivas periódicas, a negligência em relação a esse tipo de cuidado ainda representa um desafio para o setor produtivo, especialmente no controle da qualidade final dos produtos e na fidelização do cliente.

Justifica-se esta pesquisa por sua contribuição tanto prática quanto teórica. No campo profissional, oferece orientação às montadoras, às concessionárias e ao pós-venda sobre a importância do alinhamento entre manutenção e qualidade percebida. Para a sociedade, contribui com a redução de riscos e consumo excessivo de recursos. Já na literatura acadêmica, reforça a discussão sobre boas práticas de gestão automotiva e qualidade industrial no setor veicular.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da manutenção preventiva nos automóveis, destacando seus efeitos sobre o controle de qualidade nas montadoras, e as consequências para a percepção do consumidor, a durabilidade do veículo e o desempenho geral da frota.

1.1 identificação da classe de problemas

O problema abordado neste trabalho está relacionado à falta de cuidados com a conservação planejada dos automóveis, principalmente no que diz respeito à prevenção. Isso pode ser visto como um problema de gestão da qualidade, mas também envolve planejamento, padronização de processos e a decisão dos consumidores sobre quando e como realizar a manutenção.

Embora não seja um problema novo, ainda afeta significativamente os resultados das montadoras, que precisam lidar com reclamações pós-venda, retrabalho e impactos na reputação da marca. Por isso, pode-se dizer que ele se enquadra na gestão da qualidade industrial e no controle dos processos produtivos, com influência direta na produtividade e fidelização de clientes.

2 Conceituação da Ferramenta

A manutenção preventiva é entendida como um conjunto de ações técnicas programadas que buscam evitar falhas, desgastes prematuros ou quebras inesperadas nos sistemas mecânicos de um veículo. Essa prática surgiu no contexto industrial e passou a ser aplicada amplamente no setor automotivo com o objetivo de garantir a eficiência operacional e a confiabilidade dos equipamentos.

Com o passar dos anos, o conceito foi sendo ampliado e passou a fazer parte da rotina recomendada por fabricantes de veículos e órgãos reguladores, os quais estabelecem prazos e condições para revisões periódicas. Essa abordagem também ganhou espaço na área de gestão, por representar uma forma eficiente de controlar recursos, evitar desperdícios e otimizar o uso dos veículos.

A literatura da área indica que a manutenção preventiva é uma das ferramentas mais eficazes para aumentar a disponibilidade dos ativos, melhorar o desempenho de sistemas e garantir maior previsibilidade nas operações. Em veículos automotores, isso se traduz em menos paradas inesperadas, menor risco de acidentes e maior economia no longo prazo. Esse tipo de cuidado prolonga significativamente a vida útil do veículo. Segundo orientações publicadas pela revista Quatro Rodas, revisões periódicas corretas permitem que um carro alcance mais de 200 mil quilômetros com desempenho adequado e segurança (Quatro Rodas, 2012).

2.1 Administração de qualidade

A administração da qualidade nas montadoras envolve o controle de todos os processos, desde o desenvolvimento do produto até a entrega ao consumidor. A manutenção preventiva, embora ocorra após a venda, é parte essencial dessa estratégia, pois influencia diretamente na durabilidade e no desempenho do veículo. Quando os clientes seguem os planos de manutenção definidos pelo fabricante, a qualidade projetada no processo de produção tende a se manter por mais tempo, reduzindo a ocorrência de defeitos e problemas técnicos.

2.2 Processos que garantem a qualidade em processos fabris

Os processos de controle de qualidade nas fábricas incluem inspeções, testes de desempenho e padronização de componentes. No entanto, esses processos não são suficientes se o veículo, ao sair da linha de produção, não for mantido adequadamente. Por isso, as montadoras desenvolvem manuais de manutenção, cronogramas de revisões e sistemas de alerta, como forma de prolongar a eficácia dos processos de fábrica ao longo da vida útil do carro.

3 Método

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, com base em revisão bibliográfica. Foram utilizadas normas da ABNT, manuais de fabricantes e dados de órgãos como DENATRAN e DETRAN. A análise tem como foco principal a interpretação de informações teóricas e estatísticas disponíveis sobre os cuidados programados em veículos automotores, com ênfase no seu papel na manutenção da qualidade projetada pelas montadoras ao longo do tempo.

Segundo orientações metodológicas de autores que tratam da pesquisa científica aplicada à área de administração, a revisão bibliográfica é uma ferramenta adequada para reunir, interpretar e organizar o conhecimento já consolidado sobre determinado tema, especialmente quando não há aplicação direta de campo. De forma geral, essa abordagem permite construir uma base conceitual sólida para sustentar a análise proposta (Lakatos; Marconi, 2003).

Este trabalho utilizou ferramentas de inteligência artificial exclusivamente como apoio na organização de ideias e correção gramatical. O conteúdo foi produzido de forma autoral, com revisão crítica e adequações feitas pelo autor conforme as exigências acadêmicas da disciplina.

4 Operacionalização da Ferramenta

A manutenção preventiva, como ferramenta de gestão e conservação de automóveis, envolve diversas ações padronizadas, geralmente recomendadas por fabricantes de veículos e adotadas por oficinas mecânicas especializadas.

A seguir, são apontados os aspectos mais relevantes de sua aplicação no contexto automotivo.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

Ainda que este trabalho não tenha sido aplicado em uma única organização, o contexto de análise envolve o setor automotivo como um todo, especialmente montadoras de veículos leves e empresas ligadas ao pós-venda e assistência técnica autorizada.

Nesse contexto, observa-se que um dos principais desafios enfrentados pelas montadoras é garantir que os veículos mantenham o padrão de qualidade definido em fábrica durante toda sua vida útil. Quando os clientes negligenciam a manutenção preventiva, as consequências recaem também sobre a imagem da marca, o volume de reclamações e a necessidade de campanhas de recall ou assistência estendida.

A ausência de uma cultura preventiva, tanto por parte das empresas quanto dos consumidores, afeta os indicadores de satisfação e aumenta os custos com suporte técnico. Por isso, a aplicação de rotinas preventivas deve ser considerada parte da estratégia de qualidade contínua, indo além da linha de produção e alcançando a experiência do cliente.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A aplicação da manutenção preventiva nos automóveis ocorre de maneira planejada e pode ser dividida em algumas etapas fundamentais:

1. **Planejamento das revisões periódicas**: definição de prazos com base na quilometragem ou no tempo de uso. Esses parâmetros variam conforme o modelo do veículo e as recomendações do fabricante, mas normalmente envolvem intervalos entre 5.000 e 10.000 km.
2. **Verificação de componentes essenciais**: inclui a análise do sistema de freios, suspensão, direção, fluidos, pneus, filtros, correias e sistema elétrico. Em veículos mais novos, também se verifica o funcionamento dos sensores eletrônicos.
3. **Troca preventiva de peças e fluidos**: mesmo que ainda estejam em funcionamento, certos itens precisam ser substituídos preventivamente para evitar falhas futuras. Óleo do motor, fluido de freio e filtros são alguns exemplos.
4. **Registro do histórico de manutenção**: manter um controle documentado, seja em planilhas ou sistemas próprios, ajuda a evitar atrasos nas revisões e melhora o planejamento financeiro dos gastos com o veículo.
5. **Treinamento e conscientização dos usuários**: no caso de empresas com frotas, é importante que motoristas e gestores recebam orientações sobre a importância de manter os veículos em boas condições.

4.3 Resultados gerados para o negócio

Quando a manutenção preventiva é adotada como extensão da estratégia de qualidade das montadoras, os resultados são percebidos tanto na redução de falhas pós-venda quanto na fidelização dos clientes. Os veículos que passam por revisões programadas mantêm por mais tempo as características de fábrica, como desempenho, segurança e conforto.

Montadoras como a Ford, por exemplo, oferecem garantia contratual de cinco anos sem limite de quilometragem, como no caso da Ranger, o que reforça a confiança no produto e valoriza o comprometimento da marca com o pós-venda (Ford Motor Company Brasil Ltda., 2025).

Esse tipo de política contribui para a reputação da marca, reduz as taxas de retorno por defeitos e melhora os indicadores de confiabilidade dos modelos.

Isso contribui para a reputação da marca, reduz as taxas de retorno por defeitos e melhora os indicadores de confiabilidade dos modelos. Além disso, há ganhos na previsibilidade de desempenho das peças, no suporte técnico e na redução de custos com reparos em garantia.

Em alguns casos, como no da Ford Ranger, a cobertura oferecida inclui até mesmo itens de desgaste natural, o que demonstra um nível elevado de comprometimento com a durabilidade e tranquilidade do cliente (Auto Papo, 2021).

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo discutir os impactos da manutenção preventiva na garantia do processo de qualidade das montadoras de veículos. A partir da análise teórica, foi possível perceber que a manutenção realizada de forma correta e no tempo adequado contribui diretamente para a preservação das características técnicas e funcionais previstas na fase de produção.

Além disso, a prática influencia a percepção do cliente sobre a confiabilidade do produto e reduz custos com assistência técnica, retrabalho e devoluções em garantia. Montadoras que conseguem promover uma cultura de manutenção junto aos consumidores tendem a fortalecer sua imagem no mercado e a melhorar seus indicadores de qualidade.

Apesar da relevância do tema, este estudo tem como limitação a ausência de um estudo de caso prático em uma montadora específica. Para aprofundamentos futuros, sugere-se investigar como as empresas do setor monitoram a relação entre manutenção preventiva e desempenho pós-venda, com base em dados reais e indicadores internos de qualidade.

Referências

ABNT. **ABNT NBR 14040:2012 – Manutenção de veículos automotores – Procedimentos recomendados**. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ANIMA EDUCAÇÃO. **A importância da manutenção de veículos automotores**. Repositório Ânima Educação, [s.d.]. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/2d55eba1-3b08-4802-9409-8399f038b82a.

AUTO PAPO. **Garantia da Ford Ranger cobre até ‘desgaste natural’**. AutoPapo, 25 jan. 2021 (atualizado em 20 ago. 2024). Disponível em: https://autopapo.com.br/noticia/ford-ranger-garantia-5-anos/.

BRASIL. DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito. **Relatórios estatísticos de acidentes de trânsito**. Disponível em: https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-denatran.

FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA. **Garantia contratual de cinco anos sem limite de quilometragem — Ford Ranger 2025**. Serviço ao Cliente Ford, 2025. Disponível em: https://www.ford.com.br/servico-ao-cliente/garantia/.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Paulo; LAUGENI, Fernando. Associação entre ferramentas da qualidade e tipos de manutenção. **Revista Espacios**, v. 37, n. 14, 2016. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a16v37n14/16371414.html.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

QUATRO RODAS. **Como manter seu carro por 10 anos ou até os 200 mil km**. Quatro Rodas, 12 ago. 2012. Disponível em: https://quatrorodas.abril.com.br/noticias/como-manter-seu-carro-por-10-anos-ou-ate-os-200-mil-km/.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 478-489, nov. 2025.

Modelagem financeira de uma empresa no setor de assistência técnica: avaliação do custo de capital próprio de investimento em projetos

Mikhael Kühler Herberts[1]

Resumo: Este trabalho aborda a modelagem financeira para o setor de assistência técnica, com foco na avaliação dos custos de capital próprio para investimento em projetos. O objetivo central foi determinar o custo de capital próprio de uma microempresa de assistência técnica de computadores e celulares em Santa Maria–RS, para auxiliar em suas decisões de expansão e abertura de uma nova filial. O método empregado foi quantitativo, utilizando o Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (CAPM). Dada a inconsistência do Prêmio de Mercado negativo no Brasil, a aplicação da ferramenta seguiu três etapas: identificação do setor relevante (Computer Services), cálculo do CAPM para este setor no mercado americano, e adaptação dos resultados ao cenário brasileiro, incorporando o Risco País e ajustado pela inflação local. Os resultados obtidos indicaram um custo de capital próprio ajustado de 28,40% para a empresa. Essa estimativa fornece o retorno mínimo que o novo empreendimento precisa alcançar para justificar o uso de recursos próprios.
Palavras-chave: custo de capital; assistência técnica; CAPM.

Financial modeling of a company in the technical assistance sector: evaluation of the cost of equity capital for investment in projects

Abstract: This work addresses financial modeling for the technical assistance sector, focusing on the evaluation of the cost of equity for investment in projects. The central objective was to determine the cost of equity for a micro-enterprise providing computer and cell phone technical assistance in Santa Maria, Rio Grande do Sul, to assist in its expansion decisions and the opening of a new branch. The method employed was quantitative, using the Capital Asset Pricing Model (CAPM). Given the inconsistency of the negative market premium in Brazil, the application of the tool followed three steps: identification of the relevant sector (Computer Services), calculation of the CAPM for this sector in the American market, and adaptation of the results to the Brazilian scenario, incorporating Country Risk and adjusting for local inflation. The results obtained indicated an adjusted cost of equity of 28.40% for the company. This estimate provides the minimum return that the new venture needs to achieve to justify the use of equity.
Keywords: cost of capital; technical assistance; CAPM.

Modelización financiera de una empresa del sector de la asistencia técnica: evaluación del coste del capital propio para la inversión en proyectos

Resumen: Este trabajo aborda la modelización financiera para el sector de la asistencia técnica, centrándose en la evaluación del costo del capital propio para la inversión en proyectos. El objetivo principal fue determinar el costo del capital propio para una microempresa que brinda asistencia técnica en informática y telefonía móvil en Santa Maria, Rio Grande do Sul, para fundamentar sus decisiones de expansión y la apertura de una nueva sucursal. El método empleado fue cuantitativo, utilizando el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM). Dada la inconsistencia de la prima de mercado negativa en Brasil, la aplicación de la herramienta siguió tres pasos: identificación del sector relevante (Servicios Informáticos), cálculo del CAPM para este

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: mikhaelherberts@gmail.com

sector en el mercado estadounidense y adaptación de los resultados al contexto brasileño, incorporando el riesgo país y ajustando por la inflación local. Los resultados obtenidos indicaron un costo de capital propio ajustado del 28,40% para la empresa. Esta estimación proporciona la rentabilidad mínima que la nueva empresa necesita alcanzar para justificar el uso de capital propio.
Palabras clave: costo de capital; asistencia técnica; CAPM.

1 Introdução

Conforme as empresas crescem e se profissionalizam, uma demanda se torna cada vez maior: a necessidade de financiamento para que o crescimento seja contínuo. Para que isso ocorra muitas empresas buscam capital das mais diferentes fontes e formas, desde financiamentos em projetos do governo até empréstimos com instituições de crédito ou investidores anjos. Assim, para melhor avaliar de onde captar recursos, estudiosos ao longo das décadas determinaram diferentes modos de contabilizar os custos relacionados à tomada de crédito e como organizá-los de forma a favorecer o mesmo crescimento que motivou a procura por mais dinheiro em primeiro lugar. Para Neto (2020), por exemplo, o processo de avaliação destes custos é de suma importância, sendo o custo deste capital o critério básico que possibilita a aceitação de qualquer projeto ou investimento dentro de uma empresa. Assim, dentro do contexto de assistências técnicas, principalmente nas que estão em processo de expansão, a pergunta é a mesma: qual é o custo de capital para seu ramo?

Dessa forma, para responder esta pergunta, o presente trabalho buscou estudar a estrutura financeira de uma empresa no ramo de assistência técnica de computadores e celulares, e como definir o seu custo de capital próprio. Para isso faz uso dos conhecimentos-base de finanças corporativas para melhor gerir e determinar estes custos, assim como usar o Modelo de Precificação de Ativos Financeiros (MPAF), também conhecido internacionalmente como CAPM, para determinar quanto seria o custo de capital próprio desta empresa, também para Neto (2020, p. 190) este modelo "permite determinar, de maneira consciente com o retorno esperado, o risco de um ativo", o uso desse modelo também se justifica pelo fato de que como dito por Antonovz e Mazzaroppi (2018, p. 100) "o CAPM é atrativo devido à simplicidade matemática e ao fato de diversos softwares e bases de dados disponibilizarem os principais fatores para a estimação, que são o β e o ativo livre de risco". Dessa forma, dentro desse estudo são utilizadas bases de dados

públicos para os valores previamente citados, com a taxa livre de risco sendo fornecida, por exemplo, pelos retornos esperados de títulos públicos. Uma vez levantados esses dados, o presente trabalho realiza o cálculo da estimativa do custo de capital próprio para uma empresa no contexto anteriormente citado.

Este estudo se torna relevante, pois a partir dele a empresa em questão terá uma estimativa concreta do retorno mínimo em seus diferentes projetos, podendo comparar, inclusive, com os seus retornos previstos para avaliar suas viabilidades, assim dando base para que estes possam ser aprovados ou rejeitados, evitando erros desnecessários de gestão financeira.

1.1 Identificação da classe de problemas

O problema a ser estudado é um de tomada de decisão dentro da empresa. Uma vez que o custo de capital é a base para tomada de decisões em investimentos em projetos internos da empresa, sendo por meio deste que o financeiro de uma empresa aprova ou reprova a viabilidade destes projetos. Assim para empresas bem estruturadas o custo de capital se torna um dos fatores-chave na escolha de investimentos a serem realizados, seja a implementação de uma linha de produtos, a compra de maquinário para aumento da capacidade produtiva, em tantas outras oportunidades que possam vir a surgir ao longo da trajetória de uma empresa.

No caso específico deste projeto trazemos como um objetivo da empresa a abertura de uma nova loja. Não cabendo a este determinar o retorno esperado por essa, mas sim uma linha base de retorno mínimo projetado para que faça sentido o investimento com capital próprio da empresa, e não com recursos de terceiros.

2 Conceituação da Ferramenta

Dentro deste estudo o principal método utilizado será o CAPM, também conhecido como Modelo de Precificação de Ativos Financeiros. Ele é uma das bases de finanças corporativas e peça-chave para o desenvolvimento deste projeto, segundo Antonovz e Mazzaroppi (2018, p. 87), "é o modelo de precificação de ativos mais utilizado em finanças, sendo base também para a construção de outros modelos de precificação".

O CAPM, em suma, consiste em determinar a taxa de retorno mínima a ser esperada de um projeto para que ele possa ser aprovada dentro de uma empresa, da mesma forma ela pode ser utilizada por um investidor para determinar o retorno que precisa ter ao aplicar dinheiro na empresa para equivaler o risco envolvido em retirar seu capital de um investimento com retorno garantido e risco zero para colocar dentro de uma empresa que pode ao longo do tempo perder seu valor de mercado ou quem sabe até mesmo entrar em falência no pior dos casos. Assim, para podermos quantificar esse risco são utilizadas outras empresas similares do mesmo setor e como eles se desempenham ao longo do tempo para assim definirmos um risco médio (beta) do mercado neste determinado setor.

$$Ri = Rf + \beta i \times (Rm - Rf)$$

Onde:

- Ri = Retorno esperado do investimento
- Rf = Taxa livre de risco
- βi = Beta da empresa
- Rm = Retorno esperado do mercado

Traduzindo como dito anteriormente, o retorno esperado, neste caso entendido como custo de capital próprio, é igual retorno da taxa livre de risco somado ao produto do prêmio de risco (retorno esperado do mercado subtraída a taxa livre de risco) com o beta da empresa (entendido como o risco do investimento). Dessa forma entende-se que para fazer uso do capital próprio o investimento a ser financiado com ele precisa ter um retorno superior aos títulos públicos acrescidos com o risco inerente ao setor, e somente se for superior a esta soma deve ser aprovado.

O CAPM segundo Vane e Mulhearn apud Royal Swedish Academy of Sciences (2005, p. 188, tradução nossa) é “espinha dorsal da teoria moderna de preços para mercados financeiros”. Ele foi criado independentemente por diversos autores, sendo os mais relevantes o vencedor do prêmio Nobel em Economia, William Sharpe, que o propôs em um artigo publicado em 1964, e John Lintner em 1965. Este modelo de precificação foi feito a partir de estudos realizados por Harry Markowitz sobre diversificação e a teoria moderna de portfólio, mas foi Sharpe com a introdução do risco e consequentemente o beta que fez o CAPM se tornar um cálculo tão utilizado, como mencionado por Vane e Mulhearn (2005), Sharpe utilizou o “beta” para mensurar a contribuição do risco de um ativo ao portfólio de mercado. Um beta de 1 move-se com o mercado; maior que 1, mais

volátil e com retornos esperados maiores; menor que 1, menos risco e retornos esperados menores.

O modelo foi criado inicialmente para fazer o estudo de ações dentro do mercado de capitais e orientar decisões de compra e venda comparando o valor deduzido por meio do CAPM, com o listado em bolsa para determinar se tal ação está sub ou super valorizada e acompanhar o desempenho econômico dela ao longo do tempo. O uso do modelo de precificação de ativos se estende para outros campos, como é o caso deste estudo onde é utilizado para apurar o custo de capital próprio de uma empresa a fim de melhorar suas decisões de investimento em projetos próprios.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão.

O CAPM é uma ferramenta importante para a tomada de decisões financeiras dentro de uma empresa, o custo de capital deve ser a base de tomada de decisões dentro da área de finanças, pois nos dá o rendimento mínimo necessário para viabilizar qualquer ação realizada pela empresa em termos financeiros. Como exemplo podemos ter uma padaria que deseja aumentar sua produção e para isso deseja comprar um novo forno para assar pães, para que este investimento seja rentável será necessário que o lucro obtido com os pães adicionais a serem produzidos sejam o suficiente para pagar os juros do empréstimo realizado (no caso da utilização do capital de terceiros) e/ou superá-lo. Dessa forma, utilizando o CAPM podemos calcular o custo de capital próprio de uma empresa, substituindo o capital de terceiros no exemplo, para sabermos se vale a pena ou não uma empresa se descapitalizar ao imobilizar seu capital para a aquisição de novos equipamentos ou execução de novos projetos, assim tendo uma tomada de decisão mais assertiva dentro desses processos.

Em um estudo anterior, Minardi *et al*. (2007) mencionaram como estimar uma taxa de desconto adequada é crucial para alocar recursos internos de forma eficiente em organizações diversificadas, além de possibilitar uma medição de desempenho mais precisa e uma remuneração executiva aprimorada. Esses passos são fundamentais para alinhar a estratégia da empresa com a geração de valor para os acionistas.

3 Método

A presente pesquisa possui um caráter quantitativo ao utilizar dados do mercado para estimar por meio de cálculos financeiros qual o custo de capital próprio de uma empresa do setor de assistência técnica em computadores e celulares utilizando o método específico do CAPM, segundo Gil (2019, p. 57) “as pesquisas quantitativas caracterizam-se pela utilização de números e medidas estatísticas que possibilitam descrever populações e fenômenos e verificar a existência de relação entre variáveis”. A pesquisa se fez presente como um estudo de caso, que, como dito por Gil (2019, p. 63) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, este que foi realizado dentro de uma microempresa localizada no centro de Santa Maria–RS, e teve como base o estudo de possível expansão e abertura de uma nova loja do mesmo setor, assim se avaliam o custo de capital a fim de auxiliar esta empresa em seu crescimento.

Assim, para a realização da pesquisa de primeiro modo foi analisado o contexto específico que a empresa se encontra em termos macroeconômicos, uma vez que o modelo utilizado faz uso de dados estatísticos dos mercado e setores específicos da empresa para realizar seus cálculos. Dessa forma, estudou-se o caso da empresa e foram levantados os dados mencionados anteriormente respectivos a ela, e uma vez que estes foram captados, foram computados por meio do CAPM, para que seja possível alcançar a taxa de retorno mínimo ditada pelo custo de capital próprio.

4 Operacionalização da Ferramenta

Para determinar o custo de capital próprio desta empresa foi necessário realizar uma pesquisa referente aos títulos públicos oferecidos pelo governo brasileiro para determinar a taxa livre de risco, já sobre o retorno esperado do mercado e o beta dessa empresa são determinados a partir da análise do setor do mercado que a empresa se encontra, sendo, nesse caso em específico um empresa do ramo de assistência técnica em Santa Maria–RS.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

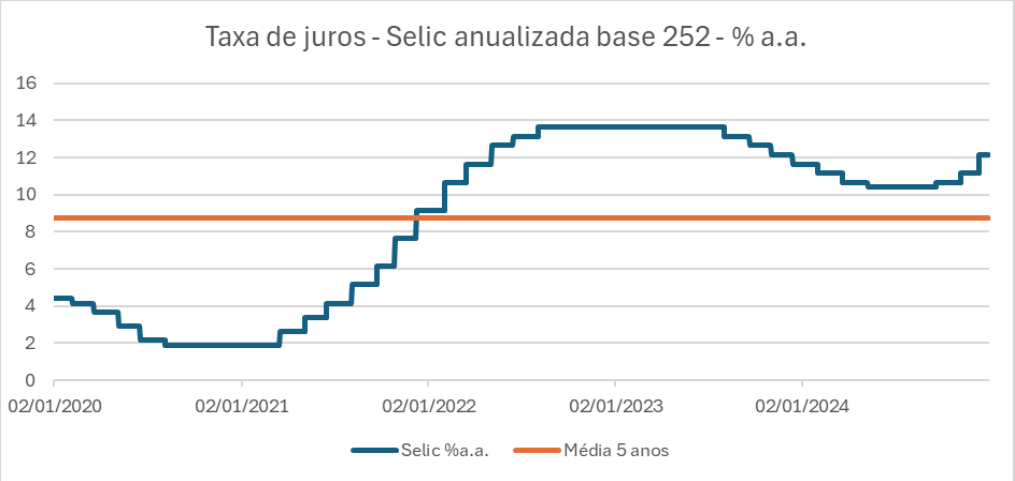
A empresa escolhida como mencionado anteriormente é uma microempresa de assistência técnica de computadores e celulares localizada no centro de Santa Maria, a empresa atua dentro do setor de serviços tendo uma menor capacidade de escala, porém uma maior margem de lucro, assim dentro do seu desenvolvimento se deparou com gargalos de mão de obra, já que necessita de técnicos treinados para a realização dos reparos e outros serviços específicos relacionados ao reparo de celulares. Atualmente para acompanhar o crescimento de sua demanda a loja busca expandir e fazer a abertura de um filial, para isto se torna necessário compreender os custos envolvidos, mas acima de tudo, visando uma quantidade não divulgada de capital para investimento, qual o retorno que precisa ser esperado da operação para que a empresa possa financiá-la com recursos próprios sem que precise utilizar de capital de terceiros. Com este objetivo em mente foi realizado o uso do modelo de precificação de ativos financeiros justamente para fazer o cálculo de quanto seria o custo de utilização do seu capital próprio.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

O primeiro passo para a realização do cálculo foi encontrar qual a forma adequada de realizá-lo dentro do nosso contexto, para isso levamos em consideração dados referentes ao país e setor específico da empresa.

Em consulta com *datasets*, os dados encontrados são majoritariamente do mercado estadunidense, além disso, nos últimos 5 anos o Prêmio de Mercado(Pm) do Brasil se deu negativo, uma vez que, segundo dados do BACEN (2025) a média levando em conta dados diários da Taxa Livre de Risco (Selic) deu 8,74% durante esse período, como vista na figura abaixo, enquanto a taxa média anual de crescimento do Ibovespa segundo dados diários, obtidos do Google Finance (2025), se deu em 3,64% assim Pm=(Rm-Rf), resultando em um Prêmio de Mercado de -5,10% . Por conta desse comportamento as informações geradas ao fazer uso de dados do mercado brasileiro, não podem ser computadas, uma vez que um dos princípios por trás do CAPM é suposição que o retorno esperado do mercado seja superior à Taxa Livre de Risco, uma vez que é necessário haver um Prêmio de Mercado positivo para valer o risco de investir no mercado e potencialmente perder capital.

Figura 1 - Taxa Selic ao longo dos anos comparada com a média.



Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado a partir de dados de BACEN (2025).

Assim a abordagem tomada foi a seguinte: 1°) Identificar o setor relevante da empresa; 2°) Realizar o cálculo para este setor dentro do mercado americano utilizando; 3°) Adaptar os resultados encontrados ao mercado brasileiro.

Primeiramente, para melhor avaliação foi decidido qual o setor relevante. Ao utilizar dados referentes ao mercado como todo, encaixamos empresas em categorias amplas que resumem suas atividades. Para isso usamos a base de dados feita pelo PhD em Finanças e professor da Universidade de Nova York (NYU) Aswath Damodaran em janeiro de 2025 sobre o mercado estadunidense. O *dataset* utilizado neste estudo é disponibilizado gratuitamente pelo Dr. Damodaran em sua página no site da NYU, e dentro deste o setor que mais assemelha ao da empresa citada em nosso estudo é o de *Computer Services*, o qual engloba serviços gerais realizados em computadores, como manutenção, reparo, montagem e instalação de softwares, assim casando bem com as atividades de assistência técnica desempenhadas pela empresa.

Dentro dos dados disponibilizados pelo Dr. Damodaran (2025) desse setor encontramos um beta específico a ele de 1,09. Este número dentro da fórmula do CAPM é referente ao setor, enquanto dados como taxa livre de risco e retorno esperado pelo mercado são referentes ao mercado que ele se encontra, assim referente ao mercado americano usamos os dados do *Board of Governors of the Federal Reserve System (US)* (2025) para uma Rf de 3,05% a.a. e usamos o Google Finance (2025) para obtermos informações sobre o Rm, que observando o índice S&P 500 que contém as 500 maiores

empresas americanas temos um retorno de 14,52% a.a.. Com estes dados em mãos podemos calcular o Prêmio de Mercado do mercado estadunidense:

$$Pm = Rm - Rf$$

$$Pm = 14,52\% - 3,05\%$$

$$Pm = 11,47\%$$

Uma vez que temos esses dados em nossas mãos, é possível por fim realizar o cálculo do custo de capital deste setor dentro do mercado americano.

$$Ri = 3,05\% + [1,09 \times (11,47\%)]$$

$$Ri = 3,05\% + 12,5023\%$$

$$Ri = 15,5523\% \quad ou \quad Ri = 15,55\%$$

Agora que esse dado foi obtido precisamos adaptá-lo ao mercado local brasileiro, para fazer essa operação pegamos a conta anterior e somamos o Risco do Mercado Brasileiro ao Prêmio de Mercado, para isso novamente usamos os dados fornecidos por Damodaran (2025).

$$Ri = 3,05\% + [1,09 \times (11,47\% + 3,34\%)]$$

$$Ri = 3,05\% + [1,09 \times (14,81\%)]$$

$$Ri = 3,05\% + 16,1429\%$$

$$Ri = 19,1929\% \quad ou \quad Ri = 19,19\%$$

Por fim, adequamos os dados ajustando o índice de inflação do mercado local à fórmula que presentemente leva em consideração o mercado americano. Para índice de inflação brasileiro foi utilizado o Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA) dado no último Relatório Focus fornecido pelo BACEN (2025) no período do estudo como 5,2%. Já para a inflação estadunidense foi utilizado o *Consumer Price Index for All Urban Consumers* (CPI-U) obtido através do *U.S. Bureau Of Labor Statistics* (2025), sendo igual a 2,4%.

$$Ri_{ajustado} = \{ (Ri + 1) * [\frac{(1+IPCA)}{(1+CPIU)}]\} - 1$$

$$Ri_{ajustado} = \{(0,191929 + 1) * [\frac{(1+0,052)}{(1+0,024)}]\} - 1$$

$$Ri_{ajustado} = \{(1,191929) * [\frac{1,052}{1,024}]\} - 1$$

$$Ri_{ajustado} = \{1,191929 * 1,027344\} - 1$$

$$Ri_{ajustado} = 1,224521 - 1$$

$$Ri_{ajustado} = 0,224521$$

$$Ri_{ajustado} \simeq 22,45\%$$

4.3 Resultados gerados para o negócio

A partir do resultado obtido com o CAPM as projeções financeiras utilizadas para avaliar a abertura da loja agora contém o custo de capital que o novo empreendimento precisa alcançar para justificar a utilização de recursos próprios. Isto torna as decisões da empresa mais assertivas, possibilitando uma escolha qualificada ao optar por realizar financiamentos com instituições de créditos ou não.

Dessa forma podemos dizer que o lucro que precisamos atingir com a abertura desta nova loja precisa superar os $22,45\%$ de retorno requerido pelo uso de capital próprio. Para a empresa isso possibilita não só a avaliação do empreendimento, mas também de todos os outros projetos que ela possa vir a fazer no futuro. De maneira prática o resultado do CAPM foi levado em consideração para a abertura da loja e foi possível a partir dele fazer a tomada de decisão sobre onde tirar os recursos para financiar este projeto. Além disso, ao se deparar com o custo da operação foi possível reavaliar outras atividades já em execução dentro da empresa, de modo a entender se realmente trazem retorno financeiro ou não ao longo prazo.

5 Considerações Finais

Em suma, o presente trabalho teve êxito ao estimar o custo de capital próprio da empresa em questão, e a partir disto esta pôde tomar decisões financeiras mais sucintas de acordo com os retornos previstos em seus diferentes projetos, facilitando seu processo de planejamento financeiro para a abertura de sua nova loja.

Uma notável limitação do trabalho é Prêmio de Mercado negativo dentro do Brasil, pois segundo Sharpe (1964) se assume que o investidor deseja sempre a opção que lhe dá maior retorno pelo menor custo, e ao mesmo tem ele demonstra um comportamento de aversão ao risco, assim para o mercado brasileiro onde o Retorno Esperado do Mercado (Rm) é menor que o preço da Taxa Livre de Risco (Rf) e, ao mesmo tempo, possui risco de ser negativo, não há teoricamente motivos para se investir no mercado brasileiro como um todo.

Uma recomendação para futuros trabalhos é utilizar o mercado americano como base, e após “traduzir” os dados encontrados para o cenário brasileiro a partir do Country Risk (Risco do País) brasileiro, assim como foi feito neste projeto e após adaptar ao índice de inflação brasileiro para maior precisão.

Referências

ANTONOVZ, Tatiane; MAZZAROPPI, Marcos. **Análise de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p. 100. ISBN 9788595023093. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023093/. Acesso em: 22 mai. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Relatório Focus (R20250627)**. Brasília, 27 jun. 2025. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20250627.pdf. Acesso em: 3 jul. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Sistema Gerenciador de Séries Temporais (SGS):** localizar séries. Brasília: BCB. Disponível em: https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries. Acesso em: 2 jul. 2025.

BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM (US). **Market Yield on U.S. Treasury Securities at 30-Year Constant Maturity, Quoted on an Investment Basis [DGS30]**. St. Louis: Federal Reserve Bank of St. Louis (FRED), série histórica diária desde 15 fev. 1977. Atualização: 2 jul. 2025. Disponível em: https://fred.stlouisfed.org/series/DGS30. Acesso em: 3 jul. 2025.

DAMODARAN, Aswath. **Country Default Spreads and Risk Premiums [ctryprem]**. Stern School of Business – NYU, [s.l.], atual. em 9 jan. 2025. Disponível em: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html. Acesso em: 3 jul. 2025.

DAMODARAN, Aswath. **Industry average beta by sector**. Stern School of Business – NYU, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Acesso em: 3 jul. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p. 57. ISBN 9788597020991. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/. Acesso em: 26 jun. 2025.

GOOGLE FINANCE. **Ibovespa – IBOV:INDEXBVMF**. 2025. Disponível em: https://www.google.com/finance/quote/IBOV:INDEXBVMF?window=MAX. Acesso em: 3 jul. 2025.

MINARDI, Andrea Maria Accioly Fonseca; *et al*. **Estimando O Custo De Capital De Companhias Fechadas No Brasil Para Uma Melhor Gestão Estratégica De Projetos**. São Paulo: Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, 2007. Disponível em: https://repositorio.insper.edu.br/entities/publication/c7e6afde-c819-48ac-855d-8fb57886a0ab. Acesso em: 3 jul. 2025.

NETO, Alexandre A. **Finanças Corporativas e Valor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p. 317. ISBN 9788597026184. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026184/. Acesso em: 31 out. 2025.

SHARPE, William F. Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. **Journal of Finance**, New York, v. 19, n. 3, p. 425–442, set. 1964. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6261.1964.tb02865.x. Acesso em: 3 jul. 2025.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Consumer Price Index – May 2025**. Suitland, MD: U.S. Bureau of Labor Statistics, 11 jun. 2025. Disponível em: https://www.bls.gov/news.release/pdf/cpi.pdf. Acesso em: 3 jul. 2025.

VANE, Howard R.; MULHEARN, Chris. **The Nobel Memorial Laureates in Economics:** An Introduction to Their Careers and Main Published Works. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2005.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 490-503, nov. 2025.

Comportamento organizacional aplicado ao ambiente contábil: uma proposta de diagnóstico e aplicação

Onildo Henrique Moreira de Freitas[1]

Resumo: Este artigo analisa como os conhecimentos do curso de Administração podem ser aplicados na prática, a partir da experiência do autor como supervisor técnico no projeto Cultivando Saber Fazer Horta. Utilizando abordagem qualitativa e estudo de caso, foram observadas atividades de planejamento, organização, liderança e controle realizadas no contexto agrícola e educacional. Os dados foram coletados por meio de observação direta e registros de rotina. Os resultados demonstram que a prática administrativa nesse tipo de ambiente contribui significativamente para o desenvolvimento de competências profissionais, como responsabilidade, comunicação, gestão de equipe e tomada de decisão. Conclui-se que a Administração, quando aplicada a contextos alternativos ao setor empresarial, revela-se uma ferramenta eficaz de transformação pessoal e social, promovendo a formação de profissionais mais preparados e conscientes de seu papel na sociedade.
Palavras-chave: Administração; projeto educacional; aprendizagem prática; gestão de pessoas; formação profissional.

Applying management knowledge to the project 'cultivating know-how in vegetable gardening': the practical experience of a supervisor in training

Abstract: This article analyzes how knowledge acquired in a Business Administration course can be applied in practice, based on the author's experience as a technical supervisor in the "Cultivating Knowledge and Skills in Gardening" project. Using a qualitative approach and case study, planning, organization, leadership, and control activities carried out in an agricultural and educational context were observed. Data were collected through direct observation and routine records. The results demonstrate that administrative practice in this type of environment significantly contributes to the development of professional skills such as responsibility, communication, team management, and decision-making. It concludes that Business Administration, when applied to contexts alternative to the business sector, proves to be an effective tool for personal and social transformation, promoting the training of professionals who are better prepared and aware of their role in society.
Keywords: Administration; educational design; hands-on learning; human resource management; professional training.

Aplicación de conocimientos de gestión al proyecto 'cultivo de saber hacer en horticultura': la experiencia práctica de un supervisor en formación

Resumen: Este artículo analiza cómo se puede aplicar en la práctica el conocimiento adquirido en un curso de Administración de Empresas, basándose en la experiencia del autor como supervisor técnico en el proyecto «Cultivando Conocimientos y Habilidades en Jardinería». Mediante un enfoque cualitativo y un estudio de caso, se observaron actividades de planificación, organización, liderazgo y control llevadas a cabo en un contexto agrícola y educativo. Los datos se recopilaron a través de la observación directa y los registros rutinarios. Los resultados demuestran que la práctica administrativa en este tipo de entorno contribuye significativamente al desarrollo de habilidades profesionales como la responsabilidad, la comunicación, la gestión de

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: onildodefreitas@hotmail.com

equipos y la toma de decisiones. Se concluye que la Administración de Empresas, aplicada a contextos alternativos al sector empresarial, resulta una herramienta eficaz para la transformación personal y social, promoviendo la formación de profesionales mejor preparados y más conscientes de su rol en la sociedad.
Palabras clave: Administración; diseño educativo; aprendizaje práctico; gestión de recursos humanos; formación profesional.

1 Introdução

O curso de Administração tem como finalidade preparar profissionais para lidar com planejamento, organização, liderança e controle de recursos dentro das organizações. No entanto, a aplicação prática desses conhecimentos nem sempre ocorre em ambientes empresariais tradicionais. O projeto *Cultivando Saber Horta*, desenvolvido pela Fundação Antonio Meneghetti (FAM), oferece uma experiência prática que vai além das atividades agrícolas, permitindo que alunos de diferentes cursos desenvolvam habilidades voltadas ao mercado de trabalho e à vida profissional.

O autor deste artigo atua como supervisor no projeto e, ao mesmo tempo, é estudante de Administração. Sua função envolve desde a organização de tarefas e orientação dos alunos, até o planejamento de atividades, atendimento ao público e controle da produção desde o início da produção até o final. Mesmo sendo um ambiente voltado à agricultura, é possível perceber, na prática, a aplicação direta de conceitos administrativos como liderança, gestão de pessoas, controle de caixa, resolução de problemas e planejamento estratégico.

Além disso, o projeto *Cultivando Saber Horta* reflete a visão de Antonio Meneghetti (2022), que apresenta o trabalho como um dos pilares fundamentais para o crescimento humano e histórico do indivíduo. Segundo o autor, “**a profissão seria a ação-ponta da história do indivíduo**”, pois é por meio dela que o sujeito demonstra sua capacidade de produzir, realizar e alcançar uma vida digna e autêntica. Essa concepção se concretiza na rotina do projeto, onde os alunos são estimulados à responsabilidade, produtividade e qualificação constante por meio de tarefas reais, como colheita, atendimento, organização e manutenção dos espaços de cultivo. Assim, o trabalho deixa de ser apenas uma atividade operacional e passa a ser um elemento essencial na formação profissional e pessoal dos envolvidos (Meneghetti, 2022).

Dessa forma, o presente estudo busca analisar como os conhecimentos adquiridos no curso de Administração são utilizados no cotidiano do projeto educacional, contribuindo para a formação profissional do autor e para o fortalecimento de um modelo de ensino baseado na prática.

1.1 Identificação da classe de problemas

O problema abordado neste artigo está relacionado à dificuldade de aplicar, de forma concreta, os conhecimentos do curso de Administração em ambientes que não são empresariais tradicionais. No caso do projeto *Cultivando Saber Fazer Horta*, o desafio é organizar, liderar e planejar ações dentro de um espaço educativo e agrícola, que envolve pessoas de diferentes cursos e perfis.

Esse cenário pode ser classificado como um problema de gestão de pessoas e processos, exigindo competências como liderança, organização, tomada de decisão e resolução de conflitos. Por exemplo, é comum lidar com atrasos recorrentes, resistência a orientações, falhas de comunicação entre bolsistas e dificuldade de adaptação às exigências do trabalho. Tais desafios exigem do técnico responsável uma postura de liderança flexível, com escuta ativa, clareza nas orientações e acompanhamento constante.

Segundo Chiavenato (2005), a administração moderna deve ser capaz de adaptar-se às pessoas e ao ambiente, utilizando estratégias de motivação, comunicação eficaz e coordenação de recursos. Assim, o projeto se apresenta como um campo real de desenvolvimento dessas habilidades, essenciais à formação do administrador.

2 Referencial Teórico

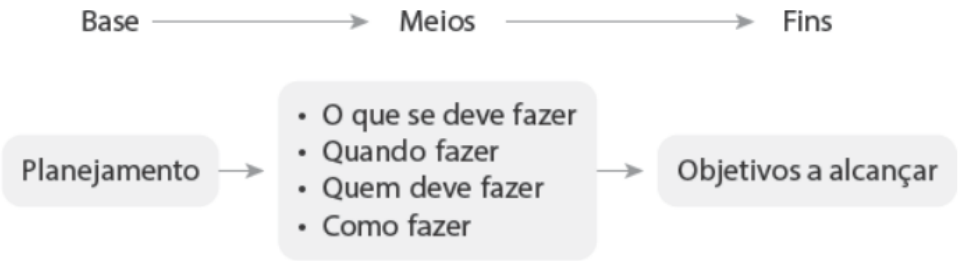
A ferramenta central utilizada neste estudo é a aplicação dos princípios da Administração, com ênfase nas quatro funções clássicas descritas por Henri Fayol e reforçadas por Chiavenato (2005): planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas funções formam a base da atuação administrativa e são essenciais para o funcionamento eficiente de qualquer organização, inclusive projetos sociais e educativos como o *Cultivando Saber Fazer Horta*.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 93),

> Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que deverão ser atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento fixa rumos, focaliza o futuro e está voltado para a continuidade e a sustentabilidade da empresa. Sua importância reside nisto: sem o planejamento, a empresa fica “perdida” no caos, sem saber exatamente para onde ir.

A partir da definição dos objetivos a alcançar, o planejamento determina, a priori, o que se deve fazer, quando fazer, quem deve fazê-lo e de que maneira. Por essa razão, o planejamento é feito na base de planos. O planejamento e seus conceitos constituem um conjunto integrado de planos intimamente interligados e, como refere a Figura 1, a seguir, o planejamento é a base que leva aos meios e consequentemente aos fins desejados pela organização.

Figura 1 - Planejamento e seus desdobramentos



Fonte: Chiavenato (2005).

A segunda função da administração é a de organizar. Organizar significa colocar ordem nas coisas. Significa distribuir as tarefas entre as pessoas, decidir quem vai fazer o quê, e garantir que todos tenham os materiais e ferramentas de que precisam para trabalhar bem. Para Chiavenato (2005), essa função é como montar a estrutura do trabalho, criando um sistema onde cada um sabe sua responsabilidade. No projeto da horta, isso acontece quando o supervisor separa as atividades conforme o perfil e o turno de cada bolsista, organizando a equipe para que tudo funcione bem.

Em seguida, a função administrativa destacada pela ciência é a de dirigir. Dirigir para a administração é liderar pessoas. Não basta planejar e organizar, é preciso motivar, orientar e acompanhar quem está fazendo o trabalho. Segundo Chiavenato, o administrador precisa saber se comunicar, resolver conflitos e manter a equipe unida. No dia a dia da horta, essa função aparece quando o supervisor conversa com os alunos, ensina como fazer,

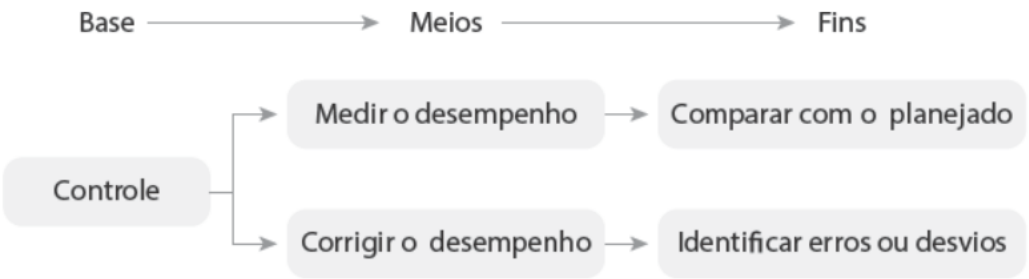
resolve dúvidas e incentiva a participação de todos, criando um ambiente de confiança e cooperação.

No que diz respeito à função de controle, para Chiavenato (2005, p. 94),

> é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os planos sejam executados da melhor maneira possível. A tarefa do controle é verificar se tudo está sendo feito em conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar os erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição.

A função de controle é essencial para a organização, pois garante a verificação dos objetivos fixados e o quanto cada um dos objetivos estão sendo alcançados pelos agentes do negócio, afinal, só é possível gerenciar aquilo que se mede e melhorados os pontos identificados como ainda em processo de desenvolvimento até o ponto de chegada que foi a meta estipulada pela empresa. Chiavenato (2005) aponta para os meios e fins relacionados à função de controle, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Controle e seus desdobramentos



Fonte: Chiavenato (2005).

Controlar é verificar se o que foi planejado está realmente acontecendo. É comparar o que foi feito com o que era esperado, identificar erros e corrigir a tempo. Chiavenato explica que essa função ajuda a manter o rumo certo e melhorar os resultados. No projeto, isso acontece quando o supervisor confere se os pedidos foram entregues no prazo, se os canteiros estão bem cuidados, ou se os alunos cumpriram as tarefas corretamente.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A aplicação prática dessas funções administrativas no projeto evidencia que a Administração é uma ciência aplicável a múltiplos contextos, indo além das empresas

privadas. Em ambientes como o da horta, a Administração permite organizar pessoas com diferentes níveis de experiência e engajamento, transformar um ambiente simples em produtivo e criar uma cultura de responsabilidade e resultado.

Essa vivência permite ao administrador em formação desenvolver tanto habilidades técnicas (como planejamento e controle) quanto comportamentais, como empatia, escuta ativa, liderança situacional e assertividade. Maximiano (2012) reforça que um bom administrador é aquele que consegue atingir objetivos por meio de pessoas, mesmo em condições desafiadoras.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com base em um estudo de caso. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é adequado quando se busca compreender, de forma detalhada e aprofundada, uma situação específica dentro de seu contexto real. O objetivo aqui é analisar como os conhecimentos do curso de Administração são aplicados na prática, a partir da vivência do autor como supervisor técnico no projeto *Cultivando Saber Fazer Horta,* desenvolvido pela FAM.

Os dados foram obtidos por meio da observação direta das atividades realizadas no projeto, da experiência prática do autor e de registros de rotina e acompanhamento dos bolsistas. A metodologia utilizada busca valorizar a prática cotidiana como fonte legítima de aprendizado e reflexão profissional, com foco na análise das funções administrativas exercidas no campo.

O estudo considera como sujeitos indiretos os bolsistas e participantes do projeto, dos cursos de Administração, Sistemas de Informação, Psicologia e Gastronomia, com diferentes níveis de envolvimento (bolsistas integrais, meio turno, obrigatórios por estágio e voluntários).

Além das observações, foram utilizadas anotações de rotina e pequenos relatórios internos sobre o desempenho dos bolsistas. O autor também aplicou orientações individuais, especialmente para alunos com dificuldades de adaptação, o que contribuiu para compreender os impactos reais da gestão no comportamento dos participantes.

Este trabalho contou com o apoio de ferramentas de inteligência artificial, utilizadas como suporte para a revisão textual, organização das ideias e melhoria da linguagem

acadêmica. Ressalta-se que todas as decisões de conteúdo, análise e interpretação são de responsabilidade exclusiva do autor, sendo a IA apenas um recurso auxiliar no processo de desenvolvimento do texto.

4 Operacionalização da Ferramenta

4.1 Diagnóstico do contexto geral do projeto

O projeto *Cultivando o Saber Fazer Horta* é uma iniciativa da FAM, voltada à formação prática de estudantes universitários em um ambiente agrícola e educativo. O projeto é coordenado por um responsável geral e conta com a atuação de um supervisor técnico (o autor), além de seis bolsistas diretos e alunos de cursos diversos que participam por meio de bolsas ou horas obrigatórias de estágio. Cultivar uma horta vai muito além de um simples trabalho manual. É um processo que une conhecimento, oportunidade e ensina o verdadeiro valor da terra. Com esse propósito, o projeto *Cultivando o Saber Fazer Horta* promove o plantio de hortaliças e produtos complementares.

Os participantes não apenas cultivam, mas mergulham em um universo de técnicas que valorizam cada etapa: do cuidado específico com as plantas, à colheita no momento ideal, até o preparo cuidadoso dos produtos para chegarem impecáveis aos restaurantes atendidos.

O projeto se organiza de forma prática e pedagógica. Após a apresentação inicial, os alunos aprendem a preparar canteiros, manejar o solo com adubação orgânica e realizar o plantio de mudas, algumas produzidas no próprio local. As atividades são realizadas com foco em solução, desde a montagem de túneis baixos com lonas ou sombrites, até a manutenção completa dos espaços, como jardins e áreas de recepção.

Em 2024, o projeto trouxe novidades, como a construção de duas novas estufas, que se somam à estrutura existente desde 2023, dedicada ao cultivo de morangos. Uma delas tem foco na produção contínua ao longo do ano, minimizando perdas, enquanto a outra é destinada à semeadura de mudas difíceis de encontrar.

Essas inovações permitem uma produção mais diversificada e consistente, superando os desafios impostos pelas estações do ano. Além disso, a implementação de um sistema automatizado de irrigação para tomates e a instalação de aluminet (material que reduz os impactos do calor) reforçam o compromisso com a inovação.

Apesar de ter como atividade-fim o cultivo de hortaliças, o projeto envolve uma complexa estrutura organizacional e de gestão de pessoas, onde são realizadas tarefas como atendimento ao público, controle de pedidos, irrigação, colheita, produção e aplicação de adubos, além da montagem e entrega de produtos. Essa estrutura exige planejamento, organização e liderança e controle de processos, elementos centrais da prática administrativa. Conforme destaca o coordenador do projeto,

> O projeto impacta a vida dos alunos ao trazer conhecimentos que muitas vezes estão fora da sua realidade. Para aqueles que vêm do meio rural, apresenta novas formas de trabalho, como o atendimento ao público (Coordenador do projeto).

4.1.1 Caracterização da equipe responsável pelo projeto

A equipe é composta por alunos de diversos cursos, com participações variadas: Administração (1 meio turno), Sistemas de Informação (2 integrais), Direito (2 integrais), Ontopsicologia (1 integral), Gastronomia (3 estágio obrigatório) e um voluntário de outra área. Essa diversidade exige estratégias específicas de organização, comunicação e adaptação às rotinas, às idades dos alunos, que variam entre 18 a 35 anos, sendo eles de diversas cidades como Bagé, Santa Maria, Ijuí, Tupanciretã, e às famílias, que pertencem a culturas distintas.

Quadro 1 - Participação dos alunos no projeto Cultivando Saber Fazer Horta

Curso	Tipos De Participação	Qtde De Alunos
Administração	**Meio turno**	**1**
Sistema De Informação	**Bolsistas Integrais**	**2**
Direito	**Bolsistas Integrais**	**2**
Ontopsicologia	**Bolsistas Integrais**	**1**
Gastronomia	**Estágio Obrigatório**	**3**
Outro Voluntário	**Apoio eventual**	**1**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A aplicação prática dos conhecimentos administrativos foi percebida nas seguintes etapas: 1) Planejamento das atividades semanais, 2) Organização das equipes e rotina de trabalho, 3) Liderança e mediação da equipe, e 4) Controle de resultados do projeto, contemplando as quatro funções administrativas previstas por Chiavenato (2005).

4.2.1 Planejamento das atividades semanais

Esse planejamento foi realizado a partir da definição de metas e distribuição de tarefas conforme a demanda e o perfil dos alunos. O planejamento das atividades semanais no projeto *Cultivando Saber Fazer Horta* representa uma etapa essencial para garantir o bom andamento das operações e a organização do trabalho em equipe. Essa tarefa envolve a definição prévia das metas a serem atingidas na semana, considerando fatores como: condições climáticas, estágio de desenvolvimento das hortaliças, volume de pedidos dos consumidores, entrega de cestas, presença dos bolsistas e demandas internas do projeto.

A semana geralmente começa com uma análise situacional do que foi realizado anteriormente, com base em observações do supervisor e no desempenho dos alunos. A partir disso, são listadas as atividades prioritárias para os próximos dias, como adubação, colheita, irrigação, preparação de canteiros, montagem de pedidos e atendimento ao público. Essas atividades são distribuídas entre os bolsistas de acordo com seus turnos, habilidades, comprometimento e estágio de aprendizado.

Além disso, o planejamento inclui a organização de recursos físicos e materiais (como adubo, ferramentas, embalagens e sementes), bem como a verificação da logística de entregas e reposição de insumos. Tudo isso é feito com o objetivo de evitar atrasos, sobrecarga de tarefas ou ociosidade. O supervisor também reserva espaços para orientações pontuais e treinamentos práticos, ajustando a programação sempre que necessário.

Segundo Chiavenato (2005), o planejamento permite antecipar ações, definir responsabilidades e garantir que os objetivos organizacionais sejam atingidos com eficácia. No caso do projeto, essa função assegura que todos os envolvidos saibam exatamente o que deve ser feito, como e por quem, promovendo um ambiente de aprendizado alinhado à prática da Administração.

4.2.2 Organização das equipes e rotina de trabalho

Orientando os bolsistas quanto à rotina de trabalho, controle de tempo, uso correto de materiais e cumprimento de horários. Portanto, a função de organizar foi dividida em organização das equipes e na especificação da rotina de trabalho dessas equipes.

A organização das equipes no projeto *Cultivando Saber Fazer Horta* é uma etapa central do processo de gestão, pois envolve o alinhamento entre pessoas, tarefas, tempo e recursos disponíveis. Como o projeto é composto por bolsistas com diferentes turnos (integral e meio turno) e também por alunos de cursos diversos, com níveis distintos de experiência e engajamento, torna-se essencial estruturar bem a equipe para garantir o andamento adequado das atividades.

O supervisor realiza a divisão das equipes considerando a carga horária de cada aluno, suas aptidões observadas no dia a dia e a complexidade das tarefas a serem realizadas. Por exemplo, alunos com maior domínio prático podem ser direcionados à montagem de pedidos, manuseio de ferramentas ou liderança de microgrupos, enquanto alunos iniciantes recebem atividades mais básicas, como irrigação e coleta simples.

Além da divisão de tarefas, a organização inclui orientações claras sobre a rotina de trabalho: o que deve ser feito em cada período, quais materiais serão utilizados, onde devem ser armazenados e como devem ser manuseados. O supervisor também reforça a importância do cumprimento de horários, tanto para a chegada ao projeto quanto para a realização das atividades planejadas, promovendo pontualidade e compromisso profissional.

O controle de tempo é feito informalmente com base em observações diretas, anotações do supervisor e a própria percepção dos bolsistas, que aprendem a gerenciar seu tempo conforme a demanda e os prazos de entrega. Em alguns casos, é necessário reorganizar as equipes no meio da semana, redistribuindo tarefas para lidar com imprevistos ou ajustar o rendimento.

4.2.3 Liderança e mediação da equipe

Com foco na comunicação, motivação e resolução de pequenos conflitos do dia a dia entre alunos de diferentes cursos. A liderança exercida no projeto vai além da simples atribuição de tarefas: ela se expressa no acompanhamento direto dos bolsistas, no estímulo

à responsabilidade e no desenvolvimento de um ambiente de cooperação e respeito mútuo. A função de liderar, no contexto do projeto, envolve também a mediação de conflitos, a orientação contínua e o fortalecimento da autonomia dos participantes.

Como supervisor técnico, o autor deste artigo assume o papel de liderança junto aos bolsistas e demais alunos, conduzindo-os por meio do exemplo, da comunicação clara e do suporte prático no desempenho das atividades. É comum que, durante a rotina do projeto, surjam divergências de opinião, atrasos, falhas no cumprimento das tarefas ou até mesmo desmotivação. Nessas situações, cabe ao líder atuar como mediador, escutando as partes envolvidas, analisando o contexto e propondo soluções que mantenham o bom clima de trabalho e a harmonia da equipe.

A liderança adotada busca ser formativa e participativa, estimulando o envolvimento dos alunos nas decisões e incentivando a tomada de iniciativa. Em vez de impor ordens, o supervisor procura compreender o perfil e as dificuldades de cada bolsista, aplicando diferentes estratégias de motivação, como elogios, atribuições de maior responsabilidade, rotação de funções e orientação personalizada.

Segundo Chiavenato (2005), liderar é influenciar pessoas para que elas contribuam de forma voluntária e entusiástica para o alcance dos objetivos organizacionais. No projeto, esse conceito é materializado na forma como os alunos passam a se posicionar de maneira mais proativa, assumindo responsabilidades e desenvolvendo competências interpessoais que os preparam para o mercado de trabalho.

A liderança também se manifesta nas pequenas conquistas cotidianas: um aluno que supera a timidez para atender o público; outro que propõe uma nova forma de embalar os produtos; ou aquele que assume a coordenação informal de uma atividade. Esses comportamentos revelam a eficácia de uma liderança orientada à formação e ao crescimento coletivo.

4.2.4 Controle de resultados

Como monitoramento da produção, atendimento ao público, cumprimento das entregas e acompanhamento da evolução dos bolsistas. O controle de resultados no projeto *Cultivando Saber Fazer Horta* é uma etapa fundamental para garantir que os objetivos previamente definidos sejam de fato alcançados. Essa função envolve o acompanhamento

constante do que foi planejado em relação ao que está sendo executado, permitindo identificar falhas, corrigir desvios e melhorar o desempenho geral das equipes.

Esse controle é feito de forma prática e contínua, a partir da observação diária do supervisor técnico sobre o andamento das tarefas. São verificados, por exemplo, se os canteiros estão sendo bem cuidados, se as colheitas foram realizadas no tempo correto, se as entregas das cestas estão sendo concluídas no prazo e se o atendimento ao público está sendo feito com atenção e respeito.

Além disso, é avaliada a participação e o engajamento dos bolsistas em suas respectivas funções. Caso algum aluno apresente dificuldades, como desatenção, atrasos frequentes ou resistência ao trabalho, o supervisor intervém de maneira construtiva, orientando novamente e, se necessário, redistribuindo as tarefas.

Outro aspecto importante desse controle é a correção de processos de trabalho. Quando se percebe que uma determinada forma de executar uma atividade está gerando desperdício de tempo ou material, são feitas adaptações e melhorias. Isso garante que o projeto funcione de maneira mais eficiente e que os alunos também aprendam a importância de avaliar, refletir e ajustar a própria prática.

A rotina de controle não depende de instrumentos formais, mas sim da experiência prática, da percepção do supervisor e da abertura ao diálogo com os bolsistas. Com isso, o projeto consegue manter um bom padrão de qualidade nas atividades, ao mesmo tempo, em que proporciona um ambiente de aprendizado dinâmico e responsável.

4.3 Resultados gerados para o negócio

Entre os resultados mais relevantes, destaca-se o ganho em autonomia por parte dos bolsistas. Um exemplo foi um aluno de Psicologia, que inicialmente demonstrava insegurança, mas passou a organizar as colheitas com agilidade e sugerir melhorias para a entrega de produtos.

Outro resultado positivo foi o aumento da confiança dos próprios alunos ao lidarem com o público, responderem a pedidos e organizarem os turnos de trabalho. Esse tipo de vivência os prepara para o mercado de trabalho com maior consciência de responsabilidade e postura profissional, mesmo que suas áreas de atuação futuras não estejam relacionadas à agricultura.

5 Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar como os conhecimentos adquiridos no curso de Administração podem ser aplicados na prática, a partir da experiência do autor como supervisor no projeto *Cultivando Saber Fazer Horta*. A vivência diária no projeto permitiu observar que, mesmo em um ambiente não empresarial, conceitos como planejamento, organização, liderança e controle são fundamentais para garantir o bom funcionamento das atividades e a formação dos alunos envolvidos.

A prática administrativa no projeto se revelou uma importante ferramenta de desenvolvimento profissional, não apenas para o autor, mas também para os estudantes bolsistas, que vivenciaram situações reais de trabalho, aprendizado coletivo e responsabilidade. Ao aplicar os conteúdos estudados na graduação em um contexto agrícola e educacional, foi possível perceber a flexibilidade da Administração como campo de atuação e sua relevância em diferentes realidades sociais.

A relação com os ensinamentos de Meneghetti (2022) sobre o trabalho como pilar essencial da formação humana fortaleceu ainda mais o sentido do projeto como espaço de crescimento. A atuação prática demonstrou que o trabalho, quando bem orientado, é capaz de gerar autonomia, competência e dignidade.

Como limitação, o estudo está centrado em uma experiência individual e localizada. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise, considerando outros projetos semelhantes e aplicando métodos quantitativos para mensurar resultados em escala mais ampla.

A experiência também reforça a importância de projetos interdisciplinares dentro do ambiente acadêmico, pois promovem a aplicação da teoria na prática, desenvolvendo profissionais mais preparados para o mundo real. A Administração, nesse contexto, deixa de ser apenas um conteúdo teórico para se tornar uma ferramenta de transformação de ambientes, pessoas e resultados.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Três princípios para manter-se no exercício do belo**. *In*: Projeto Líder: a inteligência empresarial na ótica de Antonio Meneghetti. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2022.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 504-515, nov. 2025.

Ovitrampas como estratégia de gestão pública na prevenção da dengue em Restinga Sêca (RS)

Paulo Ricardo Ozório Gaira[1]

Resumo: Este estudo analisa os impactos da adoção das ovitrampas no controle do Aedes aegypti em Restinga Sêca, RS. Com abordagem descritiva e método de estudo de caso, a pesquisa descreve o processo de aplicação da ferramenta no contexto da vigilância em saúde pública. Foram utilizados documentos institucionais, dados do Painel de Monitoramento das Ovitrampas do RS e registros da execução da estratégia no município.As armadilhas foram instaladas estrategicamente em áreas urbanas com espaçamento de até 150 metros. Após cinco dias, as palhetas foram recolhidas e analisadas, permitindo identificar focos com maior precisão e redirecionar ações com eficiência. Os resultados indicaram avanços significativos: redução de casos confirmados de dengue de 53 em 2024 para apenas dois em 2025, maior racionalização dos recursos operacionais e melhor engajamento da população. A aplicação da ferramenta otimizou as decisões da gestão local, favorecendo a prevenção e controle da doença. Conclui-se que as ovitrampas são uma solução eficaz, acessível e replicável para municípios de pequeno e médio porte, promovendo melhorias na gestão da saúde pública e no enfrentamento das arboviroses.
Palavras-chave: dengue; *Aedes aegypti*; ovitrampas; gestão pública; vigilância em saúde.

Ovitraps as a public management strategy for dengue prevention in Restinga Sêca (RS)

Abstract: This study analyzes the impacts of adopting ovitraps in the control of Aedes aegypti in Restinga Sêca, RS. Using a descriptive approach and a case study method, the research describes the process of applying the tool in the context of public health surveillance. Institutional documents, data from the RS Ovitrap Monitoring Panel, and records of the strategy's implementation in the municipality were used. The traps were strategically installed in urban areas with spacing of up to 150 meters. After five days, the paddles were collected and analyzed, allowing for more precise identification of breeding sites and more efficient redirection of actions. The results indicated significant progress: a reduction in confirmed dengue cases from 53 in 2024 to only two in 2025, greater rationalization of operational resources, and better public engagement. The application of the tool optimized local management decisions, favoring the prevention and control of the disease. It is concluded that ovitraps are an effective, accessible, and replicable solution for small and medium-sized municipalities, promoting improvements in public health management and in combating arboviruses.
Keywords: dengue fever; Aedes aegypti; ovitraps; public management; health surveillance.

Ovitrampas como estrategia de gestión pública para la prevención del dengue en Restinga Sêca (RS)

Resumen: Este estudio analiza el impacto de la adopción de ovitrampas para el control de Aedes aegypti en Restinga Sêca, RS. Mediante un enfoque descriptivo y un estudio de caso, la investigación describe el proceso de aplicación de la herramienta en el contexto de la vigilancia de la salud pública. Se utilizaron documentos institucionales, datos del Panel de Monitoreo de Ovitrampas de RS y registros de la implementación de la estrategia en el municipio. Las trampas se instalaron estratégicamente en zonas

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: pauloricardoozoriogaira@gmail.com

urbanas con una separación de hasta 150 metros. Tras cinco días, se recolectaron y analizaron las paletas, lo que permitió una identificación más precisa de los criaderos y una reorientación más eficiente de las acciones. Los resultados indicaron un progreso significativo: una reducción de los casos confirmados de dengue de 53 en 2024 a solo dos en 2025, una mayor racionalización de los recursos operativos y una mejor participación ciudadana. La aplicación de la herramienta optimizó las decisiones de gestión local, favoreciendo la prevención y el control de la enfermedad. Se concluye que las ovitrampas son una solución eficaz, accesible y replicable para los municipios pequeños y medianos, que promueve mejoras en la gestión de la salud pública y en la lucha contra los arbovirus.
Palabras clave: fiebre del dengue; mosquito Aedes aegypti; ovitrampas; gestión pública; vigilancia sanitaria.

1 Introdução

A dengue é uma doença viral transmitida pelo mosquito Aedes aegypti, representando um dos principais desafios para a saúde pública no Brasil.. Trata-se de uma doença marcada por episódios recorrentes e diversos impactos negativos na população, exigindo intervenções contínuas e eficazes por parte das administrações públicas. Segundo o Ministério da Saúde (Brasil, 2009), a dengue representa uma das arboviroses de maior incidência no país, sendo responsável por elevada demanda nos serviços de saúde e consideráveis prejuízos econômicos e sociais.

O município de Restinga Sêca, localizado no estado do Rio Grande do Sul, também enfrenta esse desafio. Até 2024, as estratégias de enfrentamento do vetor estavam centradas, principalmente, em ações de conscientização, visitas domiciliares e aplicação de produtos químicos, como larvicidas. Embora muito importantes, essas práticas são insuficientes para conter a propagação da infestação em determinadas regiões do município, devido, sobretudo, a limitações operacionais e ao baixo engajamento da comunidade. Vezzani e Carbajo (2008) afirmam que o controle isolado, baseado apenas na eliminação de criadouros e no uso de químicos, tende a ter impacto limitado, especialmente em contextos urbanos com alta densidade populacional.

Diante desse cenário, a partir de agosto de 2024, a administração municipal, por meio do Departamento de Vigilância em Saúde, passou a adotar as ovitrampas como ferramenta estratégica para o monitoramento do *Aedes aegypti*. As ovitrampas são armadilhas compostas por um recipiente escuro, contendo água e uma palheta porosa de eucatex, que simula um criadouro ideal para o mosquito. A fêmea do mosquito, ao buscar locais para oviposição, deposita seus ovos na palheta, permitindo que a equipe de

vigilância identifique a presença e a densidade do vetor naquela região (Brasil, 2021). Essa técnica permite uma atuação mais direcionada, eficiente e preventiva. As armadilhas, instaladas em pontos estratégicos da cidade, permitiram a identificação precisa das áreas com maior incidência de ovos do mosquito, possibilitando ações mais direcionadas e eficazes por parte da equipe de campo, assim tendo uma melhor gestão de pessoal e potencializando o combate ao vetor.

A implementação das ovitrampas representou uma transformação na forma como o município conduz o combate à dengue, com reflexos positivos tanto nas operações de campo quanto na gestão de recursos. Por meio do uso de um método simples e de baixo custo, foi possível otimizar os recursos disponíveis, melhorar os indicadores e reduzir o número de casos registrados.

Diante disto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os principais impactos da implementação do método das ovitrampas na cidade de Restinga Seca. Os objetivos específicos são apresentar a metodologia utilizada para a instalação e monitoramento das ovitrampas, realizar uma comparação entre os cenários pré e pós-implementação do método, enfatizando as mudanças operacionais e nos indicadores epidemiológicos, avaliar os efeitos da nova estratégia operacional, bem como no número de casos de dengue e analisar o papel da gestão pública e da participação comunitária para a efetividade das políticas de vigilância em saúde.

Sob uma perspectiva administrativa, torna-se evidente o papel do planejamento estratégico, da utilização eficiente dos recursos e da cooperação entre setor público e comunidade para o fortalecimento das ações de vigilância e controle de endemias.

1.1 Identificação da classe de problemas

O problema abordado neste estudo está relacionado à gestão pública em saúde, principalmente ao que se refere a produtividade e a tomada de decisões no que se refere ao combate à dengue. Trata-se de uma situação que envolve o desempenho das equipes operacionais e a tomada de decisões estratégicas para o enfrentamento da dengue no município de Restinga Seca.

Durante muitos anos, as ações de combate ao *Aedes aegypti* se resumiram aos métodos tradicionais de realizar visitas nas casas dos moradores, o que gerava muito esforço operacional, além de apresentar muitas limitações. Dentre todas as adversidades, a

maior delas é a dificuldade em identificar, com precisão, os locais de maior incidência do mosquito, o que tornava a atuação das equipes muitas vezes superficiais e pouco direcionadas. Isso resultava em desperdício de tempo e recursos, atrasos na resposta às situações de risco e baixa efetividade das medidas adotadas.

Nesse contexto, o problema pode ser classificado como uma falha na gestão e uma necessidade de novas metodologias, o que gera uma coleta de dados pouco precisos até a dificuldade em transformar essas informações em decisões eficazes. A ausência de ferramentas mais sensíveis e inteligentes de monitoramento compromete não apenas a produtividade das equipes, mas também a capacidade da gestão em planejar e executar ações realmente eficientes capazes de realmente gerarem resultados no combate à dengue no âmbito municipal.

Como destacam Teixeira *et al*. (2013), uma vigilância epidemiológica eficiente permite tomar decisões rápidas e embasadas, de modo a otimizar recursos e direcionar esforços às áreas de maior risco.

2 Conceituação da Ferramenta

A ferramenta utilizada para essa pesquisa chama-se ovitrampa. Trata-se de uma armadilha de oviposição empregada em programas de vigilância epidemiológica para monitorar a intensidade da infestação por *Aedes aegypti*. Sua aplicação vai além do simples recolhimento de ovos do mosquito, assume um papel estratégico dentro da gestão. A ovitrampa atua como uma ferramenta de apoio à organização das ações de combate ao vetor, contribuindo diretamente para a eficiência operacional, a definição de prioridades e a tomada de decisões com base em dados concretos.

A ovitrampa, em suma, é um recipiente escuro contendo água e um atrativo, no caso geralmente levedo de cerveja, associado a uma palheta porosa de eucatex onde as fêmeas do mosquito depositam seus ovos. Essa estrutura simples permite detectar a presença do vetor, podendo assim mensurar os níveis de infestação. Com isso, torna-se possível monitorar o avanço da infestação e a efetividade das ações realizadas, permitindo o direcionamento e reestruturação de ações de controle

O uso sistemático das ovitrampas vem sendo consolidado como uma ferramenta de gestão territorial e epidemiológica, pois fornece dados confiáveis que auxiliam na definição de prioridades e na alocação de recursos. A Nota Técnica n.º 33/2022 do

Ministério da Saúde reconhece oficialmente a ovitrampa como um método eficaz e de baixo custo para vigilância entomológica, recomendando sua implementação de forma complementar às ações tradicionais de combate ao mosquito.

A ovitrampa pode ser compreendida como uma ótima ferramenta de apoio, contribuindo para o planejamento estratégico das políticas de saúde com impactos diretos na produtividade das equipes e assim gerando uma economia nos recursos operacionais; oferece uma alternativa acessível a municípios de pequeno e médio porte, como Restinga Sêca, possibilitando o fortalecimento da vigilância em saúde mesmo diante de restrições monetárias e de pessoal.

Portanto, a ovitrampa, além de ser uma ferramenta de combate e monitoramento de vetor, passou a desempenhar um papel relevante na esfera da gestão pública, especialmente quando integrada a estratégias de planejamento, avaliação de desempenho e tomada de decisão no enfrentamento de endemias como a dengue.

2.1 Políticas Públicas

As políticas públicas são ações planejadas e executadas pelo Estado com o objetivo de atender às necessidades da população. Representam um instrumento fundamental de gestão e intervenção social, estruturada a partir de indicadores, metas, recursos disponíveis e medidores de impacto. Segundo Secchi (2010), políticas públicas são conjuntos de decisões e ações interdependentes que expressam as escolhas de governo diante de problemas socialmente relevantes.

Nesse sentido, a utilização das ovitrampas no combate à dengue encaixa-se como uma estratégia dentro de uma política pública de saúde preventiva. Sua aplicação contribui significativamente para a melhoria da gestão, pois permite que as decisões sejam baseadas em evidências concretas. Com a instalação das armadilhas em pontos estratégicos e o monitoramento regular da presença de ovos de mosquito, o município consegue identificar focos com precisão, concentrar esforços em áreas prioritárias e evitar a dispersão.

No caso de Restinga Sêca, a adoção da ferramenta otimizou o trabalho das equipes de campo, e promoveu maior controle sobre os indicadores epidemiológicos, permitindo uma gestão mais racional dos recursos operacionais.

2.2 Políticas Públicas em saúde

As políticas públicas de saúde são ações planejadas pelo Estado com o objetivo de garantir o acesso da população à prevenção e tratamento de doenças. Elas fazem parte do Sistema Único de Saúde (SUS) e buscam assegurar atendimento universal, com equidade e qualidade

Diferentemente das políticas públicas, as de saúde lidam diretamente com a vida e o bem-estar das pessoas, exigindo um acompanhamento constante, planejamento estratégico e uso eficiente dos recursos públicos.

Assim, a ovitrampa auxilia as políticas públicas de saúde ao permitir uma vigilância mais precisa e constante sobre o vetor da dengue. Com dados concretos sobre a presença do mosquito, torna-se possível antecipar surtos, priorizar áreas de risco e adotar medidas preventivas, contribuindo diretamente para a proteção da população e a redução de casos da doença.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem de estudo de caso, tendo como objeto a implementação das ovitrampas no município de Restinga Sêca, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo é compreender os impactos administrativos e operacionais gerados a partir da adoção dessa ferramenta no contexto da vigilância em saúde.

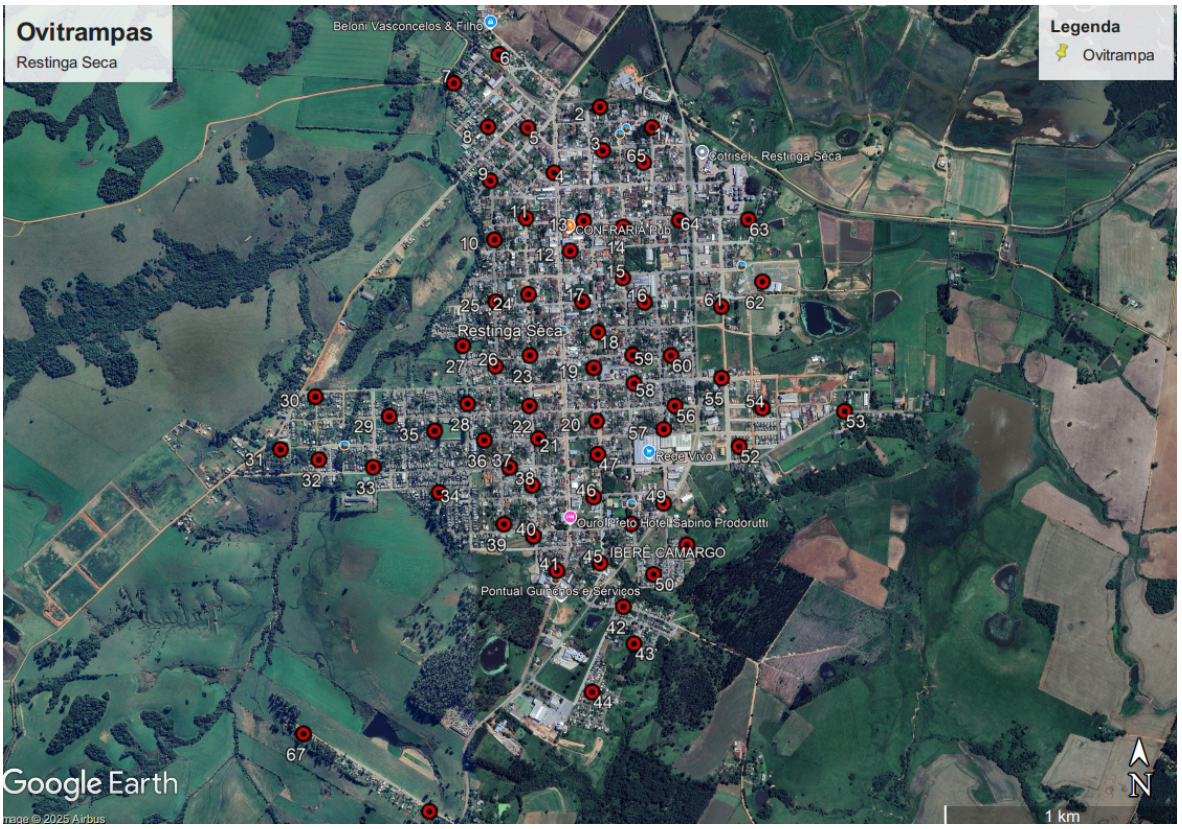
A metodologia utilizada baseia-se na interpretação de informações relacionadas ao processo de implantação da ferramenta no território municipal. Foram utilizados documentos institucionais, relatórios técnicos, notas orientativas da Secretaria Estadual da Saúde do RS e diretrizes emitidas pelo Ministério da Saúde e Fiocruz. Também foram analisados dados extraídos do Painel de Monitoramento das Ovitrampas do RS e do mapeamento municipal da localização das armadilhas, que permitiram compreender a lógica de distribuição territorial da estratégia.

A instalação das ovitrampas em Restinga Sêca teve início em agosto de 2024, coordenada pela Secretaria Municipal de Saúde, com apoio da 4ª Coordenadoria Regional de Saúde. O processo seguiu os protocolos técnicos recomendados pelo Ministério da Saúde (2022) e pela Fiocruz (2017). As armadilhas utilizadas consistem em vasos plásticos

pretos, preenchidos com 300 ml de água e uma solução atrativa à base de levedo de cerveja a 0,04%. As palhetas de madeira aglomerada (Eucatex) são novas a cada ciclo de monitoramento, dispensando qualquer tipo de preparação anterior. Cada palheta é fixada com um clipe metálico e posicionada verticalmente com o lado poroso voltado para o interior do recipiente.

As ovitrampas são instaladas preferencialmente em áreas sombreadas, protegidas do sol e da chuva, fora do alcance de crianças e animais, e sempre no peridomicílio. A altura de instalação varia entre 80 cm e 150 cm, conforme orientação técnica. A distribuição espacial das armadilhas é feita com base em raio de cobertura de até 150 metros entre cada ponto, respeitando o porte populacional da área urbana e a capacidade operacional.

Figura 1 – Distribuição das ovitrampas em Restinga Sêca em 2025



Fonte: Secretaria Municipal de Saúde de Restinga Sêca (2025).

As palhetas são recolhidas cinco dias após a instalação, transportadas na posição vertical, com a extremidade contendo os ovos voltada para cima, a fim de preservar a integridade do material. As palhetas são levadas até o laboratório, onde permanecem em

temperatura ambiente por até três dias para secagem. Em seguida, realiza-se a contagem dos ovos com o auxílio de um microscópio digital. Cada palheta é associada ao número da armadilha correspondente e os dados são registrados em planilhas físicas e digitais. Esses dados alimentam o banco local de vigilância são enviados ao Centro Estadual de Vigilância em Saúde (CEVS) e também inseridos no Painel Estadual de Monitoramento das Ovitrampas.

Com base nessas informações, são definidas as áreas de maior risco e direcionadas às equipes de campo de forma mais eficaz, evitando ações desnecessárias e aumentando a eficiência da resposta. A padronização do método e o uso de dados georreferenciados permitem uma vigilância mais precisa e contínua, contribuindo para decisões embasadas, otimização dos recursos e redução dos focos do vetor no território.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado o ChatGPT como uma ferramenta de apoio. Ele foi utilizado para auxiliar na organização das ideias, revisão textual com foco em ortografia e concordância gramatical, além de servir como suporte na formatação das referências conforme as normas da ABNT.

4 Operacionalização da Ferramenta

A aplicação da ferramenta das ovitrampas em Restinga Sêca iniciou-se em agosto de 2024, após uma reunião entre o secretário municipal de saúde e a equipe técnica da 4ª Coordenadoria Regional de Saúde, que definiu a adoção do método como estratégia oficial de monitoramento do *Aedes aegypti.* As armadilhas foram distribuídas em pontos estratégicos do perímetro urbano, respeitando espaçamento médio de 150 metros entre elas, conforme orientação técnica. A instalação ocorreu em locais sombreados e protegidos, fora do alcance de crianças e animais, com altura entre 80 e 150 cm.

As palhetas permaneciam nas armadilhas por cinco dias, sendo recolhidas pelos agentes de endemias e levadas ao laboratório e para secagem. Em seguida, é realizada a contagem dos ovos com o uso de microscópio, e os dados eram registrados e enviados ao Centro Estadual de Vigilância em Saúde, além de alimentarem o Painel de Monitoramento das Ovitrampas do RS.

A operacionalização da ferramenta permitiu à equipe identificar com maior precisão as áreas de risco, planejar as ações de forma mais eficiente e otimizar os recursos utilizados no combate ao *Aedes aegypti*.

4.1 Diagnóstico do contexto municipal

O município de Restinga Sêca está localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente dentro do geoparque da quarta colônia. Segundo estimativas do IBGE, conta com cerca de 15 mil habitantes, distribuídos principalmente na zona urbana. Como em muitos municípios de pequeno porte, os recursos humanos e financeiros são limitados, o que exige da gestão pública maior planejamento e otimização das ações.

Nos últimos anos, o município enfrentou um aumento no número de casos de dengue, com registros mais frequentes a partir de 2022. Em 2024, os números aumentaram de forma significativa: foram 192 notificações, com 53 casos confirmados e 14 autóctones, evidenciando a expansão da circulação viral no município e a necessidade de uma resposta mais eficaz e estratégica por parte da gestão pública (Painel Dengue RS, 2024).

Diante disso, a escolha da ferramenta foi motivada pela necessidade de melhorar o monitoramento vetorial, reduzir casos de dengue e permitir uma atuação mais direcionada por parte das equipes de campo.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Em julho de 2024, foi realizada uma reunião entre o secretário municipal de saúde e representantes da 4ª Coordenadoria Regional de Saúde, na qual foram avaliados os indicadores locais de dengue e definida a adoção das ovitrampas como método oficial de monitoramento. No início de agosto, a equipe técnica da vigilância em saúde foi capacitada para realizar todas as etapas do processo, incluindo montagem, instalação, recolhimento e leitura das armadilhas.

Simultaneamente, houve a aquisição dos materiais necessários, como vasos plásticos, palhetas novas, clipes metálicos e levedo de cerveja para preparação da solução atrativa. Com base nos dados epidemiológicos dos meses iniciais de 2024, foram definidos os bairros prioritários e o mapeamento dos pontos de instalação, respeitando o espaçamento de até 150 metros entre cada ovitrampa. As armadilhas foram instaladas na segunda quinzena de agosto em áreas sombreadas e protegidas, no peridomicílio, com altura entre 80 e 150 cm. Cada unidade foi identificada com número, data e logo do município.

Após cinco dias, as palhetas foram recolhidas, secas e os ovos contados com auxílio de lupa. Os dados foram registrados e enviados aos sistemas estadual e municipal, contribuindo para a realização de ações posteriores.

4.3 Resultados gerados para o município

A implementação das ovitrampas em Restinga Sêca gerou resultados positivos tanto do ponto de vista técnico quanto administrativo. Antes da aplicação da ferramenta, as ações de combate ao *Aedes aegypti* eram baseadas em visitas avulsas e sem critérios definidos, o que comprometia a efetividade das atividades realizadas. Com a nova metodologia, houve uma mudança significativa na forma como o município passou a organizar suas ações de vigilância.

Comparando-se os dados de 2023 com os de 2024, observa-se um aumento no número de casos confirmados (de 9 para 53), mas também uma maior capacidade de detecção precoce dos focos, o que possibilita respostas mais ágeis e focalizadas. Em 2025, após a adoção plena da ferramenta, foram registrados apenas dois casos confirmados até o mês de junho, indicando uma redução expressiva e direta nos casos de dengue no município. Além disso, a contagem sistemática de ovos permitiu a identificação dos bairros com maior incidência, otimizando o trabalho das equipes de campo e reduzindo o uso de larvicidas.

Do ponto de vista da gestão, a ferramenta contribuiu para o uso mais racional dos recursos públicos, com economia em insumos e melhor aproveitamento da força de trabalho. Também houve maior integração com a comunidade, que passou a compreender melhor a importância da prevenção e colaborar com o cuidado das armadilhas instaladas. A utilização das ovitrampas, portanto, não apenas aprimorou a eficácia do controle vetorial, como também fortaleceu a participação social e a capacidade técnica da administração pública local.

5 Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo analisar os principais impactos da implementação do método das ovitrampas na cidade de Restinga Sêca, abordando desde o contexto epidemiológico do município até os efeitos gerados na gestão pública de saúde. A

partir da adoção dessa ferramenta, foi possível observar avanços significativos no monitoramento vetorial, na organização das ações operacionais e na redução dos casos de dengue.

A pesquisa evidenciou que a ovitrampa, além de ser uma solução simples e de baixo custo, se mostrou altamente eficaz na identificação de focos do *Aedes aegypti,* contribuindo para a antecipação de surtos e maior precisão nas respostas da equipe de campo. O uso contínuo da ferramenta resultou em ganhos operacionais, economia de recursos e fortalecimento da relação entre a equipe e a comunidade, se tornando uma estratégia replicável em outros municípios.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a dependência da continuidade das ações e da adesão comunitária, bem como a necessidade de uma equipe capacitada. Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação da análise para outros municípios da região, bem como a integração da ferramenta com tecnologias digitais de georreferenciamento e inteligência artificial, visando potencializar ainda mais sua efetividade.

Dessa forma, conclui-se que a implementação das ovitrampas não apenas atendeu a uma demanda urgente de saúde pública, como também aprimorou práticas de gestão e planejamento no enfrentamento de arboviroses, mostrando-se uma experiência de sucesso com grande potencial de continuidade e expansão.

Referências

BRASIL. Ministério da Saúde. **Diretrizes nacionais para a prevenção e controle de epidemias de dengue.** Brasília: Ministério da Saúde, 2009. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/diretrizes_nacionais_prevencao_controle_dengue.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Nota Técnica nº 33/2022**: Recomendações para a implementação da vigilância entomológica com ovitrampas. Brasília: Ministério da Saúde, 2022. Disponível em: https://saude.rs.gov.br/upload/arquivos/202212/14131027-nota-tecnica-ms-n-33-2022-ovitrampas.pdf. Acesso em: 22 jun. 2025.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Instituto Oswaldo Cruz. **Metodologia para amostragem de Aedes aegypti por meio de armadilhas de postura (ovitrampas)**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2017. Disponível em: https://youtu.be/2w89kagSOKM. Acesso em: 22 jun. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da população residente para os municípios brasileiros com data de referência em 1º de julho de 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 22 jun. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria Estadual da Saúde. 4ª Coordenadoria Regional de Saúde. **Mapa de distribuição das ovitrampas em Restinga Sêca**. Restinga Sêca, 2025. Documento interno.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria Estadual da Saúde. **Painel de Monitoramento da Dengue – Casos de Restinga Sêca (2023 e 2024)**. Porto Alegre: SES/RS, 2024. Disponível em: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOGRkMGM2Y2QtYmVmYy00ODk5LWI4NjEtNDM2YzczMzQ2ZDI2IiwidCI6IjE1ZGNkOTA5LThkYzAtNDBlOS1hMWU1LWNlY2IwNTNjZGQxYSJ9. Acesso em: 22 jun. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria Estadual da Saúde. **Painel de Monitoramento de Ovitrampas do RS**. Disponível em: https://painelovitrampasrs.streamlit.app/. Acesso em: 22 jun. 2025.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas:** conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TEIXEIRA, M. G.; COSTA, M. da C. N.; CARVALHO, M. S.; BARRETO, M. L. Vigilância em saúde no Brasil: avanços e desafios. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 5, p. 915–921, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0102-311X2013000500001. Acesso em: 15 jun. 2025.

VEZZANI, D.; CARBAJO, A. E. Aedes aegypti, Aedes albopictus, and dengue in Argentina: current knowledge and future directions. **Memórias do Instituto Oswaldo Cruz**, v. 103, n. 1, p. 66–74, 2008.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 516-525, nov. 2025.

Como a aceitação do Bitcoin como forma de pagamento faz evoluir uma empresa ou aumenta a lucratividade ou se aumenta a lucratividade

Rafael Schepp Pincolini[1]

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da adoção do Bitcoin como meio de pagamento em uma empresa local na cidade de Rolante/RS, conhecida nacionalmente como a “capital do Bitcoin”. Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, foi realizado um estudo de caso com um empresário do setor industrial que passou a aceitar criptomoedas em suas transações comerciais. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário enviado via WhatsApp, com posterior registro em áudio para garantir a fidelidade das respostas. As informações foram analisadas de forma interpretativa, com a síntese das respostas pelo pesquisador, a fim de identificar percepções e efeitos da adoção da tecnologia. Os resultados indicam que, embora o volume de pagamentos em Bitcoin ainda representam uma parcela pequena do faturamento da empresa, sua aceitação contribuiu para o fortalecimento da imagem institucional como um negócio inovador e alinhado às tendências digitais. Houve ganhos simbólicos e estratégicos, especialmente na aproximação com novos perfis de consumidores e no fortalecimento da rede de empreendedores locais. Também foi identificado um potencial benefício tributário nas transações com criptomoedas. Conclui-se que, mesmo com limitações quanto à escalabilidade e ao alcance, a adoção do Bitcoin pode representar uma vantagem competitiva em determinados contextos, especialmente quando integrada a iniciativas regionais de inovação. Recomenda-se, para estudos futuros, a ampliação da amostra e a análise longitudinal dos impactos.
Palavras-chave: Bitcoin; lucratividade; vantagem competitiva; formas de pagamento.

How does the acceptance of Bitcoin as a form of payment help a company evolve or increase profitability or if it increases profitability

Abstract: This article aims to analyze the impacts of adopting Bitcoin as a means of payment in a local company in the city of Rolante/RS, nationally known as the "Bitcoin capital." Through a qualitative and exploratory approach, a case study was conducted with a businessman in the industrial sector who began accepting cryptocurrencies in his commercial transactions. Data collection was carried out through a questionnaire sent via WhatsApp, with subsequent audio recording to ensure the accuracy of the responses. The information was analyzed interpretively, with the researcher synthesizing the responses in order to identify perceptions and effects of adopting the technology. The results indicate that, although the volume of Bitcoin payments still represents a small portion of the company's revenue, its acceptance contributed to strengthening its institutional image as an innovative business aligned with digital trends. There were symbolic and strategic gains, especially in reaching new consumer profiles and strengthening the network of local entrepreneurs. A potential tax benefit in cryptocurrency transactions was also identified. It is concluded that, even with limitations regarding scalability and reach, the adoption of Bitcoin can represent a competitive advantage in certain contexts, especially when integrated with regional innovation initiatives. For future studies, it is recommended to expand the sample size and conduct a longitudinal analysis of the impacts.
Keywords: Bitcoin; profitability; competitive advantage; payment methods.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: rafaelpincolini@gmail.com

¿Cómo ayuda la aceptación de Bitcoin como forma de pago a una empresa a evolucionar o aumentar su rentabilidad, o acaso no la aumenta?

Resumen: Este artículo analiza el impacto de la adopción de Bitcoin como medio de pago en una empresa local de Rolante, Rio Grande do Sul, ciudad conocida a nivel nacional como la "capital Bitcoin". Mediante un enfoque cualitativo y exploratorio, se realizó un estudio de caso con un empresario del sector industrial que comenzó a aceptar criptomonedas en sus transacciones comerciales. La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario enviado por WhatsApp, con posterior grabación de audio para garantizar la precisión de las respuestas. La información se analizó de forma interpretativa, sintetizando las respuestas para identificar percepciones y efectos de la adopción de la tecnología. Los resultados indican que, si bien el volumen de pagos con Bitcoin aún representa una pequeña parte de los ingresos de la empresa, su aceptación contribuyó a fortalecer su imagen institucional como una empresa innovadora alineada con las tendencias digitales. Se observaron beneficios simbólicos y estratégicos, especialmente en la captación de nuevos perfiles de consumidores y el fortalecimiento de la red de emprendedores locales. También se identificó un posible beneficio fiscal en las transacciones con criptomonedas. Se concluye que, incluso con limitaciones en cuanto a escalabilidad y alcance, la adopción de Bitcoin puede representar una ventaja competitiva en ciertos contextos, especialmente cuando se integra con iniciativas regionales de innovación. Para futuros estudios, se recomienda ampliar el tamaño de la muestra y realizar un análisis longitudinal de los impactos.
Palabras clave: Bitcoin; rentabilidad; ventaja competitiva; métodos de pago.

1 Introdução

Com a transformação digital impactando diretamente a economia e os meios de pagamento, novas tecnologias financeiras vêm ganhando espaço, como é o caso das criptomoedas. Entre elas, o Bitcoin destaca-se por ser a criptomoeda mais popular e amplamente utilizada em escala global. Um exemplo significativo é o país de El Salvador, que recentemente adotou o Bitcoin como moeda legal, evidenciando o avanço e a crescente aceitação dessa tecnologia ao redor do mundo.

No Brasil, embora o uso ainda não seja amplamente disseminado em todo o território nacional, algumas iniciativas chamam a atenção. Um caso é o da cidade de Rolante, no Rio Grande do Sul, que através do programa “Bitcoin é Aqui” tornou-se conhecida como a capital do Bitcoin no país. Com cerca de 21 mil habitantes, aproximadamente 40% dos estabelecimentos locais já aceitam Bitcoin como forma de pagamento. Além disso, em Porto Alegre, capital do estado, destaca-se o programa “GO BTC”, que tem como objetivo incentivar a utilização da criptomoeda no comércio local, promovendo a inovação e a modernização das relações comerciais.

Apesar do avanço das criptomoedas, ainda há resistência à aceitação do Bitcoin, principalmente por causa da sua volatilidade, da falta de conhecimento técnico e da

ausência de regulamentação clara. Muitos empresários preferem os meios tradicionais de pagamento por serem mais seguros, estáveis e amplamente aceitos, o que torna a adoção do Bitcoin um processo mais lento.

Diante desse panorama, este artigo propõe-se a estudar o caso de um empresário da área industrial, da cidade de Rolante, que decidiu adotar o Bitcoin como meio de pagamento em sua empresa. Por meio deste estudo de caso, foi possível identificar os principais desafios enfrentados na implementação desse sistema, bem como analisar se houve um aumento na lucratividade e na captação de novos clientes.

Essa análise mostra-se relevante por permitir uma compreensão prática dos efeitos gerados pela aceitação do Bitcoin no cotidiano de uma empresa. Investigar esses aspectos pode oferecer subsídios valiosos para que outros empreendedores reflitam sobre os benefícios e os riscos associados à adoção dessa tecnologia em seus próprios negócios.

Assim, o objetivo central deste artigo é compreender os impactos concretos da aceitação do Bitcoin no ambiente empresarial, avaliando se sua adoção pode representar uma vantagem competitiva. Busca-se também entender se essa inovação contribui para atrair novos perfis de consumidores, fortalecer a marca e estimular a cultura da inovação nas organizações.

2 Referencial Teórico

O Bitcoin é uma criptomoeda, um tipo de dinheiro totalmente digital que opera fora do controle de governos e bancos. Diferente do dinheiro físico que você está acostumado, como o real ou o dólar, o Bitcoin existe apenas no ambiente online e suas transações são registradas em uma rede pública e descentralizada chamada blockchain.

O Bitcoin foi criado em 2008 e lançado oficialmente em janeiro de 2009 por uma pessoa ou grupo usando o pseudônimo de Satoshi Nakamoto. Até hoje, a verdadeira identidade de Satoshi Nakamoto permanece um grande mistério. O objetivo por trás de sua criação era oferecer um sistema de pagamento eletrônico que não dependesse de intermediários, como bancos, e que fosse resistente à censura e à manipulação. E a magia do Bitcoin ocorre na sua descentralização. Não há um banco central ou uma única empresa que o controle. Em vez disso, a rede de computadores que o mantém é global e cada transação é verificada e adicionada a um “livro-razão” público e imutável, o blockchain. Isso garante a segurança e a transparência de todas as operações.

Além disso, o Bitcoin é escasso, existe um limite máximo de 21 milhões de unidades que podem ser criadas. Essa característica, aliada à sua tecnologia de criptografia avançada, o torna um ativo digital único, usado para transferências de valor globais, compras online e até mesmo como um tipo de investimento para muitos.

A transformação digital tem provocado mudanças significativas na economia e interferindo diretamente nas interações entre consumidores e empresas. A digitalização dos processos financeiros, impulsionada por avanços tecnológicos, têm promovido novos formatos de pagamento, até mesmo com a criação do PIX (pagamento instantâneo), desafiando os modelos tradicionais. Segundo Cintra e Prates (2024), a revolução digital tem impacto direto na arquitetura monetária, criando novas possibilidades de transações financeiras por meio de plataformas digitais.

No Brasil, observa-se um crescimento expressivo no uso de meios de pagamento digitais, como carteiras virtuais, pagamentos por aproximação e transferências instantâneas. Essa tendência revela uma mudança no comportamento do consumidor, que busca praticidade, segurança e rapidez nas transações financeiras (Aguiar; Bastos, 2017). Com a evolução dos meios digitais, surgiram também as criptomoedas virtuais descentralizadas que utilizam tecnologia blockchain, o Bitcoin é a criptomoeda mais consolidada no mercado cripto, sendo adotada gradualmente como forma de pagamento em diversos países. De acordo com Carneiro (2021), as criptomoedas desafiam o sistema monetário tradicional, por não dependerem de bancos centrais, e levantam questões sobre regulação, segurança e volatilidade.

No Brasil, embora ainda seja uma tecnologia emergente, há cidades com alto índice de adesão, como Rolante/RS, que ficou conhecida como “capital do Bitcoin”, com aproximadamente 40% dos estabelecimentos aceitando a moeda digital. Essa prática reflete uma tentativa de inovar e se adaptar a novas demandas de mercado e captar novos públicos, mesmo em contextos de menor urbanização. Segundo matéria publicada no jornal G1, os empresários da cidade de Rolante não têm um cálculo de quanto dinheiro o pagamento por Bitcoins movimentou em um ano na cidade. No entanto, apenas em um festival com a temática da moeda, que durou dois dias, o volume chegou a R$ 300 mil.

A aceitação do Bitcoin como forma de pagamento nos negócios demonstra uma inovação que pode influenciar positivamente o desempenho empresarial. Estudos demonstram que a adoção de novas tecnologias pode gerar vantagens como a redução de custos, maior transparência e acesso a novos nichos de consumidores (Amaral *et al.*, 2021).

Contudo, os desafios são significativos, principalmente relacionados ao conhecimento técnico de pessoas mais antigas, ou até mesmo uma resistência, além de oscilação do valor da moeda e aceitação cultural.

O caso de Rolante oferece uma oportunidade de observar esses impactos na prática, principalmente ao analisar a trajetória de empresários locais que decidiram adotar essa tecnologia. Avaliar esse caso de um empresário do ramo de prestação de serviço, permite entender os efeitos na lucratividade, atração de novos clientes e a percepção de inovação no mercado local.

A inovação é apontada por diversos autores como um fator essencial para alcançar o sucesso e sustentá-lo, assim tendo vantagens competitivas no mercado. Segundo (Furtado; Souza; Vasconcelos, 2020), a inovação tecnológica pode agregar valor aos serviços oferecidos, melhorar a imagem da empresa e criar diferenciais frente à concorrência. Para (Porter, 1989), a vantagem competitiva surge quando a empresa entrega valor superior ao cliente, seja por meio de diferenciação ou redução de custos.

Nesse contexto, a adoção de criptomoedas como meio de pagamento pode ser considerada uma estratégia inovadora. Ao posicionar-se como uma empresa aberta à tecnologia, o empreendedor pode conquistar novos perfis de consumidores e fortalecer sua marca como moderna e alinhada às tendências globais.

3 Método

Este artigo utiliza uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória, com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada os impactos da adoção do Bitcoin como meio de pagamento em um negócio local.

Segundo a classificação de (Gil, 2008), trata-se também de uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, e de uma pesquisa de campo, já que os dados foram coletados diretamente com o empresário por meio de entrevista. Além disso, o estudo adota o procedimento técnico de estudo de caso, por analisar em profundidade uma situação específica dentro de seu contexto real.

Para a realização do estudo, foi utilizado o método de estudo de caso, tendo como foco um empresário da cidade de Rolante, no Rio Grande do Sul, reconhecida nacionalmente por ser a cidade com o maior número de estabelecimentos que aceitam

Bitcoin como forma de pagamento. Por isso, é frequentemente chamada de “capital do Bitcoin”. A escolha desse tipo de pesquisa se justifica pela intenção de analisar uma experiência prática, buscando entender as percepções, motivações, dificuldades e resultados associados à implementação da criptomoeda em um contexto empresarial real.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista estruturada, com perguntas abertas, aplicada diretamente ao empresário que adotou o Bitcoin em sua empresa. A entrevista teve como foco identificar os principais motivos que o levaram a adotar a criptomoeda, se houve ou não o aumento da lucratividade, expansão do público e aproximação com o cliente.

Para a compilação dos resultados, foi realizada uma análise interpretativa das respostas fornecidas pelo empresário. Ressalta-se que os tópicos apresentados na tabela não representam transcrições literais das falas do entrevistado, mas sim a interpretação do pesquisador com base no conteúdo da entrevista. Assim, cada item foi preenchido conforme a compreensão analítica do pesquisador, buscando refletir, de forma fidedigna, os significados expressos pelo participante.

O ChatGPT foi usado neste trabalho como forma de ajudar o autor a ter modelos de escritas mais formais e de acordo com escritas acadêmicas. Foi usado também para ajudar a montar as referências, para buscar matérias que agregassem um valor ao artigo, assim ajudando com mais informações, além de ter sido utilizado para reunir nos tópicos destinados às respostas do empresário que foi entrevistado.

4 Operacionalização da Ferramenta

A ferramenta utilizada para realização desta pesquisa foi um questionário, enviado via WhatsApp para o empresário, contendo 11 perguntas divididas que podem ser divididas nos seguintes tópicos: Motivos que o levaram a adotar a criptomoeda, se houve ou não o aumento da lucratividade, expansão do público e aproximação com o cliente

A aplicação desta ferramenta permitiu que as respostas fossem mais flexíveis e bastante ricas, contextualizadas sobre a experiência real do empresário com a criptomoeda, contribuindo diretamente para a compreensão dos impactos e possibilidades do uso do Bitcoin no comércio local. A entrevista foi aplicada no WhatsApp, mas com registro em áudio, garantindo a fidelidade das respostas para posterior transcrição e análise.

Vale destacar que, para fins de organização e análise dos dados, as respostas fornecidas pelo empresário foram sintetizadas pelo pesquisador. Essa sistematização teve como objetivo facilitar a identificação dos principais pontos abordados em cada tópico, sem comprometer o conteúdo e o sentido das falas originais. Ainda que resumidas, as informações preservam a essência das experiências relatadas, permitindo uma interpretação coerente e alinhada aos objetivos da pesquisa.

Quadro 1 - Compilação das respostas

Tópicos:	**Resumo das respostas:**
Lucratividade	Embora não tenha sido constatado um impacto direto e significativo no volume de vendas ou no faturamento geral da empresa, a adoção do Bitcoin como forma de pagamento revelou-se uma estratégia inovadora. Atualmente, o número de clientes que optam por realizar transações utilizando essa criptomoeda ainda é relativamente pequeno, limitando-se majoritariamente ao público local e a consumidores mais familiarizados com tecnologias financeiras alternativas. Apesar da baixa adesão inicial, a iniciativa proporcionou à empresa um posicionamento de destaque no mercado, diferenciando-se dos concorrentes ao integrar uma rede emergente de negócios locais que adotam práticas inovadoras. Esse movimento estratégico tem contribuído para o fortalecimento da identidade da marca, transmitindo uma imagem de modernidade, ousadia e alinhamento com as tendências globais de digitalização econômica, que posteriormente é citado no eixo de aproximação com o cliente, como forma de marketing. Adicionalmente, observou-se um impacto positivo na lucratividade da empresa. Isso se deve, em grande parte, ao fato de que as transações realizadas com Bitcoin não estão sujeitas às mesmas tributações aplicadas aos pagamentos efetuados com moeda corrente tradicional. Essa característica oferece uma vantagem operacional relevante, possibilitando a maximização dos lucros por meio da redução da carga tributária incidente sobre as vendas. Dessa forma, a aceitação do Bitcoin não apenas amplia as possibilidades de relacionamento com novos perfis de consumidores, como também representa uma alternativa eficiente para a otimização financeira do negócio.

Adoção e Implementação	A empresa Psjob e Soluções passou a aceitar Bitcoin como forma de pagamento desde novembro de 2023. A motivação para a adoção do Bitcoin surgiu por meio de uma campanha existente na cidade de Rolante, conduzida com o apoio de Ricardo, um entusiasta e profundo conhecedor da criptomoeda. A proposta era atrair novos recursos para a cidade, transformando-a em um polo de inovação. Rolante, hoje conhecida como a cidade mais “Bitcoin” do Brasil, passou a receber visitantes interessados em utilizar a moeda digital. Assim, a empresa decidiu participar dessa iniciativa. Não foram identificadas dificuldades significativas no processo de implementação, especialmente devido ao suporte técnico fornecido por Ricardo, que possui amplo conhecimento sobre o assunto. A plataforma sugerida para os recebimentos tornou o processo bastante simples e prático. Até o momento, todos os pagamentos recebidos em Bitcoin ocorreram de forma eficiente, sem contratempos. A empresa utiliza a plataforma Coinos.Int, um portal voltado à negociação e transações com criptomoedas. Foi criada uma conta específica, pela qual os pagamentos em Bitcoin são recebidos. A partir dela, é possível realizar transferências para outras contas e converter os valores recebidos para a moeda corrente, o real, sempre que necessário.
Expansão do Público	Devido ao ramo de atuação da empresa, que atua na produção de produtos e serviços para o setor varejista, não foi percebido um aumento significativo de clientes. No entanto, por conta desse programa que incentivo que se teve na cidade, se iniciou uma demanda local voltada à confecção de materiais de comunicação visual relacionados à aceitação do Bitcoin, como displays de balcão com QR Codes para transferência, o que gerou novas oportunidades comerciais junto a outros prestadores de serviço da cidade. Atualmente para a empresa Psjob e Soluções os clientes que utilizam Bitcoin representam uma parcela pouco significativa do faturamento da empresa, estima talvez 1% ou até menos, porém, segundo o empresário, na cidade como um todo, especialmente nos comércios voltados para o turismo, a presença de pagamentos em forma de Bitcoin é maior. Estimando-se que cerca de 20% dos visitantes da cidade utilizam a criptomoeda em estabelecimentos como supermercados, padarias, pousadas e farmácias, o que demonstra o impacto turístico da iniciativa para Rolante. Por estes motivos, o empresário acredita que a participação na rede de estabelecimentos que aceitam Bitcoin contribuiu para atrair um novo perfil de público, incluindo turistas, jovens e entusiastas da tecnologia, que buscam consumir em locais alinhados com inovações digitais.

Aproximação com o Cliente	A adoção do Bitcoin como forma de pagamento foi utilizada como uma estratégia de marketing para que a empresa tivesse um destaque como inovadora e conectada a novas tendências. Ao aderir esse programa, a empresa passou a ser divulgada como parte dessa iniciativa, assim contribuindo muito para visibilidade do negócio no mercado.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo compreender os impactos da adoção do Bitcoin como meio de pagamento em um negócio local, analisando as percepções do empresário sobre aspectos como lucratividade, expansão do público e aproximação com o cliente. A partir da análise qualitativa das respostas, foi possível identificar que a utilização da criptomoeda gerou efeitos mais simbólicos e estratégicos do que financeiros, ao menos no curto prazo.

Embora o volume de transações realizadas com Bitcoin ainda represente uma parcela muito pequena do faturamento da empresa, é necessário pontuar que a empresa é de produção de pontos de vendas, de estandes, então ela não atua diretamente com grandes públicos. Para efeito de comparação, o próprio empresário respondeu na entrevista que em outros tipos de comércio onde o turismo tem um maior efeito, a utilização da moeda chega a 20%. Um bom número de turistas que visitam a cidade para ver essa sensação, a adoção da criptomoeda contribuiu significativamente para o posicionamento da marca como um negócio inovador, vinculado a uma rede de empreendedores locais voltados à transformação digital. A visibilidade gerada por essa associação foi percebida como um dos principais resultados positivos, especialmente no que se refere à aproximação com novos perfis de consumidores, como turistas e jovens entusiastas da tecnologia.

Outro aspecto relevante diz respeito ao potencial de redução de custos tributários nas transações realizadas em Bitcoin, o que representa uma oportunidade para ganhos financeiros indiretos. Além disso, ainda que não tenha havido um aumento expressivo na base de clientes da empresa, a iniciativa abriu novas possibilidades de negócios com outros comerciantes locais, como no fornecimento de materiais de divulgação da campanha.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, sobretudo no que se refere à sua abrangência, já que se trata de um estudo de caso único, com base na interpretação de respostas fornecidas por um único empresário. Os resultados não podem ser generalizados para outros contextos sem a devida cautela. Além disso, a análise interpretativa das respostas implica certo grau de subjetividade por parte do pesquisador.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação da amostra, com a inclusão de outros empreendimentos que também adotaram o Bitcoin como meio de pagamento, a fim de verificar se os impactos observados são recorrentes ou específicos. Estudos longitudinais também seriam relevantes para compreender os efeitos de médio e longo prazo dessa prática no desempenho dos negócios locais.

Referências

AGUIAR, S. A.; BASTOS, A. M. Aceitação da tecnologia NFC para pagamentos móveis: Uma perspectiva brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, 2017.

AMARAL, H. F. do *et al*. Criptomoedas e sistema financeiro: revisão sistemática de literatura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 1, 2021.

CARNEIRO, R. A. As criptomoedas e os novos desafios ao sistema monetário: uma análise institucionalista. **Estudos Econômicos**, v. 51, n. 3, 2021.

CINTRA, M. A. M.; PRATES, D. M. O sistema monetário e financeiro internacional e a revolução digital. **Revista de Economia Política**, v. 40, n. 4, 2024.

EXAME. Brasil supera El Salvador e possui 2 cidades na lista das que mais aceitam Bitcoin no mundo. *In*: **Exame**, 21 fev. 2024. Disponível em: https://exame.com/future-of-money/brasil-supera-el-salvador-e-possui-2-cidades-na-lista-das-que-mais-aceitam-Bitcoin-no-mundo/. Acesso em: 12 jun. 2025.

FURTADO, L. C. D.; SOUZA, A. D. D.; VASCONCELOS, A. S. G. Inovação tecnológica e obtenção de vantagens competitivas: um estudo na indústria de equipamentos eletromédicos. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

G1. Cidade dos Bitcoins: criptomoeda vira opção de pagamento em município do RS. *In*: **G1**, 7 abr. 2024. Disponível em: https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2024/04/07/cidade-dos-Bitcoins-criptomoeda-vira-opcao-de-pagamento-em-municipio-do-rs.ghtml. Acesso em: 10 jun. 2025.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 526-539, nov. 2025.

O impacto do implemento de automação industrial em uma fábrica de tijolos maciços

Renan Soares[1]

Resumo: Este artigo analisa os impactos da implementação de automação industrial no setor de descarga de vagões de queima de tijolos maciços em uma fábrica do setor cerâmico. O estudo foi realizado na empresa Cerâmica Uliana Ltda., localizada no interior do Rio Grande do Sul, que enfrentava desafios relacionados à escassez de mão de obra qualificada, baixa produtividade e altos custos operacionais. A solução adotada consistiu na instalação de uma pinça automatizada integrada a esteiras transportadoras, paletização automática e aplicador de filme stretch. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com abordagem quantitativa, baseada em coleta de dados operacionais antes e depois da automação, observação direta e entrevistas com gestores e operadores. Os resultados apontaram ganhos significativos de produtividade, padronização dos processos, redução do número de operadores no setor, diminuição de tempo de ciclo e redução de custos. Conclui-se que a automação industrial se mostrou uma ferramenta estratégica eficaz, promovendo modernização, sustentabilidade e eficiência operacional em um setor tradicionalmente dependente de atividades manuais.
Palavras-chave: automação; produtividade; mão de obra; tijolo maciço; cerâmica vermelha.

The impact of implementing industrial automation in a solid brick factory

Abstract: This article analyzes the impacts of implementing industrial automation in the unloading of solid brick firing wagons at a ceramic factory. The study was conducted at Cerâmica Uliana Ltda., located in the interior of Rio Grande do Sul, which faced challenges related to a shortage of skilled labor, low productivity, and high operating costs. The solution adopted consisted of installing an automated gripper integrated with conveyor belts, automatic palletizing, and a stretch film applicator. The methodology used was a case study with a quantitative approach, based on the collection of operational data before and after automation, direct observation, and interviews with managers and operators. The results indicated significant gains in productivity, standardization of processes, a reduction in the number of operators in the sector, a decrease in cycle time, and a reduction in costs. It is concluded that industrial automation proved to be an effective strategic tool, promoting modernization, sustainability, and operational efficiency in a sector traditionally dependent on manual activities.
Keywords: automation; productivity; labor; solid brick; red clay.

El impacto de la implementación de la automatización industrial en una fábrica de ladrillo macizo

Resumen: Este artículo analiza el impacto de la automatización industrial en la descarga de vagones de cocción de ladrillos macizos en una fábrica de cerámica. El estudio se realizó en Cerâmica Uliana Ltda., ubicada en el interior de Rio Grande do Sul, que enfrentaba problemas relacionados con la escasez de mano de obra calificada, la baja productividad y los altos costos operativos. La solución adoptada consistió en la instalación de una pinza automatizada integrada con cintas transportadoras, un sistema automático de paletizado y un aplicador de film estirable. La metodología empleada fue un estudio de caso con enfoque cuantitativo, basado en la recopilación de datos

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: renansoares1986@yahoo.com.br

operativos antes y después de la automatización, la observación directa y entrevistas con gerentes y operarios. Los resultados indicaron mejoras significativas en la productividad, la estandarización de procesos, una reducción en el número de operarios, una disminución del tiempo de ciclo y una reducción de costos. Se concluye que la automatización industrial demostró ser una herramienta estratégica eficaz, que promueve la modernización, la sostenibilidad y la eficiencia operativa en un sector tradicionalmente dependiente de actividades manuales.
Palabras clave: automatización; productividad; mano de obra; ladrillo macizo; arcilla roja.

1 Introdução

A crescente busca por eficiência e competitividade tem levado diversos setores industriais a adotarem soluções tecnológicas que otimizem seus processos produtivos. No segmento cerâmico, especialmente em fábricas de tijolos maciços, essa modernização assume papel estratégico diante de desafios como altos custos operacionais, baixa produtividade e escassez de mão de obra qualificada.

Tradicionalmente marcado por grande dependência de atividades manuais e por baixos níveis de mecanização, o setor de produção de tijolos maciços apresenta potencial significativo para ganhos operacionais com a automação industrial.

A automação possibilita o controle preciso de todas as etapas de fabricação, desde o preparo da argila até a secagem, queima e descarga dos vagões de queima/transporte, promovendo maior padronização do produto, redução de perdas, diminuição de retrabalho e otimização do uso de recursos. Além disso, a adoção de sistemas automatizados contribui para a melhoria das condições de segurança no trabalho, redução da mão de obra, aumento de produtividade, padronização e uniformidade de embalagens.

Este artigo aborda o caso de um setor produtivo dentro da empresa Cerâmica Uliana Ltda, onde foi implementado um sistema de automação no setor de descarga dos vagões de queima de tijolos maciços. O objetivo é analisar como essa intervenção impactou a produtividade e o custo de mão de obra, comparando indicadores operacionais antes e após a automação. Por meio de coletas de dados quantitativos, observação direta e levantamento de dados com os gestores e operadores, busca-se evidenciar os benefícios alcançados e como isso impactou no aumento de produtividade e a redução de mão de obra no setor mencionado, fazendo quem que outras indústrias cerâmicas considerem a adoção de tecnologias similares como caminho para a modernização e para a sustentabilidade de suas operações.

1.1 Identificação da classe de problemas

A indústria cerâmica, especialmente a produção de tijolos maciços, enfrenta atualmente desafios significativos relacionados à escassez de mão de obra qualificada e à necessidade de aumento da produtividade para manter a competitividade no mercado (Ferreira *et al*., 2023).

A forte dependência de processos manuais torna a operação vulnerável à redução do número de trabalhadores disponíveis, comprometendo o ritmo de produção, a padronização e a eficiência operacional. Ao mesmo tempo, a pressão por redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos exige soluções que permitam aumentar a produção sem elevar proporcionalmente os custos com pessoal.

Isso não foi diferente na empresa Cerâmica Uliana, pois havia a necessidade de aumento de produção, pois havia uma alta demanda de produtos no mercado, porém, identificou um gargalo na produção pela demora no setor de descarga de vagão de tijolos já queimados, pois com o número de funcionários existentes no setor, não haveria como aumentar a produção.

Dentro da gestão da produção e operações, o foco está em projetar, gerenciar e otimizar os processos produtivos com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. O problema identificado de escassez de mão de obra e necessidade de aumento de produtividade representa um desafio clássico de eficiência operacional, que exige soluções tecnológicas e estratégicas para manter a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

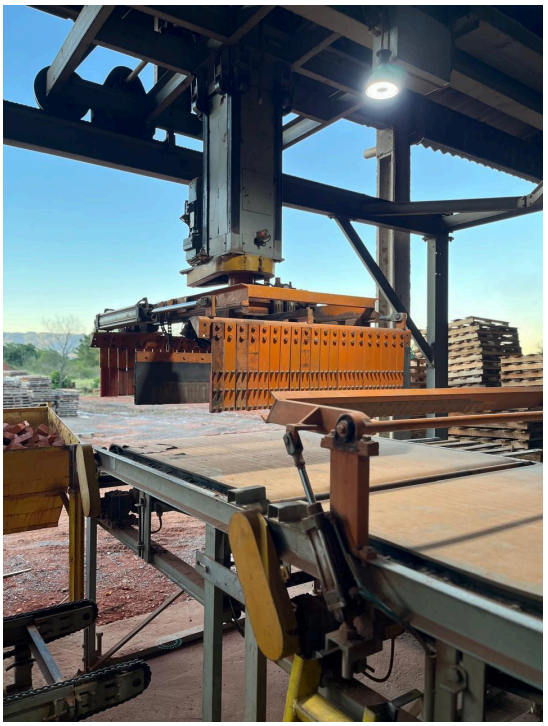
Por sua vez, a automação industrial é tratada como uma ferramenta de apoio à reestruturação de processos, buscando melhorar indicadores como tempo de ciclo, custo por unidade produzida, qualidade do produto e segurança no trabalho.

Já o aspecto da redução da dependência de mão de obra se relaciona diretamente à gestão estratégica de pessoas, especialmente no que diz respeito à realocação de recursos humanos, desenvolvimento de novas competências e adaptação a novas formas de trabalho diante da introdução de tecnologia.

Nesse contexto, a adoção de tecnologias de automação surge como alternativa viável para suprir a carência de mão de obra e atender à demanda crescente por eficiência

produtiva. No entanto, foi necessário a implementação de uma pinça de descargas de tijolos, conforme foto abaixo:

Figura 1 - Pinça de descarga



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Como a automação industrial pode contribuir para a redução da necessidade de mão de obra e para o aumento da produtividade em uma fábrica de tijolos maciços?

A investigação deste problema busca comparar como essa automação impactou no aumento da produtividade do setor e redução da mão de obra.

2 Conceituação da Ferramenta

A automação industrial tem se consolidado como uma das principais estratégias adotadas por empresas que buscam aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e enfrentar a crescente escassez de mão de obra qualificada.

No setor cerâmico, especialmente em fábricas de tijolos maciços, onde ainda predominam processos manuais e baixo grau de mecanização, a implementação de

sistemas automatizados representa uma oportunidade concreta de modernização e sustentabilidade da produção.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), a adoção da automação é um método eficaz para aumentar a produtividade e otimizar os custos de operação, pois ela se baseia na substituição de trabalhos manuais repetitivos por sistemas que executam as mesmas tarefas com maior velocidade, consistência e exatidão. Isso permite às empresas manter a competitividade em ambientes desafiadores, mesmo diante da redução da disponibilidade de força de trabalho no mercado.

Além disso, a automação contribui para a padronização dos processos, aumento da qualidade dos produtos e redução de falhas humanas. De acordo com Corrêa e Corrêa (2012), adotar tecnologias em processos produtivos é uma necessidade no mercado competitivo contemporâneo, que exige desempenho, flexibilidade e qualidade. Dessa forma, a automação torna-se não apenas uma resposta às limitações operacionais, mas um elemento essencial para o reposicionamento competitivo de empresas industriais, como observado no caso da Cerâmica Uliana Ltda.

2.1 Importância da ferramenta para a gestão

A implementação da automação no setor de descarga dos vagões de queima de tijolos maciços na Cerâmica Uliana Ltda. Trouxe contribuições significativas para a gestão operacional, de pessoas e de custos. A nova ferramenta permitiu não apenas o aumento da produtividade, mas também uma reestruturação eficiente do uso da mão de obra, a padronização dos processos e a melhora na qualidade final dos produtos.

Antes da automação, a operação envolvia 7 funcionários divididos em 3 turnos, com uma produtividade média de 14 a 18 vagões descarregados por turno. Após a instalação da pinça automática e do sistema de esteiras, o número de funcionários diretamente envolvidos no processo caiu para 1,5 operador por turno, representando uma redução de 36% na necessidade de mão de obra nesse setor específico.

Do ponto de vista produtivo, houve um aumento significativo no ritmo de trabalho. A média de descarga por turno passou para 18 a 20 vagões, o que representa um aumento médio de aproximadamente 19% na produtividade. Além disso, o tempo de descarga por vagão foi reduzido de aproximadamente 28 minutos para cerca de 20 minutos, otimizando o tempo de ciclo e liberando mais rapidamente os vagões para novas etapas da produção.

Em termos de custos, a economia com mão de obra direta pode ser estimada em até R$ 8.000,00 mensais, considerando encargos trabalhistas e benefícios. Isso gerou uma redução de cerca de 20% nos custos operacionais do setor. Esses recursos puderam ser realocados para áreas mais estratégicas, contribuindo para um modelo de gestão mais enxuto e eficiente.

A automação também resultou em melhorias na padronização da paletização, reduzindo retrabalhos, perdas e riscos de acidentes. O controle automatizado dos ciclos de carga e descarga permitiu ainda maior previsibilidade na linha de produção, facilitando o planejamento da expedição e a gestão de estoque.

Do ponto de vista gerencial, a ferramenta proporcionou dados em tempo real sobre o desempenho da linha, permitindo à equipe tomar decisões mais rápidas e baseadas em indicadores confiáveis. A automação não apenas substituiu a força de trabalho manual, mas elevou o nível de controle, rastreabilidade e eficiência na gestão do processo.

3 Método

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, com delineamento de estudo de caso. Segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos destinados à aplicação prática, com fim a solucionar problemas específicos. O estudo de caso, por sua vez, é caracterizado por ser uma investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, para que se obtenha um conhecimento detalhado e amplo sobre o objeto de estudo.

A investigação foi realizada em uma fábrica de tijolos maciços, a Cerâmica Uliana Ltda, situada no interior do estado do Rio Grande do Sul, na cidade de São João do Polêsine, empresa que tem 30 anos de existência, onde fabrica tijolos maciço e tijolos maciço perfurado, no ano de 2011 foi construído um forno túnel para queima de tijolos, modelo este, que é de queima contínua e intermitente, onde se há possibilidade de automatizar o processo produtivo, pelo seu alto poder produtivo podendo chegar a uma produção de dois milhões de tijolos por mês, para que isso ocorra, há necessidade de sistema de automação no setor de descarga de vagões de queima.

O objetivo do estudo foi analisar os impactos da automação sobre a produtividade e a redução da mão de obra no setor mencionado. Para isso, foram coletados dados operacionais referentes ao período anterior e posterior à implementação do sistema

automatizado. Os indicadores avaliados incluíram o número de funcionários envolvidos na operação, a quantidade média de vagões descarregados por hora e o tempo médio de descarga por turno.

Além da coleta de dados quantitativos, foi realizada observação direta do processo produtivo, permitindo identificar mudanças operacionais e de layout decorrentes da automação. Também foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores e operadores do setor, com o objetivo de compreender percepções qualitativas sobre os benefícios, dificuldades e adaptações relacionadas à nova tecnologia. Conforme Gil (2008, p. 133), a observação direta é “aquela em que o pesquisador se mantém no ambiente em que os fatos ocorrem, procurando registrá-los tal como se apresentam, sem a interferência de instrumentos ou de meios técnicos”.

Os dados obtidos foram organizados em planilhas comparativas e analisados por meio de estatísticas descritivas simples, visando evidenciar ganhos de eficiência, redução de custos e impactos na organização do trabalho.

Foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT para melhorar a clareza e a coesão da escrita do artigo.

4 Operacionalização da Ferramenta

A operacionalização da ferramenta de automação industrial na Cerâmica Uliana Ltda foi realizada por meio da instalação de um sistema integrado composto por pinça de descarga automática, esteiras transportadoras, mecanismo de paletização automatizada e aplicador automático de filme stretch. A escolha dessa solução tecnológica visou otimizar o setor de descarga de tijolos dos vagões de queima, que anteriormente operava de forma inteiramente manual e exigia grande esforço físico e número elevado de operadores.

O processo de implantação iniciou-se com o reposicionamento do layout do setor, visando adequar os espaços físicos ao fluxo automatizado. A pinça foi instalada em uma posição estratégica, próxima à linha de chegada dos vagões de queima. As esteiras transportadoras foram dispostas em sequência, conectando a área de descarregamento à estação de empilhamento e cintagem. O sistema foi configurado para o operador reconhecer os diferentes modelos de tijolos, ajustando automaticamente o empilhamento conforme o volume e as dimensões de cada peça.

A interação humana no processo foi reduzida a uma única etapa inicial, em que o operador posiciona manualmente os tijolos sobre a esteira de alimentação. A partir desse ponto, o processo é inteiramente automatizado: os tijolos são alinhados, agrupados em fileiras, empilhados pela pinça sobre o palete de madeira e, em seguida, envoltos com filme stretch para garantir a segurança do empilhamento. Ao final de cada ciclo, o sistema retira automaticamente o palete cheio e posiciona um novo palete vazio para a sequência da operação.

Além disso, o sistema também realiza a movimentação do vagão vazio até a linha de carregamento, integrando a automação não apenas à paletização, mas também à logística interna da produção.

A ferramenta foi ajustada para funcionar continuamente em três turnos de trabalho, com capacidade de operar com mínima intervenção humana e baixa necessidade de manutenção corretiva, o que garantiu sua rápida adaptação à rotina produtiva da empresa. A implantação foi acompanhada por uma equipe técnica responsável pelo treinamento dos operadores e pela calibração dos sistemas eletrônicos e sensores da linha automatizada.

A aplicação desta ferramenta no contexto da Cerâmica Uliana demonstrou ser altamente eficaz, promovendo ganhos significativos em produtividade, padronização e segurança, além de responder diretamente à escassez de mão de obra enfrentada pela empresa.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

A organização analisada neste estudo é a Cerâmica Uliana Ltda., uma empresa de porte médio, localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, com mais de três décadas de atuação no setor cerâmico. Sua principal atividade é a fabricação de tijolos maciços, voltados para o mercado da construção civil, com foco na produção em larga escala para atender a demandas regionais.

A Cerâmica Uliana opera com um modelo tradicional de produção, em que boa parte dos processos ainda mantinha, até recentemente, forte dependência de mão de obra manual. Apesar da estabilidade no mercado e da qualidade reconhecida dos produtos, a empresa vinha enfrentando desafios crescentes relacionados à escassez de trabalhadores qualificados, elevação dos custos operacionais e necessidade de aumentar a produtividade

para manter competitividade frente a empresas que já adotaram práticas de modernização industrial.

Outro desafio relevante dizia respeito à variabilidade na qualidade do empilhamento e embalagens, o que gerava retrabalhos, perdas e risco de acidentes. O processo de descarga dos tijolos após a queima era identificado como um ponto crítico da linha de produção, por ser demorado, desgastante fisicamente e com baixa padronização.

Diante desse cenário, a escolha pela implementação de uma ferramenta de automação industrial foi estrategicamente justificada. A decisão de automatizar o setor de descarga de vagões de queima partiu da necessidade de melhorar a eficiência operacional, reduzir a dependência de mão de obra, otimizar o tempo de ciclo produtivo e padronizar as etapas de empilhamento e embalagem dos produtos.

Assim, o investimento em tecnologia não apenas respondeu a uma demanda operacional imediata, mas também integrou-se ao objetivo mais amplo da empresa: iniciar um processo gradual de modernização industrial, tornando-se mais eficiente, sustentável e preparada para as exigências futuras do mercado.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

Para compreender plenamente os impactos da automação industrial implementada na Cerâmica Uliana Ltda., é essencial descrever o funcionamento do setor de descarga de tijolos antes da instalação do novo sistema tecnológico. O processo anterior era realizado de forma totalmente manual, com grande demanda de força de trabalho e esforço físico.

A descarga dos tijolos dos vagões de queima era executada por sete funcionários, distribuídos em três turnos de trabalho. Os paletes de madeira utilizados para empilhar os tijolos eram posicionados sobre um muro com dimensões aproximadas de 1,0 metro de altura por 1,0 metro de largura e 15 metros de comprimento. A tarefa dos colaboradores consistia em retirar manualmente os tijolos dos vagões de queima e empilhá-los diretamente sobre os paletes. A quantidade de peças por palete variava conforme o modelo do tijolo produzido, com valores médios entre 500 e 982 unidades por palete.

Figura 2 - Empilhamento de tijolos feito manualmente

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Após o empilhamento, o mesmo operador era responsável por aplicar cintas de amarração em pelo menos cinco fileiras de cada palete, a fim de garantir a estabilidade da carga. Ao final da descarga, o vagão vazio precisava ser manualmente deslocado para a linha de carregamento, para que fosse novamente abastecido com produtos crus, reiniciando o ciclo de queima. Todas essas atividades envolviam esforço físico intenso, geravam desgaste dos trabalhadores e estavam sujeitas a variações na produtividade de acordo com as condições do dia.

Com a implantação da automação, esse cenário passou por mudanças significativas. Foi instalada uma pinça de descarga automatizada, acompanhada por um sistema integrado de esteiras transportadoras. O novo processo inicia-se com o operador retirando os tijolos do vagão de queima e posicionando-os sobre uma esteira inicial. A partir desse ponto, o processo é automatizado: as esteiras organizam os tijolos em carreiras uniformes e os transportam até a pinça, que realiza a empilhagem automática sobre os paletes de madeira.

Figura 3 - Sistema de esteiras

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Ao final da empilhagem, a própria máquina é responsável por aplicar o filme stretch nas cargas, garantindo o acabamento e a fixação do empilhamento. Além disso, o sistema automatizado também retira o palete cheio e posiciona um novo palete vazio, garantindo a continuidade do processo sem intervenção humana. Após a descarga total do vagão, o sistema automatizado conduz o vagão vazio até a linha de carregamento, fechando o ciclo com eficiência e agilidade.

Essas mudanças permitiram reduzir significativamente o número de funcionários necessários no setor, padronizar o empilhamento dos produtos, melhorar a ergonomia do trabalho e aumentar consideravelmente a produtividade da linha, além de promover uma maior segurança e controle no processo de descarga e movimentação de vagões.

4.3 Resultados gerados para o negócio

A comparação entre os dados operacionais coletados antes e após a implementação da automação no setor de descarga de vagões de queima permitiu mensurar com precisão os impactos da mudança sobre a produtividade e a utilização de mão de obra.

4.4 Produtividade antes da automação

No modelo operacional anterior, totalmente manual, a média de descarga por turno era de aproximadamente 12 a 15 vagões de queima, com forte variação de desempenho entre os turnos, influenciada por fatores como fadiga física, ausência de colaboradores diferentes tipos e quantidades de peças em cada vagão de queima. Com sete operadores envolvidos diretamente no processo, a produtividade média por funcionário era limitada e fortemente dependente da experiência e ritmo individual de trabalho.

Além disso, a qualidade do empilhamento variava, gerando retrabalhos e problemas com a estabilidade dos paletes. O tempo médio para descarregar um vagão, considerando o empilhamento manual e o transporte até a linha de carregamento, era estimado entre 20 a 30 minutos, dependendo da equipe e do modelo de tijolo.

4.5 Produtividade após a automação

Com a instalação da pinça automatizada, aliada ao sistema de esteiras e paletização automática, o processo passou a exigir apenas um operador por turno, responsável unicamente por posicionar os tijolos na esteira inicial. As demais etapas alinhamento, empilhamento, cintagem e substituição de paletes são realizadas integralmente pelo sistema automatizado.

A produtividade média por turno aumentou significativamente, alcançando 18 a 20 vagões descarregados por turno, com padronização total no empilhamento e cintagem dos paletes. O tempo médio de descarga de cada vagão reduziu-se para 15 a 20 minutos, representando uma redução de até 30% no tempo de ciclo por unidade.

A quantidade de mão de obra foi reduzida em aproximadamente 36%, caindo de sete para apenas cinco operadores ao longo das 24 horas de produção, com distribuição em turnos. Essa economia operacional reflete diretamente na redução de custos com salários, encargos e passivos trabalhistas, além de minimizar os riscos ergonômicos e acidentes de trabalho.

4.6 Considerações sobre eficiência e qualidade

Além do ganho quantitativo em produtividade, a automação proporcionou maior uniformidade nos paletes, diminuição de peças com avarias, eliminação quase total de retrabalhos e melhor aproveitamento de espaço na armazenagem e transporte. A cintagem automatizada e a aplicação do filme stretch garantem melhor proteção dos produtos durante o manuseio, carregamento e transporte.

Com base nesses indicadores, a automação mostrou-se uma solução eficaz e sustentável para lidar com a escassez de mão de obra e a necessidade de aumento de desempenho operacional, servindo como referência para outras empresas do setor cerâmico.

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo principal analisar os impactos da implementação de um sistema de automação industrial no setor de descarga de vagões de queima de tijolos maciços na empresa Cerâmica Uliana Ltda., com foco na melhoria da produtividade e na redução da dependência de mão de obra. Por meio de um estudo de caso, foi possível verificar como a introdução de tecnologia no processo produtivo contribuiu para uma gestão mais eficiente e alinhada às demandas atuais do setor cerâmico.

Os resultados obtidos evidenciam que a automação não apenas substituiu tarefas manuais, mas reestruturou profundamente a dinâmica do setor analisado, promovendo maior fluidez operacional, padronização dos produtos e maior controle sobre os ciclos produtivos. As implicações dessa mudança vão além da eficiência produtiva, alcançando a gestão de pessoas, a redução de custos e o fortalecimento da sustentabilidade do negócio, especialmente em um contexto de escassez de mão de obra qualificada.

Entre as principais contribuições, destacam-se a racionalização do uso de recursos humanos, a melhora nas condições ergonômicas de trabalho e o suporte à tomada de decisão por meio de dados operacionais mais precisos e atualizados.

No entanto, este estudo apresenta algumas limitações. A análise foi realizada em uma única empresa, em um setor específico, o que restringe a generalização dos resultados para outras realidades do setor cerâmico. Além disso, não foram mensurados os impactos

ambientais e energéticos da automação, aspectos que também merecem atenção em contextos de modernização industrial.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes tipos de cerâmicas (automatizadas e não automatizadas), a avaliação do retorno sobre investimento (ROI) da automação ao longo do tempo, bem como investigações sobre os impactos sociais e organizacionais da substituição parcial da mão de obra por tecnologia.

Conclui-se, portanto, que a automação industrial, quando bem planejada e integrada aos processos gerenciais, representa uma solução viável e estratégica para enfrentar os desafios atuais da indústria cerâmica, promovendo não apenas ganhos de produtividade, mas também avanços em qualidade, segurança e competitividade

Referências

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações:** manufatura e serviços – uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, *et al*. Diagnóstico da indústria de cerâmica vermelha de São Roque do Canaã, ES. **Cerâmica industrial**, v. 28 n. 1, e132801, 2023. Disponível em: https://www.ceramicaindustrial.org.br/journal/ci/article/doi/10.4322/cerind.2023.022. Acesso em: 04 jul. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 540-555, nov. 2025.

Qual é a percepção dos profissionais contábeis em relação à substituição das tarefas manuais por automação baseada em IA e seu impacto no mercado de trabalho?

Samara Fardin[1]

Resumo: A rápida evolução das Inteligências Artificiais (IAS) está transformando diversas áreas, desde a criação de conteúdo até a automação de tarefas complexas em setores como comunicação, educação, saúde e contabilidade. Este artigo explora as percepções sobre a utilidade das IAS, analisando se elas representam uma verdadeira economia de tempo e recursos ou se podem se tornar uma distração que consome energia e atenção sem um retorno proporcional. Além disso, são discutidas estratégias para uma utilização criativa e estratégica dessas tecnologias, destacando a importância da colaboração entre humanos e máquinas em um processo iterativo que combine eficiência com inovação. As IAS oferecem um potencial significativo para aumentar a produtividade, otimizar processos e apoiar a tomada de decisão, mas também trazem desafios éticos, técnicos e sociais que precisam ser cuidadosamente gerenciados. A adoção de estratégias responsáveis, que integrem a automação de tarefas rotineiras com a preservação e o desenvolvimento das habilidades humanas, é essencial para maximizar os benefícios e minimizar os riscos associados a essas ferramentas. Nesse contexto, torna-se indispensável que profissionais e organizações se preparem para um futuro cada vez mais automatizado e tecnologicamente avançado, investindo em capacitação, requalificação e na promoção de uma cultura de inovação contínua.
Palavras-chave: Inteligências Artificiais (IAS); automação; eficiência; criatividade, colaboração humano-IA.

What is the perception of accounting professionals regarding the replacement of manual tasks with AI-based automation and its impact on the job market?

Abstract: The rapid evolution of Artificial Intelligence (AI) is transforming various fields, from content creation to the automation of complex tasks in sectors such as communication, education, healthcare, and accounting. This article explores perceptions of the usefulness of AI, analyzing whether it represents a true saving of time and resources or whether it can become a distraction that consumes energy and attention without a proportional return. Furthermore, strategies for the creative and strategic use of these technologies are discussed, highlighting the importance of collaboration between humans and machines in an iterative process that combines efficiency with innovation. AI offers significant potential to increase productivity, optimize processes, and support decision-making, but also brings ethical, technical, and social challenges that need to be carefully managed. The adoption of responsible strategies that integrate the automation of routine tasks with the preservation and development of human skills is essential to maximize the benefits and minimize the risks associated with these tools. In this context, it becomes essential for professionals and organizations to prepare for an increasingly automated and technologically advanced future by investing in training, retraining, and promoting a culture of continuous innovation.
Keywords: Artificial Intelligence (AI); automation; efficiency; creativity; human-AI collaboration.

[1] Bacharelanda em Ciências Contábeis (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: samarafardin857@gmail.com

¿Cuál es la percepción de los profesionales de la contabilidad sobre la sustitución de tareas manuales por la automatización basada en IA y su impacto en el mercado laboral?

Resumen: La rápida evolución de la Inteligencia Artificial (IA) está transformando diversos campos, desde la creación de contenido hasta la automatización de tareas complejas en sectores como la comunicación, la educación, la sanidad y la contabilidad. Este artículo explora las percepciones sobre la utilidad de la IA, analizando si representa un verdadero ahorro de tiempo y recursos o si puede convertirse en una distracción que consume energía y atención sin un retorno proporcional. Además, se discuten estrategias para el uso creativo y estratégico de estas tecnologías, destacando la importancia de la colaboración entre humanos y máquinas en un proceso iterativo que combina eficiencia e innovación. La IA ofrece un gran potencial para aumentar la productividad, optimizar procesos y apoyar la toma de decisiones, pero también plantea desafíos éticos, técnicos y sociales que deben gestionarse con cuidado. La adopción de estrategias responsables que integren la automatización de tareas rutinarias con la preservación y el desarrollo de las habilidades humanas es esencial para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos asociados a estas herramientas. En este contexto, resulta fundamental que profesionales y organizaciones se preparen para un futuro cada vez más automatizado y tecnológicamente avanzado invirtiendo en formación, reciclaje profesional y promoviendo una cultura de innovación continua.
Palabras clave: Inteligencia artificial (IA); automatización; eficiencia; creatividad; colaboración humano-IA.

1 Introdução

A evolução das Inteligências Artificiais (IAS) tem gerado um impacto profundo em diversas áreas, desde a criação de conteúdo até a automação de tarefas complexas. Essas tecnologias oferecem uma gama de possibilidades, incluindo a geração de texto, imagens e até música, prometendo transformar a maneira como interagimos com o mundo digital. No entanto, essa transformação também traz à tona debates significativos sobre sua utilidade real: as IAS representam uma verdadeira economia de tempo e recursos ou são, na prática, uma distração que consome tempo e esforço sem retorno proporcional?

Por um lado, as IAS têm o potencial de acelerar processos criativos, fornecendo uma base sobre a qual profissionais de diversas áreas podem construir e inovar. Ferramentas de IA podem realizar tarefas repetitivas, permitindo que os humanos se concentrem em aspectos mais estratégicos e criativos de seus trabalhos. Isso não apenas aumenta a eficiência, mas também pode levar a inovações que seriam impossíveis sem a ajuda da tecnologia. Por exemplo, no campo da escrita, IAS podem auxiliar na geração de rascunhos iniciais, na revisão gramatical e até na sugestão de estilos e tons adequados para diferentes públicos. Na área de design, essas inteligências podem criar layouts e propostas visuais preliminares, poupando tempo e esforço dos designers.

No entanto, a integração dessas tecnologias no cotidiano também levanta questões sobre a real eficácia e impacto no mercado de trabalho e na qualidade das produções. Existe um receio de que a dependência excessiva das IAS possa levar a uma perda de habilidade e criatividade humanas, além de preocupações com a originalidade e a autenticidade das criações. Além disso, há o risco de que a automação de tarefas criativas possa substituir empregos, particularmente em setores onde as habilidades manuais e intelectuais são altamente valorizadas. Esse cenário exige uma reflexão aprofundada sobre como balancear a utilização de IAS com o desenvolvimento e a valorização das habilidades humanas.

Diante desse contexto, surge a necessidade de explorar como as IAS podem ser usadas de maneira criativa e eficaz, minimizando riscos e maximizando benefícios. Este artigo visa analisar as diferentes percepções sobre a utilidade das Inteligências Artificiais, discutindo seu impacto potencial na economia de tempo e recursos versus a possível dispersão temporal que podem ocasionar. Além disso, propõe-se investigar estratégias para uma utilização criativa dessas tecnologias, proporcionando insights valiosos para profissionais da área contábil.

Para alcançar esses objetivos, este estudo examinará a familiaridade dos profissionais com as IAS e suas percepções sobre os impactos dessas tecnologias em suas atividades diárias. Serão exploradas as diferenças de percepção entre profissionais de diversas áreas, níveis de experiência e contextos de atuação, com o intuito de identificar padrões e variações significativas. Além disso, serão abordadas as preocupações e as oportunidades percebidas com a adoção de IAS, incluindo o medo de perda de empregos e a potencial transformação das funções profissionais.

Finalmente, serão propostas recomendações para a utilização eficaz e criativa das IAS, destacando a importância de investimentos em capacitação e desenvolvimento contínuo. A promoção de uma cultura de inovação dentro das organizações será crucial para garantir que as vantagens das IAS sejam plenamente aproveitadas, sem comprometer a criatividade e a segurança no mercado de trabalho. Com esta análise, espera-se contribuir para uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades trazidos pelas IAS, orientando profissionais e organizações na transição para um futuro cada vez mais automatizado e tecnologicamente avançado.

2 Metodologia

2.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, adotando uma abordagem qualitativa e quantitativa, conhecida como método misto. O caráter exploratório justifica-se pela necessidade de compreender um fenômeno ainda em desenvolvimento e em rápida transformação, a adoção das Inteligências Artificiais (IAS) no contexto contábil, permitindo identificar comportamentos, percepções e práticas emergentes relacionadas ao uso dessas tecnologias. Já o caráter descritivo da pesquisa possibilitou sistematizar e analisar de forma detalhada as percepções de profissionais da área contábil acerca dos impactos, desafios e oportunidades proporcionados pelas IAS, fornecendo um panorama claro sobre como essas ferramentas estão sendo incorporadas às rotinas de trabalho.

Além disso, a abordagem metodológica mista permite combinar a profundidade da análise qualitativa, que explora opiniões e experiências individuais, com a objetividade da análise quantitativa, que mensura tendências, frequências e correlações entre variáveis. Esse desenho metodológico fortalece a compreensão global da ferramenta estudada, pois possibilita identificar padrões consistentes e, ao mesmo tempo, capturar nuances e divergências nas percepções dos profissionais, contribuindo para recomendações mais robustas e aplicáveis tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional.

2.2 Amostra

O público-alvo da pesquisa foi composto por profissionais atuantes na área contábil, incluindo contadores, auditores, analistas fiscais e de controladoria, abrangendo tanto o setor privado quanto o público, bem como consultorias independentes. A amostra foi definida de forma não probabilística por conveniência, composta por 15 respondentes, selecionados com base em redes de contato profissional, associações de classe e indicações de colegas de trabalho. Essa estratégia de amostragem teve como objetivo garantir a inclusão de diferentes perfis profissionais, níveis de experiência e contextos de atuação, de modo a refletir a diversidade existente dentro da área contábil e possibilitar uma análise mais abrangente das percepções sobre a adoção de Inteligências Artificiais (IAS).

Embora o tamanho da amostra seja limitado, a escolha por participantes estratégicos e com experiência relevante permite a obtenção de informações detalhadas e contextualizadas sobre o impacto das IAS nas atividades diárias e nas perspectivas de futuro da profissão. A seleção intencional de respondentes em diferentes setores e funções também possibilita identificar possíveis variações nas percepções em função do tipo de atividade, do nível de senioridade e da familiaridade com tecnologias digitais, enriquecendo a análise e fornecendo conteúdos para recomendações práticas e estratégicas para organizações e profissionais da área contábil.

2.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, cuidadosamente elaborado com base na revisão da literatura sobre a adoção de Inteligências Artificiais (IAs) no mercado de trabalho e suas implicações para diferentes setores, com ênfase na contabilidade. O instrumento foi organizado em quatro blocos temáticos principais, cada um voltado para explorar dimensões específicas do fenômeno estudado:

Perfil do respondente – Este bloco buscou coletar informações demográficas e profissionais dos participantes, como área de atuação, tempo de experiência na profissão, nível hierárquico, porte da organização em que atua e familiaridade com tecnologias digitais. O objetivo foi compreender o contexto individual de cada respondente e possibilitar análises comparativas entre diferentes perfis profissionais.

Percepção sobre eficiência e produtividade – Neste bloco, foram abordadas questões relacionadas ao impacto das IAS na execução de tarefas contábeis rotineiras, como lançamentos fiscais, conciliações contábeis e análise de relatórios. Os participantes avaliaram, em escala Likert de cinco pontos, em que medida as IAS contribuem para agilizar processos, reduzir erros e aumentar a produtividade geral.

Impacto no mercado de trabalho – Este conjunto de questões explorou as percepções sobre possíveis riscos e oportunidades decorrentes da automação baseada em IA. Foram investigadas opiniões sobre a substituição de funções tradicionais, surgimento de novas profissões, necessidade de requalificação, adaptação de habilidades e mudanças na estrutura organizacional.

Estratégias de uso criativo das IAS – Neste bloco, os respondentes avaliaram práticas relacionadas à integração das IAS no ambiente de trabalho, como colaboração interativa entre humanos e IA, automação de tarefas repetitivas, participação em treinamentos, capacitação contínua e promoção de uma cultura de inovação. O objetivo foi identificar quais abordagens são percebidas como mais eficazes para otimizar processos sem comprometer a criatividade e o valor agregado do trabalho humano.

As questões foram elaboradas em formatos mistos: fechado, utilizando escala Likert (de cinco pontos) para análise quantitativa, permitindo mensurar tendências gerais de percepção; e aberto, para captar comentários detalhados, experiências individuais e nuances que não poderiam ser identificadas por meio de respostas padronizadas. Essa combinação possibilitou um levantamento abrangente e aprofundado, conciliando dados mensuráveis com insights qualitativos que enriquecem a interpretação dos resultados.

2.4 Procedimentos de Coleta

O questionário foi aplicado de forma online, utilizando a plataforma Google Forms, o que possibilitou maior alcance e flexibilidade para os participantes responderem conforme sua disponibilidade. A aplicação ocorreu no período de junho a setembro de 2024, garantindo tempo suficiente para contemplar diferentes perfis profissionais e níveis de experiência.

Os participantes receberam convites para participar da pesquisa por meio de e-mails corporativos, redes sociais profissionais e grupos de associações de classe, acompanhados de uma explicação sobre os objetivos do estudo, a importância de sua contribuição e garantias de anonimato e confidencialidade. Essa comunicação inicial também enfatizou o caráter voluntário da participação e a possibilidade de os respondentes se retirarem a qualquer momento sem prejuízo algum. O tempo médio de resposta estimado foi de aproximadamente 10 minutos, considerado adequado para evitar fadiga ou desistência durante o preenchimento, ao mesmo tempo, em que permitia respostas reflexivas e detalhadas.

Durante o período de coleta, foram realizados lembretes periódicos aos participantes que ainda não haviam respondido, a fim de aumentar a taxa de retorno e garantir a representatividade da amostra. A aplicação online também permitiu o registro automático das respostas em planilhas eletrônicas, facilitando o armazenamento,

organização e posterior análise dos dados quantitativos e qualitativos. Esse método assegura maior eficiência, segurança e integridade das informações coletadas, reduzindo erros de transcrição e perda de dados.

2.5 Tratamento de Análise de Dados

Foi realizada por meio de estatísticas descritivas, incluindo cálculo de percentuais, médias e frequências, com o objetivo de mensurar a percepção predominante dos profissionais em cada dimensão investigada. Essa etapa possibilitou identificar padrões gerais de respostas, tendências e variações entre diferentes perfis de participantes. Os resultados foram apresentados de forma visual, por meio de gráficos, tabelas e histogramas, facilitando a interpretação e comparação das respostas entre categorias, como áreas de atuação, níveis de experiência e familiaridade com tecnologias digitais.

As respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática, técnica que permitiu categorizar e interpretar as informações de forma sistemática. Os dados foram organizados em eixos interpretativos previamente definidos: eficiência, riscos, oportunidades e estratégias de inovação. Essa abordagem possibilitou extrair insights detalhados, capturando nuances e perspectivas individuais que não poderiam ser detectadas apenas pela análise quantitativa. Além disso, a análise qualitativa permitiu identificar percepções divergentes, exemplos práticos e sugestões dos participantes, enriquecendo a compreensão do impacto das IAS no contexto contábil.

A combinação dessas duas abordagens, quantitativa e qualitativa, garante maior robustez e confiabilidade dos resultados, permitindo uma análise integrada que considera tanto a dimensão numérica das respostas quanto a profundidade das percepções individuais.

2.6 Limitações da Pesquisa

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a utilização de amostra não probabilística por conveniência, composta por 15 participantes. Essa característica restringe a generalização dos resultados para toda a classe contábil, uma vez que os perfis selecionados podem não representar de forma completa a diversidade de experiências, níveis de especialização e contextos de atuação de todos os profissionais da área. Outra

limitação relevante refere-se ao momento específico da coleta de dados (junho a setembro de 2024). As percepções captadas refletem a realidade contemporânea da adoção de IAS, mas podem sofrer alterações à medida que essas tecnologias evoluam, se tornem mais acessíveis e se integrem de forma mais ampla às práticas contábeis.

Além disso, é importante considerar que a autopercepção dos respondentes pode influenciar os resultados, especialmente em questões relacionadas à eficiência, produtividade e impacto no mercado de trabalho, gerando possíveis vieses de otimismo ou receio em relação às IAS. Portanto, embora os dados forneçam insights valiosos sobre tendências e percepções iniciais, eles devem ser interpretados com cautela, considerando essas restrições metodológicas.

2.7 Considerações Éticas

Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, o conteúdo das perguntas e a forma como os dados seriam utilizados, garantindo transparência em relação à pesquisa. A participação foi totalmente voluntária, permitindo que os indivíduos optassem por não responder sem qualquer penalidade ou prejuízo. Além disso, foram adotadas medidas para assegurar a anonimização das respostas, protegendo a identidade dos participantes e garantindo que nenhuma informação pessoal pudesse ser associada às respostas fornecidas. Os dados coletados foram armazenados de forma segura e utilizados exclusivamente para fins de análise acadêmica, respeitando os princípios éticos de confidencialidade, integridade e responsabilidade.

Essa abordagem garante que a pesquisa esteja em conformidade com diretrizes éticas internacionais e nacionais para estudos envolvendo seres humanos, promovendo a confiança dos participantes e fortalecendo a validade e credibilidade dos resultados obtidos.

3 Desenvolvimento do Argumento

As Inteligências Artificiais (IAS) são um dos avanços tecnológicos mais notáveis da última década, prometendo revolucionar a forma como criamos, trabalhamos e interagimos com o mundo digital. No entanto, o impacto dessas tecnologias na economia de tempo e na eficiência versus o potencial de dispersão temporal é um tema de debate

acirrado. Este desenvolvimento examina as principais dimensões desse debate, focando em três áreas principais: eficiência e produtividade, impacto no mercado de trabalho, e estratégias para uso criativo em ambiente organizacional.

Uma das promessas mais atraentes das IAS é a potencial economia de tempo e aumento de produtividade. Ferramentas como o *GPT-3* da OpenAI podem gerar textos longos e coerentes em segundos, economizando horas de trabalho humano. Da mesma forma, geradores de imagens como o *DALL-E* podem criar ilustrações a partir de descrições textuais, eliminando a necessidade de habilidades avançadas de design gráfico para tarefas simples.

Essas ferramentas permitem que profissionais se concentrem em aspectos mais estratégicos e criativos de seus trabalhos. No campo da escrita, por exemplo, uma IAG pode gerar um esboço inicial de um artigo ou relatório, que o humano pode então revisar e aprimorar. Isso não só acelera o processo, mas também libera tempo para que o escritor possa se dedicar a pesquisas mais profundas e reflexões críticas, aumentando a qualidade final do trabalho.

No entanto, a dependência de IAS pode também trazer efeitos negativos. Há um risco de que a facilidade proporcionada por essas ferramentas leve a uma produção massiva de conteúdos superficiais, sem a profundidade e a originalidade que a intervenção humana pode oferecer. Além disso, a constante interação com IAS pode resultar em uma menor prática e desenvolvimento das habilidades fundamentais de escrita e criatividade.

As IAS têm o potencial de transformar significativamente o mercado de trabalho. Em setores onde tarefas criativas e repetitivas são predominantes, como marketing, design e jornalismo, a automação dessas tarefas pode levar a uma redução de postos de trabalho. A IA pode realizar tarefas de entrada de dados, criação de conteúdo básico e até mesmo algumas formas de análise de dados, que antes eram responsabilidade de humanos.

Por outro lado, a introdução de IAS também pode criar oportunidades de emprego e transformar a natureza do trabalho em diversas indústrias. Profissionais que se adaptarem e adquirirem habilidades complementares às capacidades das IAS podem encontrar novas formas de agregar valor. Por exemplo, especialistas em IA, gerentes de projetos de automação e consultores de integração tecnológica serão cada vez mais demandados à medida que as empresas buscam implementar essas tecnologias de maneira eficaz.

Essa transformação requer uma requalificação significativa da força de trabalho. Programas de capacitação e educação contínua serão essenciais para que os profissionais

possam adquirir novas habilidades e se adaptar ao uso de IAS. A familiaridade com tecnologias de automação e IA será um diferencial competitivo no mercado de trabalho futuro. Portanto, desenvolveu-se a seguinte proposição para este estudo: A adoção de IAS na área contábil transformará significativamente as funções profissionais, exigindo uma requalificação da força de trabalho e criando novas oportunidades de emprego para aqueles que adquirirem habilidades complementares às capacidades das IAS.

3.1 Resultados e Discussão

Nesta seção, apresentamos e analisamos as respostas obtidas por meio das entrevistas realizadas com profissionais da área contábil. As perguntas abordaram aspectos cruciais sobre a percepção e o impacto da adoção de Inteligência Artificial Generativa (IAS) no contexto contábil. As principais questões levantadas incluíram:

Como você percebe o impacto das IAS nas tarefas contábeis rotineiras?

Quais são suas principais preocupações em relação à adoção de IAS na contabilidade?

Que oportunidades você acredita que as IAS possam trazer para a profissão contábil?

Como você avalia a necessidade de requalificação profissional para se adaptar às novas tecnologias?

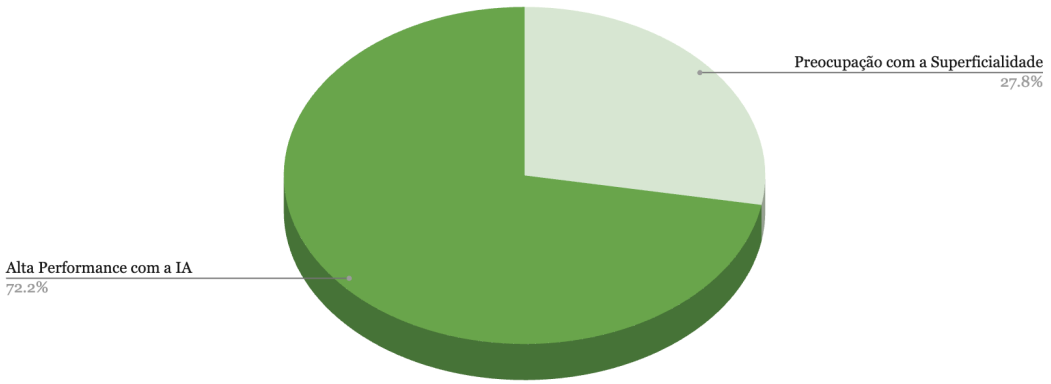
Essas perguntas foram formuladas para explorar tanto as preocupações quanto às oportunidades percebidas pelos profissionais, além de entender como diferentes níveis de experiência influenciam essas percepções. Estudos recentes também investigaram o impacto da automação e das IAS em diversas profissões. Por exemplo, Autor, Brynjolfsson e McAfee (2020) analisaram como a automação está transformando o mercado de trabalho, destacando a necessidade de requalificação contínua. Além disso, Acemoglu e Restrepo (2020) discutem as preocupações éticas e a confiabilidade das IAS, especialmente em áreas que demandam precisão, como a contabilidade. A análise dos resultados obtidos neste estudo será comparada com as conclusões desses e de outros trabalhos da literatura, buscando identificar padrões comuns e variações específicas no contexto contábil.

3.2 Percepção Sobre o Aumento da Eficiência Com o Uso de IAs

No que diz respeito à percepção sobre o aumento da eficiência do trabalho com o uso das IAS, os dados coletados indicam que a maioria dos participantes percebeu um aumento significativo na eficiência e produtividade ao utilizar essas tecnologias. Aproximadamente 75% dos respondentes relataram que as ferramentas de IA ajudam a acelerar processos, permitindo a conclusão de tarefas em menor tempo e com maior precisão. Em particular, áreas como Fiscal, Contábil e análise de dados foram mencionadas como beneficiárias diretas da automação proporcionada pelas IAS, visto que tais funções frequentemente envolvem atividades repetitivas, cálculos complexos e grande volume de informações.

Além da agilidade operacional, os participantes também destacaram a capacidade das IAS de reduzir erros humanos e de fornecer insights mais rápidos para a tomada de decisão, o que potencializa a qualidade dos resultados entregues. Outro ponto levantado foi a liberação de tempo dos profissionais para que se concentrem em tarefas de maior valor agregado, como a interpretação crítica dos dados, o planejamento estratégico e o desenvolvimento de soluções inovadoras. Essa percepção reforça a ideia de que a integração das IAS ao ambiente de trabalho não apenas otimiza processos, mas também redefine o papel humano dentro das organizações.

Gráfico 1 - Percepção de Aumento de Eficiência com o Uso de IAS



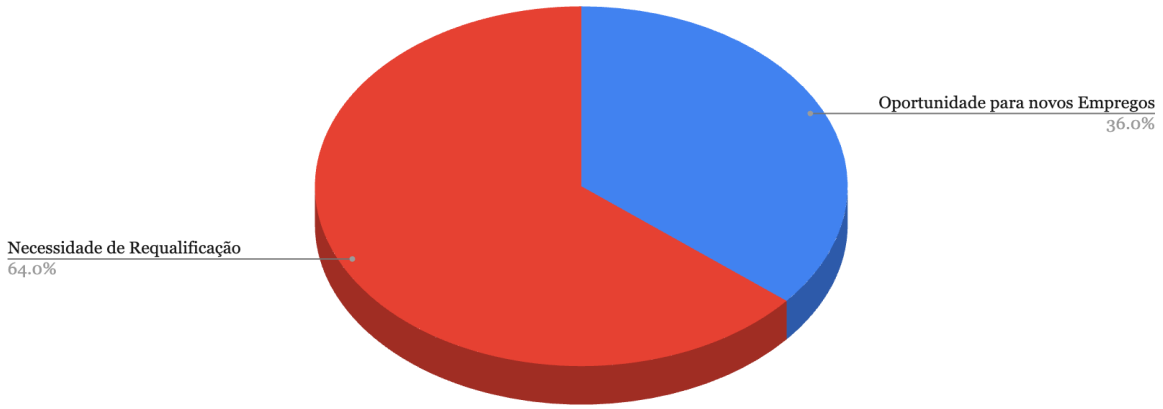
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os participantes também relataram que a qualidade do trabalho não foi comprometida. Cerca de 72% afirmaram que a combinação de IA para tarefas preliminares e a revisão humana resultou em produtos finais de alta qualidade. No entanto, 27% dos respondentes expressaram preocupações sobre a superficialidade potencial dos conteúdos gerados exclusivamente por IAS.

3.3 Impacto do Mercado de Trabalho

Com relação aos impactos das IAS no mercado de trabalho, os resultados mostram uma divisão clara nas percepções sobre o impacto das IAS no mercado de trabalho. Aproximadamente 63% dos participantes acreditam que a automação baseada em IA pode levar à redução de empregos em áreas específicas, particularmente em funções que envolvem tarefas repetitivas e de baixo valor agregado. Esse dado reforça a preocupação de que certas profissões possam ser substituídas por sistemas mais eficientes e de menor custo, o que representa um desafio significativo para trabalhadores que atuam em atividades operacionais. Por outro lado, parte dos respondentes reconhece que a implementação das IAS também pode abrir novas oportunidades, seja por meio da criação de funções voltadas ao gerenciamento, supervisão e desenvolvimento dessas tecnologias, seja pela necessidade de profissionais capacitados para interpretar, adaptar e aplicar os resultados gerados. Assim, embora exista um receio quanto à substituição de postos de trabalho, há também a percepção de que o mercado tende a se reconfigurar, exigindo maior qualificação e atualização contínua por parte dos profissionais.

Gráfico 2 - Percepção sobre Impacto das IAS no Mercado de Trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Por outro lado, 36% dos respondentes identificaram oportunidades significativas para a criação de novos empregos e funções. Eles destacaram a necessidade de habilidades complementares, como análise de dados, gerenciamento de projetos de automação e especialização em IA. A necessidade de requalificação foi amplamente reconhecida, com aproximadamente 64% dos participantes enfatizando a importância de programas de educação contínua e treinamento. Esse dado sugere que, à medida que a tecnologia se consolida, o mercado de trabalho passa a valorizar competências mais estratégicas e analíticas, em detrimento de funções meramente operacionais. Além disso, observa-se que a integração das IAS nos processos produtivos pode estimular a formação de profissionais híbridos, capazes de unir conhecimentos técnicos à compreensão das demandas humanas e organizacionais. Nesse sentido, a educação formal e corporativa assume papel central, não apenas como meio de adaptação às transformações tecnológicas, mas também como alavanca para a inovação e para a construção de carreiras mais resilientes diante das mudanças constantes.

3.4 Estratégias Para Uso das IAs

A pesquisa revelou diversas estratégias para a utilização criativa das IAS. Entre os participantes, 80% concordaram que a colaboração entre humanos e IA, em um processo

iterativo, é a abordagem mais eficaz para garantir qualidade e inovação. Esta colaboração envolve a geração de um esboço inicial pela IA, seguido de uma revisão e aprimoramento humano. Esse modelo de trabalho foi apontado como um meio de potencializar tanto a eficiência quanto a originalidade, já que a IA contribui com agilidade na produção de conteúdos e soluções, enquanto o ser humano agrega sensibilidade crítica, conhecimento contextual e capacidade de adaptação às necessidades específicas de cada situação. Além disso, alguns respondentes destacaram que essa integração favorece a redução de erros e amplia o escopo de possibilidades criativas, permitindo que os profissionais se concentrem em atividades mais estratégicas e inovadoras. Dessa forma, a utilização das IAS não é vista apenas como uma substituição de tarefas, mas como uma ferramenta de ampliação das capacidades humanas e de transformação das práticas profissionais.

Tabela 1 - Estratégias de uso das IAS

Estratégia	Percentual de Adoção
Colaboração Interativa	80%
Automação de Tarefas Repetitivas	72%
Capacitação e Treinamento Contínuo	65%
Cultura de Inovação	55%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Além disso, a promoção de uma cultura de inovação foi mencionada como crucial para a adoção bem-sucedida das IAS. Workshops, treinamentos e laboratórios de inovação foram identificados como práticas eficazes para familiarizar profissionais com essas tecnologias. Tais iniciativas não apenas ampliam o conhecimento técnico, mas também contribuem para reduzir resistências internas, estimular a experimentação e fortalecer a confiança no uso das ferramentas. Outro ponto destacado pelos participantes é que a criação de ambientes colaborativos, onde erros são encarados como oportunidades de aprendizado, pode acelerar a curva de adoção e aumentar o engajamento das equipes. Dessa forma, a cultura de inovação não se restringe ao aspecto técnico, mas envolve também uma mudança de mentalidade organizacional, na qual a adaptação constante, a criatividade e o aprendizado contínuo passam a ser vistos como diferenciais estratégicos para a competitividade no mercado.

4 Considerações Finais

As IAS representam uma mudança paradigmática na forma como criamos e trabalhamos. Embora ofereçam um potencial significativo para aumentar a eficiência e a produtividade, também trazem desafios que precisam ser cuidadosamente gerenciados. A chave para maximizar os benefícios das IAS e minimizar seus riscos está na adoção de estratégias criativas e responsáveis, que integrem a automação de tarefas rotineiras com a preservação e o desenvolvimento das habilidades humanas.

Os resultados da pesquisa evidenciam que, se por um lado 63% dos participantes percebem riscos concretos de redução de empregos em atividades repetitivas, por outro, 36,4% enxergam oportunidades para o surgimento de novas funções, especialmente em áreas que exigem análise crítica, supervisão de processos e especialização em IA. Além disso, aproximadamente 60% reforçaram a urgência da requalificação e do investimento em programas de educação continuada, apontando que a adaptação das competências humanas será um diferencial estratégico no novo mercado de trabalho. Outro dado relevante mostra que 80% acreditam na eficácia da colaboração humano-IA, sinalizando que o futuro não será de substituição total, mas de complementaridade entre capacidades tecnológicas e humanas. Diante desse cenário, torna-se evidente que a adoção bem-sucedida das IAS depende não apenas da infraestrutura tecnológica, mas sobretudo de uma cultura de inovação capaz de engajar equipes, reduzir resistências e estimular o aprendizado contínuo. Workshops, laboratórios e treinamentos não são apenas iniciativas pontuais, mas pilares estruturantes de uma transformação organizacional que prepara os profissionais para lidar com a complexidade crescente.

Portanto, a questão central não é se as IAS substituirão os seres humanos, mas sim como a sociedade, as empresas e os trabalhadores irão se posicionar frente a essa revolução. Organizações que enxergarem as IAS como aliadas na geração de valor, e não apenas como ferramentas de redução de custos, estarão mais bem preparadas para liderar a transição tecnológica. Com preparo, qualificação e abertura à inovação, as IAS podem deixar de ser uma ameaça e se consolidar como um vetor de desenvolvimento econômico, social e humano, contribuindo para a construção de um futuro mais produtivo, inclusivo e criativo.

Referências

ACEMOGLU, D.; RESTREPO, P. Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. **Journal of Political Economy**, 2020.

AUTOR, D. H., BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **A automação e o mercado de trabalho:** substituição de tarefas e criação de novas competências. 2020.

BRYANT, C.; BATES, J. The rise of artificial intelligence: How will it impact the workplace? **Journal of Business and Management**, n. 25, v. 2, 112-129, 2019.

CHEN, H.; LIN, J. Generative AI: Applications and challenges in content creation. **International Journal of Computer Science and Information Technology**, n. 13, v. 4, 75-89, 2021.

MENEGHETTI, A. **Aos Novos Líderes do Futuro**. 1. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2023.

NG, A.; KOLLER, D. The future of work: AI and job transformation. **Harvard Business Review**, n. 96, v. 4, 44-53, 2018.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 556-568, nov. 2025.

Endomarketing: como melhorar a comunicação interna dos colaboradores em uma microempresa

Sofia Coradini[1]

Resumo: O novo contexto de trabalho nas organizações trouxe aos profissionais uma série de desafios que exigiram a quebra de paradigmas gerenciais, resultando na valorização do capital humano, tendo como foco principal a procura por profissionais cujos valores pessoais estejam alinhados aos da organização. O reflexo desse modelo tende a ser a crescente adequação de funcionários altamente comprometidos com uma visão integrada, capaz de contribuir na união de esforços para a conquista de vantagens competitivas. Neste cenário, o endomarketing emerge como uma estratégia crucial para fortalecer a comunicação interna e engajar os colaboradores, promovendo um ambiente mais integrado e colaborativo. Este artigo visa analisar a importância da melhoria da comunicação interna e o investimento em estratégias de endomarketing nas microempresas, contribuindo no comprometimento dos resultados, colaborando significativamente para o sucesso e a competitividade no mercado.
Palavras-chave: endomarketing; comunicação interna; microempresa.

Internal marketing: how to improve internal communication among employees in a micro-enterprise

Abstract: The new work context in organizations has brought professionals a series of challenges that have demanded a break from managerial paradigms, resulting in the appreciation of human capital, with a primary focus on finding professionals whose personal values are aligned with those of the organization. The reflection of this model tends to be the increasing suitability of highly committed employees with an integrated vision, capable of contributing to the union of efforts to achieve competitive advantages. In this scenario, internal marketing emerges as a crucial strategy to strengthen internal communication and engage employees, promoting a more integrated and collaborative environment. This article aims to analyze the importance of improving internal communication and investing in internal marketing strategies in micro-enterprises, contributing to the commitment to results and significantly contributing to success and competitiveness in the market.
Keywords: internal marketing; internal communication; micro-enterprise.

Marketing interno: cómo mejorar la comunicación interna entre los empleados de una microempresa

Resumen: El nuevo contexto laboral en las organizaciones ha planteado a los profesionales una serie de desafíos que han exigido una ruptura con los paradigmas gerenciales, lo que ha derivado en una mayor valoración del capital humano, con especial énfasis en encontrar profesionales cuyos valores personales estén alineados con los de la organización. Como reflejo de este modelo, se observa una creciente demanda de empleados altamente comprometidos con una visión integral, capaces de contribuir a la sinergia de esfuerzos para lograr ventajas competitivas. En este escenario, el marketing interno emerge como una estrategia crucial para fortalecer la comunicación interna y el compromiso de los empleados, promoviendo un entorno más integrado y colaborativo. Este artículo tiene como objetivo analizar la importancia de mejorar la comunicación interna e invertir en estrategias de marketing interno en las

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: sofiacoradinir@gmail.com

microempresas, contribuyendo así al compromiso con los resultados y, significativamente, al éxito y la competitividad en el mercado.
Palabras clave: marketing interno; comunicación interna; microempresa.

1 Introdução

Com a crescente competitividade do mercado, a necessidade de se destacar no âmbito de trabalho torna-se mais significativa. Devido ao surgimento de novas empresas, é necessário manter uma imagem segura no mercado, mas a grande dificuldade no dia a dia é aplicar esses conceitos na interação entre os profissionais que compõem o mundo empresarial. Nesse contexto, o endomarketing surge como uma ferramenta essencial. Ele não só fortalece a comunicação interna, mas também engaja e motiva os colaboradores, alinhando-os aos objetivos da empresa. O endomarketing, ao promover um ambiente de trabalho claro e integrado, contribui para o aumento da produtividade e satisfação dos funcionários, criando um diferencial competitivo no negócio. Diante disso, visa aprimorar o colaborador interno, permitindo que ele tenha um desempenho mais eficaz em suas atividades. Dessa forma, busca-se atender melhor o cliente externo e facilitar a venda dos produtos e/ou serviços da empresa.

> A satisfação dos funcionários é a satisfação dos clientes. Para que uma empresa tenha sucesso em suas estratégias de marketing, é de fundamental importância incluir em seus planos estratégicos o marketing interno, visualizando seus funcionários como clientes internos, responsáveis pelo início do processo mercadológico. Torna-se difícil satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes externos sem a satisfação dos clientes internos, pois é a partir destes que as relações com o cliente serão duradouras (Honorato, 2004, p. 24).

Tendo uma boa comunicação interna, se consegue mais agilidade nos trabalhos a serem feitos e serviços pendentes, fazendo com que os processos não sejam tão burocráticos e demorados e assim se consegue eficiência e agilidade nos trabalhos desenvolvidos no órgão público. Com essa melhoria na comunicação interna, o funcionário tende a ter uma melhor relação no seu ambiente de trabalho que se resultará em melhor atendimento ao cliente externo, e que segundo a teoria de Maslow (1943, *apud* Maximiano, 1995), quando o funcionário tem sua autoestima realizada no trabalho como consequência fora do trabalho, proporcionará melhor convivência com a família, amigos e melhor relacionamento na comunidade.

No entanto, o mercado tem dificuldades em gerenciar essas ações e não se tem clareza sobre como utilizar as ferramentas de apoio de maneira alinhada ao comprometimento dos resultados. É importante lembrar que sempre há a possibilidade de ruídos na comunicação entre interlocutores, e esses ruídos podem eventualmente gerar conflitos que prejudicam a organização, às vezes, ultrapassando o âmbito profissional e se tornando questões pessoais.

Então, dessa forma, a abordagem não apenas fomenta um ambiente de trabalho motivado e alinhado com os propósitos da organização, mas também contribui para alcançar resultados superiores, tanto econômicos quanto humanos. Portanto, este estudo tem como objetivo compreender a importância da comunicação interna e entender estratégias de endomarketing que se insere no contexto mais amplo do marketing organizacional. O endomarketing é fundamental para fortalecer o envolvimento dos colaboradores e impulsionar o desempenho organizacional, alinhando os objetivos da empresa com as expectativas dos funcionários e promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo.

Para operacionalizar o estudo, será realizado uma revisão da literatura combinada de pesquisa bibliográfica, que proporcionará uma compreensão mais holística do tema, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficientes e alinhadas com os objetivos organizacionais.

2 Marketing

O marketing desempenha um papel primordial na dinâmica das relações comerciais e no entendimento das necessidades dos consumidores. Neste contexto, o termo "marketing" é derivado do inglês, referindo-se à noção de um mercado em movimento ou em ação. Kotler (1978, p. 38) define o mercado como "[…] um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm recursos que querem trocar ou que poderão concebivelmente trocar por benefícios distintos." Essa definição enfatiza a importância da interação entre diferentes agentes econômicos e a busca por valor em suas trocas.

Conforme apontado por Andreasen (1987), ao longo da trajetória de crescimento do setor lucrativo, desde o início do século XX, o marketing, enquanto ferramenta de gestão, evoluiu de uma abordagem voltada para a venda interna e produção. Somente na década de 1950, ao ser classificado como marketing moderno, passou a ter uma perspectiva externa.

Dessa forma, para entender a evolução e o contexto em que essa prática surge de maneira abrangente, a transição do trabalho artesanal e manufaturado para a produção em série resultou em um aumento significativo na capacidade produtiva a custos reduzidos. Essa transformação teve um impacto profundo nas relações entre a economia e a sociedade, alterando o controle social para um regime regido por leis de mercado, o que conferiu às atividades econômicas uma autonomia anteriormente impensável.

Kotler e Lee (2008, p. 37-38) afirmam que um dos principais problemas desse enfoque é que os gestores de programas e serviços frequentemente se apegam demasiadamente em seus produtos, descuidando do desenvolvimento e da ampliação de suas iniciativas conforme as expectativas e necessidades dos clientes. Neste cenário, o marketing se concentra na criação de produtos mais econômicos, dotados de diversas características inovadoras, partindo do princípio de que tais benefícios ajudariam a empresa a conquistar uma parcela maior do mercado consumidor. Com isso, o cliente ganhou autonomia na escolha, levando as empresas a implementar estratégias para atendê-lo: todos os serviços devem ser desenvolvidos com base na identificação de seus desejos e necessidades.

> As empresas, reconhecendo que a decisão final sobre a compra estava nas mãos dos clientes, passaram a adotar práticas como pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as características e as necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios do produto em veículos de massa, promoção de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição (Limeira, 2003, p. 2).

Dessa forma, ocorreu uma transformação significativa na estrutura organizacional das empresas, que passam a entender o cliente como 'a alma do negócio' e disseminar informação representativa, de forma precisa e imparcial, com estratégias focadas em satisfazer ou superar às expectativas dos usuários, considerando as transformações socioculturais, a fim de prestar assistência aos cidadãos.

2.1 Endomarketing

O endomarketing é uma estratégia que visa uma melhor imagem da empresa, juntamente com o clima organizacional da sua empresa, que é feita pela comunicação interna. Kotler e Keller (2012) descrevem o endomarketing como um abrangente processo de gestão que engloba todas as organizações e passa os diferentes estratos internos das

organizações, desde suas operações fundamentais até os patamares estratégicos. Uma curiosidade interessante sobre o endomarketing é que ele não se restringe apenas à área de recursos humanos. Ele envolve a participação de diferentes áreas da empresa, como marketing, comunicação, gestão de pessoas e liderança, trabalhando de forma integrada para promover uma cultura organizacional sólida e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Chiavenato (2002), afirma que:

> Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve se conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas (Chiavenato, 2002).

Os colaboradores desempenham um papel fundamental para o sucesso de qualquer organização. Eles são responsáveis por atender clientes, produzir bens e serviços, e representar a empresa perante o mercado. Quando os colaboradores se sentem valorizados, motivados e engajados, eles tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos da empresa. Nesse âmbito, a comunicação interna e o endomarketing exercem função essencial, de forma a criar ponte entre a organização e os liderados. Eles atuam como uma linha mestra que gerencia a entrada e saída da informação, possibilitando a compreensão das ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, a expansão do mercado e o fortalecimento da empresa.

2.2 Comunicação interna

A comunicação interna direciona a empresa, ajuda a melhorar a gestão de pessoas. É uma ferramenta muito importante, acerca da qual muitas empresas não têm o devido conhecimento e acabam durando menos do que o esperado, é uma forma de fortalecer o trabalho em equipe, ter aumento na produtividade e a fidelização dos colaboradores, uma boa comunicação ajuda na tomada de decisão, onde gestores têm o auxílio da comunicação interna, criando estratégias e direcionamentos.

Como descrevem Kotler e Keller (2012) a comunicação interna como um obstáculo de sucesso, trazendo aos membros um sentimento de pertencimento. A tomada de decisão aumenta a análise para um trabalho eficaz, aumentando as metas de Comunicação Interna como Fator Crítico de Sucesso que motivam com visão, membros e permanência dentro da

empresa. Torna a equipe com um senso de comprometimento e autocompreensão ao compreender a comunicação eficiente.

A comunicação interna é uma forma de manter os colaboradores de sua empresa informados, prezando a interação e o desenvolvimento da empresa. É uma ferramenta muito importante, evita os problemas de comunicação dentro de uma colaboração, algumas dessas ferramentas são: mural impresso, notícias do dia, onde informações importantes são passadas; aplicativos de comunicação: usados para ter uma comunicação com todos os funcionários; reuniões/eventos: é utilizado para manter os funcionários com notícias da empresa e até mesmo criar uma oportunidade de motivação; feedback: usado pela empresa para facilitar a comunicação entre os membros da equipe e ter uma avaliação sobre o seu desempenho; canais de TV interno: feito para transmitir informações importantes, como novidades da empresa, atualização de mercado, mensagens e treinamentos. É importantíssimo conhecer seus colaboradores dentro de uma empresa, compreendê-los é uma maneira de manter um clima agradável, fazendo com que cada empresa tenha uma forma diferente de manter uma comunicação interna. Essas ferramentas de trabalho desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente conectado e engajado, onde os colaboradores, conseguem ter o conhecimento e desenvolvimento corretamente no seu ambiente de trabalho, e até mesmo na convivência entre eles.

3 Método

A metodologia adotada para essa pesquisa envolveu uma revisão bibliográfica com base na plataforma Scopus, com foco nos termos “endomarketing” e “comunicação interna”, delimitados para a área de gestão de negócios. A busca resultou em 1.060 documentos relevantes, os quais foram posteriormente inseridos na base de dados Bibliometrix para realização da análise qualitativa. Este processo permitiu a sistematização e análise detalhada da produção científica sobre os dois temas, utilizando ferramentas específicas para identificar padrões e tendências.

O principal objetivo da pesquisa é explorar e analisar a crescente produção acadêmica sobre endomarketing e comunicação interna, com ênfase no ano de 2023. Busca-se compreender as tendências de publicação, identificar os principais pesquisadores, instituições e redes de colaboração, além de analisar o impacto dessas áreas nas práticas de gestão empresarial, especialmente no que se refere ao fortalecimento do engajamento dos

colaboradores, melhoria da comunicação interna e o papel estratégico dessas abordagens no ambiente organizacional.

4 Operacionalização da Ferramenta

A operacionalização da pesquisa permitirá, assim, uma análise detalhada e visualmente clara da produção acadêmica sobre endomarketing e comunicação interna, proporcionando insights valiosos sobre as tendências de pesquisa e o impacto dessas práticas nas organizações. Esse processo garantirá que a pesquisa forneça uma compreensão mais profunda da importância crescente dessas áreas, especialmente no contexto de 2023, e como elas têm influenciado as práticas de gestão empresarial.

4.1 Diagnóstico do contexto empresarial

No diagnóstico do contexto empresarial do negócio, as práticas de comunicação interna e endomarketing são estruturadas para promover a integração, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, refletindo um esforço contínuo para fortalecer a cultura organizacional e alinhar as ações com os valores institucionais.

A empresa adota uma variedade de meios de comunicação interna para manter os colaboradores informados e engajados. Entre eles, destacam-se os jornais internos, com foco no corpo de funcionários, e o e-mail marketing, utilizados para disseminar informações relevantes. Além disso, a comunicação visual é reforçada com cartazes e cartões de aniversário, que ajudam a personalizar a interação com os colaboradores. A plataforma Lync, um chat online, oferece a possibilidade de comunicação direta entre os colaboradores de diferentes setores, enquanto o e-mail padrão é utilizado para comunicações formais.

Além dos canais de comunicação, a empresa promove momentos de interação e celebrações que visam fortalecer os laços entre os colaboradores e criar um ambiente de trabalho mais acolhedor. Entre os eventos organizados, estão as comemorações dos aniversariantes do mês, confraternizações de final de ano, e datas comemorativas como Dia dos Pais, Dia da Mulher, Dia das Mães e Dia das Crianças, momento em que os filhos dos colaboradores também são incluídos nas festividades.

Essas iniciativas de comunicação interna e endomarketing são fundamentais para engajar os colaboradores, promover uma cultura de reconhecimento e valorizar o bem-estar no ambiente de trabalho. Ao adotar uma abordagem integrada de comunicação e incentivos, a empresa reforça seu compromisso com a motivação e a satisfação de seus colaboradores, elementos essenciais para o desempenho organizacional e a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

4.2 Etapas de aplicação da ferramenta

A aplicação de uma abordagem estruturada para o endomarketing e a comunicação interna na empresa pode ser realizada por meio de etapas sequenciais, visando otimizar a integração das estratégias e maximizar o impacto dessas ações no ambiente organizacional. Inicialmente, é fundamental realizar um diagnóstico organizacional, em que se mapeiam as necessidades de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos da empresa. Isso envolve a identificação das lacunas de comunicação e as oportunidades para aprimorar o engajamento dos colaboradores. Com base nesse diagnóstico, a empresa deve desenvolver um plano estratégico de endomarketing, alinhado aos objetivos corporativos e às expectativas dos colaboradores. Essa etapa envolve a definição de metas claras para melhorar a comunicação interna, aumentar o engajamento dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional. Além disso, a escolha de canais e ferramentas apropriados (como e-mail marketing, cartazes, jornais internos, Lync, entre outros) e a definição de um calendário de ações para eventos e programas de bem-estar, devem ser cuidadosamente planejadas para garantir que a comunicação seja eficaz e engajante ao longo do ano.

A avaliação contínua da eficácia das ações implementadas é uma etapa essencial para garantir que as estratégias de endomarketing e comunicação interna sejam bem-sucedidas. O monitoramento pode ser feito por meio de indicadores-chave de desempenho, como a taxa de engajamento dos colaboradores com os canais de comunicação, a participação nos eventos e o feedback qualitativo sobre os programas de reconhecimento, como o PRIDE e Legacy. Além disso, a análise do impacto dessas ações no clima organizacional e no desempenho dos colaboradores fornecerá uma visão clara sobre os pontos fortes e as áreas que precisam de melhorias.

Com base nas avaliações realizadas, a empresa deve ajustar suas estratégias de comunicação interna e endomarketing. Isso pode envolver ajustes nos canais de

comunicação, como a frequência dos e-mails ou a personalização dos conteúdos no Lync, bem como inovações nos programas de reconhecimento e bem-estar, como a introdução de novas atividades no programa ou a expansão dos benefícios oferecidos.

Portanto, a aplicação dessa estratégia estruturada de comunicação interna e endomarketing na empresa visa criar um ambiente organizacional mais integrado e produtivo, com foco no bem-estar e no engajamento dos colaboradores. Por meio do diagnóstico, planejamento, implementação, monitoramento e ajustes contínuos, a empresa pode otimizar suas estratégias, garantir a satisfação dos colaboradores e fortalecer sua cultura organizacional, impactando positivamente no desempenho global da organização.

4.3 Resultados gerados para o negócio

Em 2023, os temas endomarketing e comunicação interna se destacaram como áreas de crescente interesse na produção acadêmica e científica, refletindo a valorização crescente dessas práticas nas organizações. Este fenômeno aponta para a compreensão de que estratégias eficazes de comunicação interna e de endomarketing desempenham papéis cruciais no fortalecimento do engajamento dos colaboradores, na retenção de talentos e na maximização do desempenho organizacional. Esse movimento reflete uma mudança nas práticas de gestão empresarial, com as organizações reconhecendo a importância de uma comunicação interna estruturada para melhorar a motivação dos colaboradores, alinhando-a com os objetivos empresariais e contribuindo para um ambiente organizacional mais saudável, o que, por consequência, impacta positivamente na experiência do cliente.

A aplicação dessas estratégias de comunicação interna e endomarketing gera uma série de resultados concretos para o negócio, evidenciados em diferentes aspectos da organização. Primeiro, o aumento do engajamento e produtividade dos colaboradores é uma das principais consequências da implementação de uma comunicação eficaz. Com canais de comunicação internos bem estabelecidos, os colaboradores se tornam mais informados e alinhados com as metas da empresa. Isso resulta em um aumento significativo na produtividade e eficiência operacional, pois a comunicação clara reduz falhas e promove a agilidade nos processos, o que impacta diretamente na entrega de resultados mais rápidos e de maior qualidade. Além disso, as ações de reconhecimento, como prêmios anuais e eventos de confraternização, contribuem significativamente para a

retenção de talentos. Colaboradores que se sentem valorizados e reconhecidos em seus esforços tendem a ter um vínculo mais forte com a organização, o que resulta em uma diminuição da rotatividade e na retenção de profissionais chave. Esse engajamento também contribui para a redução de custos com recrutamento e treinamento, além de garantir a continuidade dos processos e o fortalecimento da expertise interna.

Outro resultado importante gerado pela aplicação dessas estratégias é o fortalecimento da cultura organizacional. Uma comunicação interna clara e transparente permite que a empresa transmita de forma consistente seus valores e objetivos estratégicos, criando uma cultura coesa e alinhada entre todos os colaboradores. Isso se traduz em um ambiente mais harmonioso, colaborativo e focado no cumprimento das metas, além de fortalecer o diferencial competitivo da empresa no mercado. Uma cultura forte também ajuda a empresa a lidar melhor com desafios internos e externos, mantendo sua competitividade no longo prazo.

A comunicação interna bem estruturada também impacta diretamente na experiência do cliente. Colaboradores motivados, bem informados e alinhados com os valores da empresa tendem a oferecer um serviço de maior qualidade, mais empático e eficiente. Isso reflete positivamente na satisfação do cliente, gerando fidelização e aumentando a lealdade dos consumidores à marca. Empresas com um time engajado e bem comunicado são mais capazes de proporcionar uma experiência consistente e positiva aos seus clientes, o que contribui para o crescimento e a expansão do mercado. Com isso, a comunicação eficaz e o endomarketing também permitem uma maior agilidade organizacional. Ao garantir que todos os colaboradores estejam bem informados e alinhados com as mudanças, as empresas podem se adaptar mais rapidamente a novas demandas do mercado, implementar estratégias inovadoras e tomar decisões mais rápidas e acertadas. Isso resulta em uma maior capacidade de inovação, o que ajuda a empresa a se manter competitiva e à frente dos concorrentes.

Portanto, a crescente valorização de endomarketing e comunicação interna em 2023 é um reflexo direto de uma mudança nas práticas de gestão organizacional, na qual as empresas reconhecem essas áreas como fundamentais não apenas para melhorar o clima organizacional, mas também como estratégias essenciais para gerar resultados concretos para o negócio.

5 Considerações Finais

Em síntese, a globalização traz consigo mudanças significativas em todos os aspectos da vida de todas as pessoas, incluindo a rotina de trabalho, o ambiente, a concorrência e as relações interpessoais. Por isso, diante de tantas mudanças e tantas revoluções globais, as empresas começaram a perceber que colaboradores satisfeitos são clientes satisfeitos; e ter clientes satisfeitos é o sucesso de uma empresa. Assim, surgiu o endomarketing, que tem como definição ser o conjunto de ações de marketing voltadas para os colaboradores de uma empresa, pretende-se, por meio destas ações, motivar o colaborador para que ele vista a camisa da empresa, realizando, assim, um trabalho com qualidade.

Quando adequadamente estruturada, a comunicação interna é um fator crucial para otimizar as operações e garantir que as metas sejam alcançadas de forma eficiente. Sem uma comunicação clara e integrada em todos os níveis da organização, os resultados tendem a ser comprometidos, aumentando o tempo necessário para resolver questões e tornando os processos mais lentos. Além disso, dentro das empresas grande parte dos colaboradores não têm familiaridade com o conceito de endomarketing, o que reforça a importância de oferecer treinamentos e capacitações contínuas, a fim de maximizar o impacto dessas estratégias.

Portanto, é fundamental que as organizações invistam em uma comunicação interna eficaz e em ações de endomarketing, para melhorar o alinhamento entre os diferentes setores e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo. O desenvolvimento de políticas que incentivem a comunicação eficiente deve ser uma prioridade, pois isso não só otimiza a interação entre as equipes, como também acelera a tomada de decisões e a resolução de problemas, resultando em maior agilidade e eficiência operacional.

Ademais, a implementação de práticas de endomarketing pode agregar valor ao processo, pois fortalece o engajamento dos colaboradores, tornando-os não apenas receptores de informações, mas também protagonistas na criação de soluções. Essa transformação no papel dos colaboradores, ao serem envolvidos de maneira ativa, contribui para a motivação, o desempenho e a produtividade. Assim, a comunicação interna deixa de ser um simples fluxo de informações e passa a ser um fator estratégico para a melhoria contínua da organização.

Para o futuro, recomenda-se que a organização amplie seus conhecimentos sobre endomarketing e suas práticas, reconhecendo seu potencial como ferramenta poderosa para a gestão interna e para a criação de um ambiente mais harmônico e eficiente. Considerando que essa área ainda é relativamente nova, especialmente no setor público, é essencial investir em estudos mais aprofundados, de modo que a comunicação interna e as estratégias de endomarketing possam ser melhor aplicadas, promovendo não apenas a melhoria do ambiente organizacional, mas também a qualidade dos serviços prestados. O fortalecimento dessas práticas garantirá maior alinhamento entre os objetivos da organização e as necessidades de seus colaboradores, resultando em maior eficácia e sustentabilidade nos resultados alcançados.

Referências

ANDREASEN, Alan R. Avanço do marketing para biblioteca do futuro. *In*: SILVEIRA, Amélia (Org.) **Marketing em bibliotecas e serviço de informação:** textos selecionados. Brasília: IBICT, 1987. p. 37-64.

BASTA, Darci. MARCHESINI, Fernando R. OLIVEIRA, José A. SÁ, Luís C. **Fundamentos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora e Livraria LTDA, 2010.

CHÉR, Rogério. **Engajamento:** melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente:** a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lenner. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978. 430 p.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público:** um guia para um desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Bookman, 2008. 350 p.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Fundamentos de Marketing. *In*: DIAS, Sérgio Roberto. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003, cap. 1.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 569-577, nov. 2025.

Medidas adotadas para redução do turnover na área de BPO em uma empresa de grande porte

Tauany Bernardy[1]

Resumo: O *turnover* é um problema que muitas empresas enfrentam frequentemente, e isso afeta diretamente a produtividade e o clima interno das equipes. Em setores como o BPO, onde há grande demanda por estabilidade e por resultados, isso é um grande desafio. Este trabalho tem como proposta analisar as iniciativas adotadas por uma empresa de grande porte no setor de BPO para diminuir a rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*. Para entender como a empresa vem gerindo essa questão, foi aplicado um formulário, com o total de oito perguntas, abertas e fechadas, que foram enviadas para três coordenadores, que são responsáveis por liderar equipes. Com base nas respostas, foi possível perceber algumas das principais ações que as empresas têm adotado para reter talentos, reduzir a rotatividade e manter os colaboradores motivados. Ao mostrar essas iniciativas, também é possível identificar o quanto essas estratégias têm sido realmente eficazes e de que maneira elas podem ajudar a diminuir a rotatividade de profissionais em contextos corporativos parecidos.
Palavras-chave: turnover; Business Process Outsourcing (BPO); gestão de pessoas.

Measures adopted to reduce turnover in the BPO area in a large company

Abstract: Employee turnover is a problem that many companies frequently face, directly impacting productivity and team morale. In sectors like BPO, where there is a high demand for stability and results, this is a significant challenge. This study aims to analyze the initiatives adopted by a large BPO company to reduce employee turnover. To understand how the company is managing this issue, a questionnaire with eight open and closed questions was sent to three coordinators responsible for leading teams. Based on the responses, it was possible to identify some of the main actions companies have taken to retain talent, reduce turnover, and keep employees motivated. By showcasing these initiatives, it is also possible to determine the effectiveness of these strategies and how they can help reduce employee turnover in similar corporate contexts.
Keywords: turnover; Business Process Outsourcing (BPO); human resources management.

Medidas adoptadas para reducir la rotación de personal en el área de BPO en una gran empresa

Resumen: La rotación de personal es un problema frecuente en muchas empresas, que afecta directamente a la productividad y al clima laboral. En sectores como el de la externalización de procesos de negocio (BPO), donde la estabilidad y los resultados son fundamentales, representa un desafío importante. Este estudio analiza las iniciativas adoptadas por una gran empresa de BPO para reducir la rotación de personal. Para comprender cómo la empresa gestiona este problema, se envió un cuestionario con ocho preguntas abiertas y cerradas a tres coordinadores de equipo. A partir de las respuestas, se identificaron algunas de las principales acciones que la empresa ha implementado para retener el talento, reducir la rotación y mantener la motivación de los empleados. Al presentar estas iniciativas, también es posible determinar la eficacia de estas estrategias y cómo pueden contribuir a reducir la rotación de personal en contextos corporativos similares.
Palabras clave: rotación de personal; Business Process Outsourcing (BPO); gestión de recursos humanos.

[1] Bacharelanda em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: tauanybernardy@gmail.com

1 Introdução

Falar sobre turnover é, antes de tudo, falar sobre pessoas, sobre suas escolhas, expectativas e também sobre as dificuldades que as empresas enfrentam para manter seus times engajados e estáveis. O termo, que vem do inglês e significa algo como “troca” ou “renovação”, ganhou força no mundo corporativo para representar a rotatividade de funcionários dentro das organizações. Em outras palavras, trata-se da frequência com que profissionais deixam seus cargos e precisam ser substituídos. Embora pareça algo natural, o turnover tem se tornado um problema real, especialmente em empresas do setor de Business Process Outsourcing (BPO), onde as equipes são grandes, as demandas são altas e com um ritmo de trabalho acelerado.

Mesmo com o avanço das estratégias de gestão de pessoas, muitas empresas ainda convivem com essa sensação, que investem tempo e recursos na formação de equipes, mas em pouco tempo, veem seus colaboradores partirem em busca de outras oportunidades. Isso não apenas gera custos, como também impacta a produtividade, desorganiza rotinas e fragiliza o clima organizacional. Chiavenato (2006) observa que quando a rotatividade é alta, os resultados tendem a cair e, talvez mais grave, o ânimo de quem fica também se esgota.

Por trás desses números, há algo mais profundo: o desalinhamento entre o que a empresa espera e o que os profissionais procuram. Marras (2011) já alertava que a rotatividade, muitas vezes, está ligada à ausência de reconhecimento, de plano de carreira, ou simplesmente de um ambiente que valorize o ser humano. Chiavenato (2004) complementa que, enquanto as organizações miram metas, desempenho e eficiência, os colaboradores buscam segurança, crescimento e boas condições para trabalhar. Quando esses dois mundos não se encontram, o resultado costuma ser a porta de saída.

Dessa maneira, o recrutamento entra como peça-chave. Não basta apenas preencher uma vaga, é preciso atrair pessoas que se identifiquem com a cultura da empresa, que vejam sentido no que fazem. Chiavenato (1997) reforça que o recrutamento é uma ação estratégica, e não apenas operacional. Começar com o profissional certo faz toda a diferença, no começo e principalmente mais para a frente.

Reduzir o turnover não é uma questão simples, mas é algo possível. Este artigo propõe-se a investigar como uma empresa de grande porte do setor de BPO tem lidado com essa realidade. A partir de um formulário aplicado a três coordenadores da

organização, busca-se entender quais medidas internas vêm sendo tomadas para enfrentar o desafio da rotatividade. Mais do que apresentar dados, este trabalho pretende oferecer reflexões e caminhos práticos que possam inspirar outras empresas. Afinal, como lembra Dutra (2010), só conseguimos construir estratégias de retenção verdadeiramente eficazes quando paramos para escutar, entender e valorizar quem está do outro lado, nesse caso o colaborador.

2 Referencial Teórico

Nem sempre o motivo de um colaborador deixar a empresa é o mesmo e entender essa diferença é essencial. Existem dois tipos de *turnover*: o voluntário, quando o próprio profissional opta por sair; e o involuntário, quando essa decisão parte da organização. Pode parecer uma diferença simples, mas é justamente a compreensão dessas duas realidades que permite que as empresas criem estratégias mais eficazes para manter seus talentos (Oliveira; Silva, 2020).

Essa compreensão importa porque a saída de um colaborador nunca afeta apenas o Setor de Recursos Humanos (RH). Como afirmam Gomes e Batista (2018), os impactos do *turnover* vão além do custo com rescisões e novas contratações. Quando alguém sai, o time todo sente. A rotina muda, a produtividade pode cair, e até o clima entre os colegas pode ficar mais tenso. Existe, inclusive, um desgaste emocional, tanto para quem sai quanto para quem fica. O entra e sai constante desgasta, cansa e, muitas vezes, desmotiva.

A área da gestão tem teorias que ajudam a entender melhor o que leva alguém a deixar uma empresa ou a querer permanecer nela. Uma das mais conhecidas é a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1959). De forma simples, ele aponta que existem aspectos que evitam a insatisfação (como o salário ou o ambiente físico), mas que não são suficientes para manter alguém motivado. O que realmente engaja são fatores como reconhecimento, espaço para crescer e sentir que o trabalho faz sentido. Quando a empresa entrega apenas o básico, sem olhar para essas motivações mais profundas, o risco de perder bons profissionais aumenta.

Um ponto também que faz a diferença é a cultura da empresa. De acordo com Silva e Basso (2022), quando há abertura para diálogo, reconhecimento genuíno e uma escuta ativa por parte da liderança, as pessoas tendem a sentirem-se valorizadas e isso pesa muito na hora de decidir entre ficar ou procurar outro lugar. Empresas que conseguem criar esse

tipo de ambiente geralmente têm equipes mais comprometidas, mesmo em setores mais exigentes.

O engajamento também está ligado ao quanto o profissional sente-se apoiado e estimulado no dia a dia. Para Bakker e Demerouti (2007), quando o ambiente oferece feedbacks consistentes, oportunidades reais de aprendizado e um suporte verdadeiro, até as tarefas mais cansativas passam a ser enfrentadas com mais leveza. A pessoa sente que faz parte de algo maior, e isso muda tudo.

Por fim, vale lembrar que ações simples também têm um peso enorme. Pesquisas como a de Medeiros e Enders (2019) mostram que ações como ter um plano de carreira bem definido ou reconhecer o bom trabalho no momento certo ajudam muito a criar um sentimento de pertencimento. Quando o colaborador sente que a empresa se importa de verdade com seu crescimento, esse vínculo se fortalece e ele passa a enxergar ali um lugar onde vale a pena continuar.

2.1 Identificação da classe de problemas

O problema abordado insere-se na categoria de gestão de pessoas, com foco específico em estratégias para a redução do turnover na área de BPO em empresas de grande porte. A alta rotatividade de colaboradores é um desafio constante para essas organizações, impactando diretamente sua produtividade, custos e cultura interna. Ao ter soluções eficazes para a retenção de talentos, a empresa visa não apenas minimizar a saída de funcionários, mas também promover um ambiente mais engajado e harmonioso. A implementação de medidas de valorização profissional, como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e melhorias nas condições de trabalho, pode contribuir para o fortalecimento da equipe, garantindo maior estabilidade e motivação. Com isso, otimizam-se os processos internos, reduzem-se os custos relacionados ao recrutamento e treinamento, e, ao mesmo tempo, fortalece-se a cultura organizacional. Trata-se de um desafio estratégico que pode gerar benefícios a longo prazo, tanto para os colaboradores quanto para a empresa como um todo.

A seguir, um quadro adaptado de Chiavenato (2006) que ilustra de forma clara os principais custos associados ao turnover, reforçando a importância da adoção de medidas eficazes de retenção:

Quadro 1 - Custos da reposição em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
• Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custos do processamento	• Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais	• Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc) • Pagamento de benefícios • Entrevistas de desligamento • Custos de *outplacement* • Cargo vago até a substituição

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010).

Com base no quadro, é possível perceber que o turnover não traz apenas prejuízos relacionados ao clima organizacional ou à perda de talentos, mas envolve muitos custos financeiros diretos para a empresa. Em empresas de grande porte, especialmente no setor de BPO, onde existe um número um pouco grande de rotatividade, esses custos acabam se acumulando com frequência. Por isso, investir em ações que valorizem o colaborador, como reconhecimento, plano de carreira e desenvolvimento profissional, pode ser uma forma eficiente não só de manter os talentos por mais tempo, mas também de reduzir gastos e melhorar os resultados da organização.

3 Conceituação da Ferramenta

Para essa pesquisa, utilizou-se um questionário eletrônico estruturado com oito questões fechadas e abertas, permitindo maior profundidade nas respostas. Os questionários podem ser administrados por um entrevistador ou preenchidos diretamente pelo próprio participante, sem ter a intervenção direta do aplicador. As questões são elaboradas conforme os objetivos do estudo, o que resulta em diferentes tipos de perguntas.

As respostas, por sua vez, são determinadas pelas variáveis envolvidas, originando distintos níveis de resposta (Miranda, 2020).

A utilização do questionário como ferramenta de apoio foi essencial para entender de forma prática os fatores que influenciam a permanência e também quanto a saída dos colaboradores no setor de BPO. Aplicando o questionário com coordenadores da empresa, é possível reunir percepções que ajudam a revelar pontos relacionados à retenção de talentos.

4 Resultados da Pesquisa

Quando se trata de entender o que realmente faz um colaborador permanecer por mais tempo no setor de BPO, as respostas dos coordenadores revelam pontos bastante consistentes. A performance individual foi um dos principais elementos citados, especialmente quando relacionada à entrega de resultados com qualidade, volume e participação ativa nas rotinas da empresa. No entanto, o que mais chamou atenção foi a valorização de práticas mais humanas no dia a dia, como o feedback constante e direcionado, que ajuda o colaborador a enxergar possibilidades de crescimento real dentro da empresa.

Esse olhar mais próximo, que busca entender o potencial e as dificuldades de cada profissional, vem acompanhado de outra prática valorizada: a escuta ativa por parte da liderança. Quando há espaço para diálogo, para reconhecer acertos e ajudar nas dificuldades, o ambiente de trabalho torna-se mais leve, mais respeitoso e, com isso, o colaborador tende a se sentir parte de algo maior do que apenas metas e entregas.

Quando o esforço do colaborador não é notado ou valorizado, o desânimo tende a crescer, afetando diretamente o engajamento com o time e com a empresa. Ciente disso, a organização investe em ações internas como programa do “destaque do mês” e as chamadas “agendas de qualidade”, que são exemplos práticos dessa tentativa de valorização. Nesses programas, colaboradores que atingem metas específicas, como entregar 100% de qualidade sem desvios durante o mês, têm sua foto exibida nas agendas, ganhando visibilidade e reconhecimento diante de toda a equipe. Pequenos gestos, mas que, segundo os próprios gestores, fazem diferença no sentimento de pertencimento e valorização dos profissionais.

Os coordenadores também destacaram a importância de construir uma trilha de crescimento clara. Quando o colaborador consegue visualizar seu caminho dentro da empresa, entender que há espaço para crescer, ser reconhecido e melhorar sua remuneração ao longo do tempo, isso naturalmente fortalece o vínculo com a organização.

Por outro lado, o formulário também mostrou os principais motivos que levam à saída dos profissionais. Entre eles, aparece com frequência a falta de desempenho que costuma resultar em avaliações negativas e, eventualmente, desligamentos. Em muitos casos, o BPO é a primeira experiência formal de trabalho de jovens profissionais, o que é uma porta de entrada muito boa. Porém, após ganhar certa experiência, muitos desses colaboradores acabam buscando outras oportunidades no mercado, geralmente com salários mais atrativos ou em áreas que se alinham melhor aos seus objetivos pessoais e profissionais.

A tabela a seguir apresenta um resumo das respostas obtidas no questionário aplicado a três coordenadores da empresa de BPO, destacando os principais fatores relacionados ao turnover.

Quadro 1 - Fatores relacionados ao turnover

Aspecto Investigado	Resumo das Respostas
Tempo médio de permanência	66,7% permanecem entre 3 a 6 meses; 33,3% permanecem mais de 2 anos.
Principais motivos de saída	- Baixo desempenho - Falta de reconhecimento - Salários mais atrativos no mercado - Desalinhamento com a função ou cultura da empresa
Tipo mais comum de desligamento	Desligamentos pela empresa, principalmente por performance insatisfatória.
Frequência de pedidos de demissão (turnover voluntário)	Distribuição equilibrada entre mensal, trimestral e anual (33,3% cada).
Percepção sobre a política salarial	Considerada alinhada ao mercado, mas com espaço para melhoria e valorização progressiva.
Ações que reduzem o turnover	- Recrutamento mais assertivo - Feedbacks frequentes - Reconhecimento simbólico - Trilhas de crescimento - Reavaliação salarial
Fatores que contribuem para a permanência	- Caminho de crescimento claro - Reconhecimento (financeiro e simbólico) - Escuta ativa e valorização do colaborador

Fonte: elaborada pela autora (2025).

Diante dos pontos levantados, percebe-se que as ações voltadas à retenção precisam ir além das estratégias formais. É a combinação entre reconhecimento, diálogo e

oportunidades reais de crescimento que tem feito a diferença. Ouvir quem vivencia o dia a dia das equipes permite identificar não apenas os desafios, mas também os caminhos possíveis para construir um ambiente mais estável no setor de BPO.

5 Considerações Finais

Ao longo deste estudo, foi possível perceber que enfrentar a rotatividade no setor de BPO exige mais do que soluções prontas ou respostas genéricas. Requer sensibilidade para enxergar as pessoas por trás dos números, e disposição para ouvir, adaptar e evoluir. As ações adotadas pela empresa analisada mostram que, quando a gestão de pessoas é feita com intencionalidade, os resultados aparecem, não só nos indicadores, mas no clima, no engajamento e na permanência dos profissionais.

Iniciativas voltadas à melhoria da comunicação interna, ao desenvolvimento contínuo e ao reconhecimento, tanto financeiro quanto simbólico, demonstraram ter papel importante na construção de vínculos mais sólidos entre colaborador e organização. Quando esses elementos caminham juntos e estão alinhados à cultura da empresa, o ambiente de trabalho se transforma, ganha em significado, em pertencimento e em retenção.

Diante disso, reforça-se a importância de uma gestão mais humana, participativa e conectada às reais necessidades dos profissionais. Para isso, é necessária uma liderança que compreenda que manter pessoas vai além de evitar saídas. Trata-se de cultivar relações de confiança, oferecer perspectivas reais de crescimento e criar um ambiente onde as pessoas escolham permanecer porque, no fim, são elas que movem a empresa todos os dias.

Referências

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

EXAME. **Turnover:** o que é, como calcular a taxa e impactos para a empresa. Disponível em: https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/turnover-o-que-e-como-calcular-a-taxa-e-impactos-para-a-empresa/. Acesso em: 31 maio 2025.

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

GOMES, Maria Lúcia; BATISTA, Renata C. Retenção de talentos: estratégias e desafios organizacionais. **Revista de Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 76–89, 2018.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: Wiley, 1959.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Cíntia; ENDERS, Vanessa. Práticas de valorização e o impacto na retenção de colaboradores. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 2, p. 231–248, 2019.

OLIVEIRA, Jéssica M.; SILVA, Thiago A. A rotatividade de pessoal e seus impactos nas organizações: um estudo em empresas de médio porte. **Revista de Administração e Inovação**, v. 17, n. 1, p. 45–60, 2020.

SILVA, Roberto C.; BASSO, Carolina F. Cultura organizacional como fator de retenção de talentos: estudo em empresas do setor de serviços. **Revista Ciências da Administração**, v. 24, n. 2, p. 122–135, 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 578-595, nov. 2025.

Como a passagem pelo projeto My First Business contribuiu para o desenvolvimento do aluno de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade

Willian Luis Grohe Goulart[1]

Resumo: Este trabalho teve como objetivo analisar de que forma o projeto *My First Business*, desenvolvido pela Antonio Meneghetti Faculdade, contribui para o desenvolvimento das competências empreendedoras e profissionais dos alunos de Administração. A pesquisa foi qualitativa e exploratória, utilizando um questionário com perguntas abertas aplicado a estudantes que já participaram do projeto. A análise das respostas revelou que o projeto proporciona uma experiência prática significativa, aproximando os alunos da realidade empresarial e favorecendo o desenvolvimento de habilidades técnicas, como gestão e tomada de decisão, e socioemocionais, como liderança, trabalho em equipe e comunicação. Além disso, o protagonismo e a autonomia exercidos durante a simulação empresarial estimulam o autoconhecimento e a capacidade de resolver problemas de forma estratégica. Apesar de algumas críticas sobre a estrutura do projeto, a maioria dos participantes reconheceu seu impacto positivo na formação acadêmica e profissional. Conclui-se que o *My First Business* é uma ferramenta pedagógica eficaz para integrar teoria e prática, contribuindo para a formação integral dos futuros administradores e preparando-os para os desafios do mercado de trabalho. Recomenda-se, ainda, aprimorar continuamente o projeto com base no feedback dos alunos e realizar pesquisas futuras para avaliar os efeitos a longo prazo dessa metodologia.
Palavras-chave: competências empreendedoras; aprendizagem experiencial; formação em Administração; metodologia ativa; protagonismo estudantil.

How did participating in the My First Business project contribute to the development of a Business Administration student at Antonio Meneghetti College?

Abstract: This study aimed to analyze how the My First Business project, developed by Antonio Meneghetti Faculty, contributes to the development of entrepreneurial and professional skills among Business Administration students. The research was qualitative and exploratory, using a questionnaire with open-ended questions applied to students who had already participated in the project. The analysis of the responses revealed that the project provides a significant practical experience, bringing students closer to business reality and fostering the development of technical skills, such as management and decision-making, and socio-emotional skills, such as leadership, teamwork, and communication. Furthermore, the protagonism and autonomy exercised during the business simulation stimulate self-awareness and the ability to solve problems strategically. Despite some criticisms about the project's structure, most participants recognized its positive impact on their academic and professional development. It is concluded that My First Business is an effective pedagogical tool for integrating theory and practice, contributing to the comprehensive training of future administrators and preparing them for the challenges of the job market. It is also recommended to continuously improve the project based on student feedback and to conduct future research to evaluate the long-term effects of this methodology.
Keywords: entrepreneurial skills; experiential learning; training in Administration; active methodology; student leadership.

[1] Bacharelando em Administração (AMF). Participante do projeto de iniciação científica “Eu vejo, eu faço!” (AMF). E-mail: williangrohegoulart@gmail.com

Saber Humano, ISSN 2446-6298, Edição Especial:
Cadernos de Iniciação Científica - “Eu vejo, eu faço”, p. 578-595, nov. 2025.

¿Cómo contribuyó la participación en el proyecto "Mi Primer Negocio" al desarrollo de un estudiante de Administración de Empresas en el Colegio Antonio Meneghetti?

Resumen: Este estudio analizó cómo el proyecto «Mi Primer Negocio», desarrollado por la Facultad Antonio Meneghetti, contribuye al desarrollo de habilidades emprendedoras y profesionales entre los estudiantes de Administración de Empresas. La investigación fue cualitativa y exploratoria, y se basó en un cuestionario con preguntas abiertas aplicado a estudiantes que ya habían participado en el proyecto. El análisis de las respuestas reveló que el proyecto proporciona una experiencia práctica significativa, acercando a los estudiantes a la realidad empresarial y fomentando el desarrollo de habilidades técnicas, como la gestión y la toma de decisiones, y socioemocionales, como el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación. Además, el protagonismo y la autonomía ejercidos durante la simulación empresarial estimulan la autoconciencia y la capacidad de resolver problemas estratégicamente. A pesar de algunas críticas sobre la estructura del proyecto, la mayoría de los participantes reconoció su impacto positivo en su desarrollo académico y profesional. Se concluye que «Mi Primer Negocio» es una herramienta pedagógica eficaz para integrar teoría y práctica, contribuyendo a la formación integral de futuros administradores y preparándolos para los retos del mercado laboral. Asimismo, se recomienda mejorar continuamente el proyecto a partir de la retroalimentación de los estudiantes y realizar futuras investigaciones para evaluar los efectos a largo plazo de esta metodología.
Palabras clave: habilidades emprendedoras; aprendizaje experiencial; formación en administración; metodología activa; liderazgo estudiantil.

1 Introdução

Com as transformações constantes no ambiente organizacional, torna-se cada vez mais necessário que estudantes de Administração desenvolvam competências práticas e empreendedoras, principalmente voltadas à resolução rápida de problemas reais. Nesse contexto, surgem iniciativas voltadas à integração da prática juntamente com a teoria desde o primeiro semestre da graduação, proporcionando ao aluno que está iniciando seu ensino superior ter uma experiência que se aproxima da realidade do mercado e do cotidiano de um empreendedor.

Um exemplo dessa abordagem é o projeto promovido pela Antonio Meneghetti Faculdade, o *My First Business*, que permite que os estudantes do primeiro semestre da graduação possam vivenciar a gestão de um negócio simulado, atuando como sócios dentro de sua própria empresa. Essa experiência prática desenvolve em cada aluno habilidades como liderança, trabalho em equipe, gestão do tempo, comunicação e tomada de decisão, aspectos essenciais na formação do empreendedor.

No entanto, apesar de atualmente estamos na 11º edição do projeto *My First Business*, ainda não temos uma análise acadêmica que avalie os impactos concretos dessa

abordagem na formação do jovem administrador, isso leva a seguinte questão: **Como a passagem pelo projeto My First Business contribuiu para o desenvolvimento do aluno de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade.**

A relevância desse estudo está em ambiente profissional, onde se compreende melhor o impacto de vivências práticas na formação acadêmica pode influenciar no desenvolvimento de talentos mais preparados para os desafios do mercado. Para a instituição de ensino, trata-se de uma oportunidade de validar e aperfeiçoar uma metodologia que privilegia o protagonismo estudantil, a autonomia e o pensamento estratégico. No âmbito social, a formação de administradores com perfil empreendedor e consciente de seu papel organizacional, pode gerar reflexos positivos no desenvolvimento local e na geração de empregos na região. Para a academia, o trabalho contribui para a literatura sobre metodologias pedagógicas práticas e inovadoras no ensino da Administração no Brasil.

Dessa forma,o presente trabalho tem como objetivo geral analisar como a passagem pelo projeto My First Business auxilia no desenvolvimento do aluno de Administração do Antonio Meneghetti Faculdade, considerando Soft Skills e Hard Skills, juntamente com a visão empreendedora desenvolvida durante a vivência do projeto.

1.1 Identificação da classe de problemas

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de natureza aplicada, pois trata-se de um problema prático, relacionado à efetividade de uma iniciativa pedagógica que busca a formação empreendedora do administrador.

2 Conceituação do Tema

A formação do administrador no contexto atual exige muito mais do que a simples assimilação de conteúdos teóricos ou a memorização de conceitos. Em um ambiente de negócios dinâmico, marcado por transformações tecnológicas constantes, torna-se cada vez mais necessário promover uma educação voltada ao desenvolvimento empreendedor dos alunos, desenvolvimento da capacidade de atuação prática. É nesse cenário que se insere o projeto My First Business, desenvolvido pela Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), no

qual busca promover uma experiência prática e concreta de empreendedorismo logo no primeiro semestre da graduação, estimulando a liderança e o aprendizado experiencial.

Ao proporcionar aos alunos a oportunidade de idealizar, planejar e executar a vivência de uma empresa real, o projeto vai além do reconhecimento financeiro decorrente do esforço dos alunos durante o projeto, ele desenvolve no aluno de administração competências técnicas e interpessoais que serão lapidadas no decorrer da graduação. Para entender a relevância dessa vivência na formação do estudante de administração, é fundamental dialogar com algumas teorias e abordagens educacionais que fundamentam sua eficácia.

2.1 Educação empreendedora

A educação empreendedora tem como foco o desenvolvimento de indivíduos capazes de identificar oportunidades, agir com criatividade e decisões assertivas em contextos complexos e dinâmicos. O empreendedorismo não é um dom inato, mas sim uma competência que pode ser desenvolvida por meio de estímulos adequados. Para ele “é possível ensinar o aluno a ser empreendedor quando se oferece uma formação que vá além da teoria e inclusão fazer, o experimentar, o errar e o corrigir” (Dornelas, 2018, p. 45). Nesse sentido, experiências práticas tornam-se fundamentais para o desenvolvimento de habilidades como iniciativa, resiliência, pensamento estratégico e capacidade de inovação, pois a partir da experimentação prática é possível visualizar os conceitos teóricos sendo aplicados na prática.

A adoção de metodologias ativas também é destacada por autores como Valeriano (1998), que defende o uso de projetos como instrumento de aprendizado. Segundo o autor, o envolvimento dos alunos em situações concretas facilita a internalização de conceitos e o desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais. A aprendizagem torna-se mais efetiva quando há “integração entre teoria e prática, permitindo ao estudante aprender fazendo” (Valeriano, 1998, p. 32).

Outro autor que reforça essa visão é Dolabela (2008), ao argumentar que a prática empreendedora deve estar presente desde os primeiros momentos da formação acadêmica, favorecendo uma aprendizagem significativa e contextualizada. Para o autor, “aprender a empreender exige vivência, reflexão e prática, pois não se trata apenas de saber, mas de saber fazer” (Dolabela, 2008, p. 59). A vivência de experiências reais no ambiente

universitário, segundo ele, estimula o desenvolvimento de competências como liderança, autonomia, análise de riscos e responsabilidade, que são essenciais para o perfil do empreendedor contemporâneo.

2.2 Aprendizagem experiencial

A teoria da aprendizagem experiencial, desenvolvida por David Kolb, fornece uma estrutura teórica importante para compreender como o conhecimento é construído por meio da vivência prática. Segundo Kolb (1984), "a aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência" (p. 38).

O autor apresenta um modelo cíclico composto por quatro fases: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa.

No contexto do projeto My First Business, essa teoria se materializa de forma clara. Os alunos iniciam com uma experiência concreta ao idealizar e colocar em prática um modelo de negócio. A partir dessa ação, eles entram na fase de reflexão sobre suas decisões, desafios e resultados. Posteriormente, são levados a conectar essas experiências com os conceitos teóricos aprendidos em sala de aula, consolidando a fase de conceituação abstrata. Por fim, testam novos métodos e estratégias com base nos conhecimentos adquiridos, completando assim o ciclo da aprendizagem.

Segundo Luckesi (2002), a aprendizagem significativa ocorre quando o estudante é sujeito ativo de seu processo formativo, vivenciando experiências que o desafiam intelectualmente e emocionalmente. Para o autor, "não se aprende apenas escutando ou lendo; aprende-se quando se age, se reflete sobre o que se fez e se dá novo significado à ação" (Luckesi, 2002, p. 93). Isso reforça a ideia de que métodos tradicionais são insuficientes para o desenvolvimento de competências mais complexas.

Complementando essa perspectiva, Perrenoud (2000) enfatiza que a educação deve preparar o indivíduo para lidar com situações reais e desafiadoras, nas quais ele precisa mobilizar saberes diversos de forma integrada. O autor destaca que "a competência é a capacidade de agir eficazmente em situações complexas, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, habilidades e atitudes" (Perrenoud, 2000, p. 7).

Dessa forma, a metodologia experiencial adotada no My First Business favorece o desenvolvimento de competências fundamentais para o administrador moderno, como liderança situacional, inteligência emocional, adaptabilidade e tomada de decisão sob

incerteza. A experiência torna-se um instrumento formativo completo, pois, ao mesmo tempo em que confronta o aluno com a realidade, o convida a refletir e evoluir com ela.

2.3 Formação integral e protagonismo do aluno

A formação integral do estudante pressupõe o desenvolvimento não apenas de competências técnicas e cognitivas, mas também éticas, emocionais e existenciais. Esse modelo de educação busca formar indivíduos capazes de compreender a complexidade do mundo, atuar com responsabilidade e desenvolver-se plenamente enquanto seres humanos.

Segundo Morin (2001), "a educação deve preparar o ser humano para compreender a complexidade da vida, para enfrentar incertezas e para agir com responsabilidade diante do mundo" (p. 27). O autor defende uma ruptura com o ensino fragmentado, propondo uma abordagem que integre diferentes dimensões do conhecimento e da experiência humana. Para ele, a formação deve ser, ao mesmo tempo, intelectual, ética e afetiva.

Nesse mesmo sentido, Zabala e Arnau (2010) argumentam que o ensino contemporâneo deve fomentar a autonomia e a iniciativa dos alunos, por meio de práticas pedagógicas que favoreçam a construção ativa do conhecimento. Os autores destacam que "a aprendizagem significativa ocorre quando o aluno é o sujeito de sua formação, e não um receptor passivo de conteúdos" (Zabala; Arnau, 2010, p. 45). Isso implica reconhecer o estudante como protagonista do próprio processo educativo, responsável por suas escolhas, ações e reflexões.

O projeto My First Business representa uma concretização desses princípios, ao atribuir ao aluno a responsabilidade por todas as etapas de um empreendimento da concepção à execução. Essa vivência prática exige que o estudante tome decisões, lide com consequências reais, interaja com o mercado e reflita criticamente sobre sua conduta. Trata-se de uma experiência que promove autonomia, senso de responsabilidade, capacidade de liderança e consciência ética, competências fundamentais para a atuação profissional.

Como reforça Demo (1996), a educação que forma para a cidadania e para o protagonismo deve estar centrada na capacidade de "pensar por conta própria, argumentar, decidir e responsabilizar-se por seus atos" (p. 71). Assim, experiências como o My First Business ultrapassam a dimensão técnica da formação em Administração, contribuindo

para a construção de sujeitos integrais, críticos e comprometidos com o próprio desenvolvimento e com a sociedade.

2.4 Desenvolvimento de competências no curso de Administração

O curso de Administração deve preparar profissionais aptos a atuar em ambientes organizacionais diversos e em constante transformação, exigindo o desenvolvimento de competências como liderança, análise crítica, planejamento estratégico, comunicação eficaz e tomada de decisões fundamentadas. Para Maximiano (2011), o administrador contemporâneo precisa ser capaz de integrar conhecimentos técnicos com habilidades humanas, atuando com responsabilidade, criatividade e capacidade de adaptação. O autor afirma que "a administração é uma atividade dinâmica, que envolve decisões em ambientes complexos e exige dos profissionais competências analíticas, relacionais e éticas" (Maximiano, 2011, p. 32). Nesse sentido, a formação humanista e reflexiva é indispensável para que o administrador não apenas compreenda os sistemas organizacionais, mas também contribua para sua transformação de maneira ética e eficaz.

Para Drucker (2001), o gestor eficaz é aquele que sabe tomar decisões com base em informações confiáveis e que compreende o impacto humano de suas ações. O autor argumenta que "o administrador moderno não é apenas alguém que sabe organizar tarefas, mas sim alguém que entende de pessoas e sabe como mobilizá-las para resultados" (Drucker, 2001, p. 72).

Complementando essa visão, Maximiano (2011) destaca que o aprendizado do administrador deve ocorrer por meio da prática aliada à teoria. Para ele, "a formação gerencial eficiente se dá quando o aluno vivencia situações reais ou simuladas, que o desafiam a aplicar conceitos administrativos de maneira estratégica e integrada" (Maximiano, 2011, p. 58).

É nessa perspectiva que se insere o projeto My First Business, como uma proposta pedagógica alinhada às exigências contemporâneas do ensino de Administração. A experiência permite que o estudante enfrente situações semelhantes às encontradas no mercado, lidando com planejamento, execução, tomada de decisões e apresentação de resultados. Trata-se de uma prática que favorece o desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais essenciais, como análise crítica, resolução de problemas, comunicação assertiva, trabalho em equipe e gestão do tempo.

Como afirma Mintzberg (2010), os programas de formação em Administração devem "ensinar a pensar, julgar e atuar em situações reais, e não apenas transmitir teorias e técnicas descontextualizadas" (p. 35). O projeto promove exatamente esse tipo de aprendizagem experiencial, ao proporcionar ao aluno a oportunidade de integrar conhecimento técnico, postura ética e iniciativa empreendedora em um ambiente desafiador e orientado a resultados.

3 Método

Esta pesquisa possui caráter qualitativo, de natureza exploratória-descritiva, com o objetivo de compreender como a participação no projeto *My First Business* contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras e profissionais dos alunos do curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF).

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a análise das percepções e experiências vivenciadas pelos participantes, possibilitando uma compreensão mais profunda dos significados atribuídos à sua trajetória no projeto. De acordo com Bogdan e Biklen (2003), a pesquisa qualitativa enfatiza o ambiente natural como fonte direta de dados, valoriza os significados subjetivos atribuídos pelos indivíduos e adota uma abordagem descritiva e indutiva. Com base nessa perspectiva, esta investigação busca interpretar o fenômeno a partir da ótica dos próprios alunos, respeitando sua individualidade e contexto.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com perguntas abertas, elaborado no *Google Forms* e aplicado presencialmente em duas turmas do curso de Administração da AMF. Participaram da pesquisa alunos do 1º ao 7º semestre que já haviam participado do projeto *My First Business*. O questionário foi utilizado como instrumento de estímulo à reflexão e à expressão livre dos participantes, permitindo o relato espontâneo de experiências, aprendizados e percepções em relação ao impacto do projeto em sua formação.

A amostragem foi intencional, composta por alunos regularmente matriculados que demonstraram interesse voluntário em contribuir com a pesquisa. Essa forma de seleção é coerente com a lógica qualitativa, na qual, conforme salientam Bogdan e Biklen (2003), os participantes são escolhidos com base na sua relevância para o objeto de estudo e na proximidade com o fenômeno investigado.

Durante a elaboração desta pesquisa, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial ChatGPT, para elaboração dos gráficos desta pesquisa, organização das perguntas do Google Forms e organização das referências em ordem alfabética.

4 Amostra

Com o objetivo de compreender a percepção dos discentes sobre o desenvolvimento de competências empreendedoras a partir do projeto *My First Business*, foi realizada uma análise qualitativa das respostas obtidas por meio de questionário aplicado a alunos do curso de Administração. A análise textual buscou identificar padrões de linguagem e conceitos-chave relacionados à experiência vivenciada no projeto.

A palavra mais mencionada foi “empresa”, indicando que os participantes compreenderam o projeto como uma simulação concreta da realidade organizacional. Diversos relatos mencionaram a vivência de papéis empresariais, atribuições de funções, processos internos e responsabilidades relacionadas ao atendimento e entrega de produtos ou serviços. Tal percepção demonstra que o projeto conseguiu aproximar os estudantes da prática profissional desde o início do curso.

Em seguida, a palavra “importante” evidencia a avaliação positiva da experiência. Os participantes destacaram a relevância do projeto na construção de sua trajetória profissional, contribuindo para o entendimento sobre a área de Administração e sobre as próprias habilidades. Essa importância também foi associada ao desenvolvimento de competências interpessoais, como empatia, paciência, escuta ativa e colaboração.

A presença recorrente da palavra “experiência” reforça o caráter vivencial da proposta pedagógica. Os alunos reconheceram que o aprendizado adquirido por meio da prática superou, em muitos casos, o conteúdo meramente teórico. Ainda que tenham surgido críticas pontuais à estrutura ou condução do projeto, a maioria dos respondentes apontou que enfrentar situações reais de gestão foi determinante para o desenvolvimento de habilidades como liderança, organização e tomada de decisão.

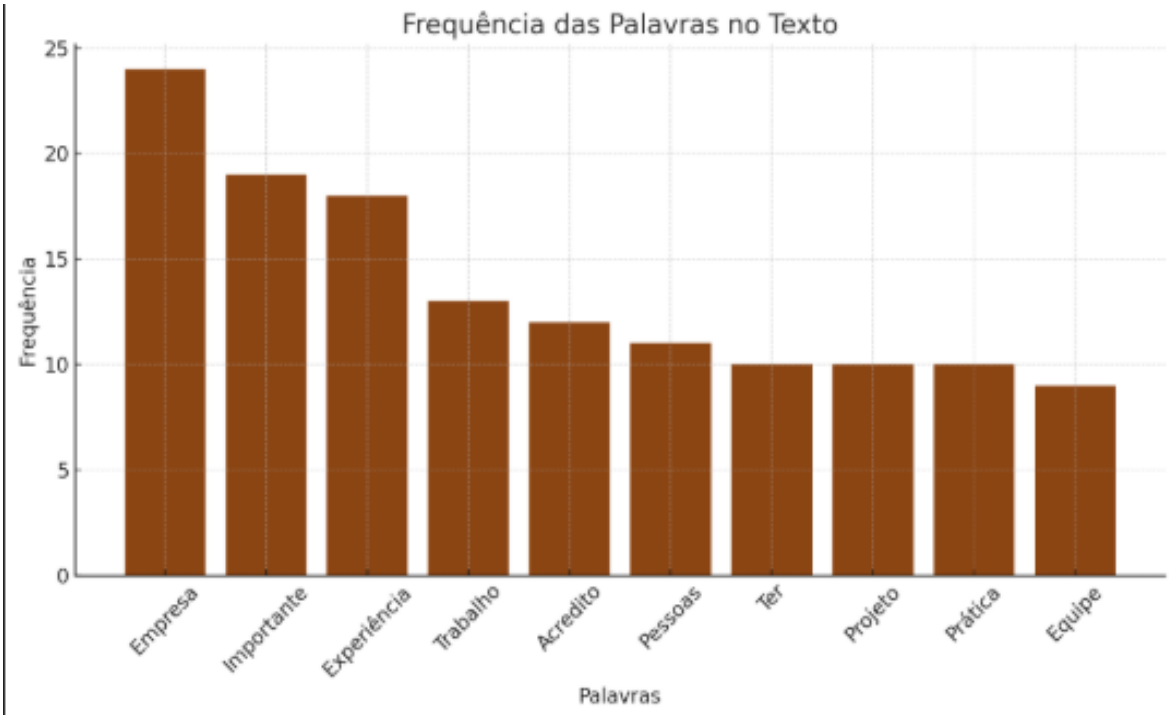
Termos como “trabalho”, “equipe” e “pessoas” evidenciam que a aprendizagem ocorreu de maneira coletiva e relacional. A experiência exigiu dos estudantes habilidades de convivência com perfis diversos, resolução de conflitos e divisão de responsabilidades. Em muitos casos, os discentes relataram terem assumido liderança espontânea frente à ausência de organização no grupo.

A palavra “acredito” aparece com frequência, indicando que as respostas refletem opiniões pessoais, interpretações individuais e autorreflexão dos alunos sobre sua vivência no projeto. Isso confere à análise um caráter subjetivo, enriquecendo a compreensão da transformação pessoal proporcionada pela experiência.

Outros termos como “prática”, “projeto” e “ter” reforçam a importância da vivência concreta como metodologia de ensino. Os alunos destacaram que o contato com situações reais permitiu a aplicação direta de conteúdos aprendidos em sala, o que potencializou o desenvolvimento de competências empreendedoras e de resolução de problemas.

Dessa forma, a análise das respostas permite concluir que o projeto *My First Business* cumpriu seu papel formativo, proporcionando aos estudantes uma aprendizagem significativa e aplicada. A frequência dos termos relacionados à prática empresarial e ao desenvolvimento pessoal e profissional evidencia o impacto positivo da metodologia ativa utilizada, alinhada às demandas contemporâneas do ensino em Administração.

Figura 1 - Gráfico elaborado pelo autor utilizando a inteligência artificial ChatGPT



Fonte: dados da pesquisa (2025).

4.1 Análise da Pergunta 1: Você utiliza em sua vida profissional as competências aprendidas durante o projeto, se sim, quais?

As respostas indicam que a maioria dos alunos reconhece a aplicabilidade das competências adquiridas no projeto *My First Business* em sua vida profissional. Termos como “proatividade”, “responsabilidade”, “trabalho em equipe”, “comunicação” e “paciência” foram frequentemente mencionados. Muitos relatam que a experiência ajudou a melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal, superando dificuldades anteriores, como timidez ou dificuldades para trabalhar em grupo. Também foi destacada a importância da escuta ativa e da capacidade de liderança, especialmente em momentos em que assumiram a frente das situações. Além disso, os alunos mencionaram a relevância da organização e do comprometimento, reforçando que o aprendizado não se limita à teoria, mas se traduz em práticas essenciais para o cotidiano profissional, como gestão do tempo, atendimento ao cliente e tomada de decisão. Contudo, alguns relataram que a experiência ainda não é totalmente aplicável em seu momento atual ou área de atuação, mostrando que a transferência de conhecimento pode depender do contexto profissional. Em suma, o projeto contribuiu para o desenvolvimento de hard e soft skills relevantes e reforçou a importância do protagonismo no ambiente de trabalho.

Figura 2 - Gráfico elaborado pelo autor utilizando a inteligência artificial ChatGPT

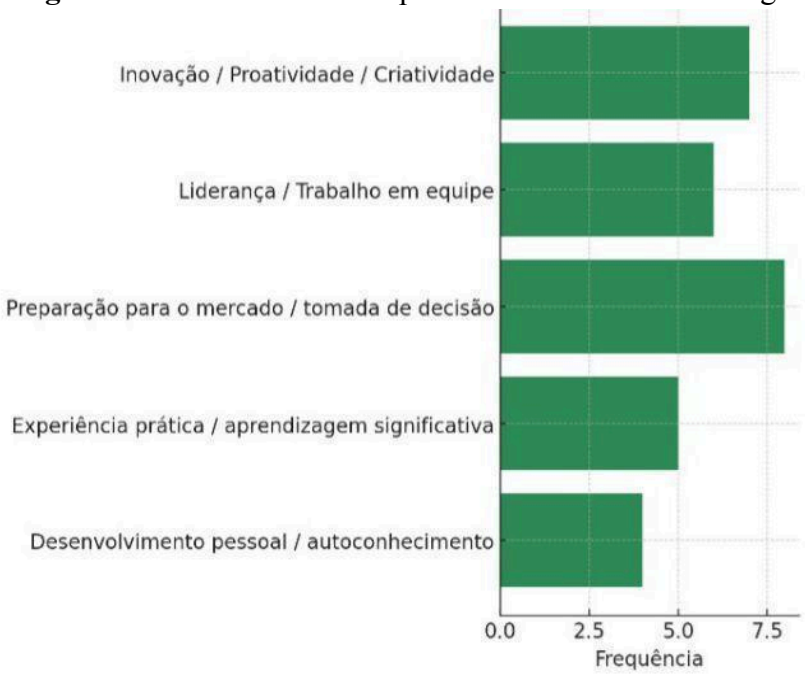
Fonte: dados da pesquisa (2025)

4.2 Análise da Pergunta 2: Descreva a importância do desenvolvimento de competências empreendedoras na formação do administrador.

As respostas refletem uma percepção clara sobre a relevância do desenvolvimento de competências empreendedoras para a formação do administrador. Os alunos destacam que tais competências são fundamentais não apenas para a criação e gestão de um negócio próprio, mas também para a atuação em qualquer contexto organizacional. Conceitos como inovação, liderança, capacidade de assumir riscos calculados, criatividade e proatividade aparecem como habilidades indispensáveis. Muitos apontam que o desenvolvimento dessas competências favorece a identificação de oportunidades e a tomada de decisões estratégicas, o que aumenta a preparação para o mercado competitivo. Outros ressaltam a importância da experiência prática para evitar erros futuros e para a compreensão realista do funcionamento de uma empresa. A paciência, a empatia e a capacidade de lidar com pessoas são vistas como complementares ao conhecimento técnico. Essa visão está alinhada com a literatura que reconhece o empreendedorismo como competência que pode e deve ser desenvolvida por meio de vivências práticas e reflexivas. Portanto, os alunos

atribuem um valor alto a essa formação, entendendo-a como pilar para o sucesso profissional.

Figura 3 - Gráfico elaborado pelo autor utilizando a inteligência artificial ChatGPT



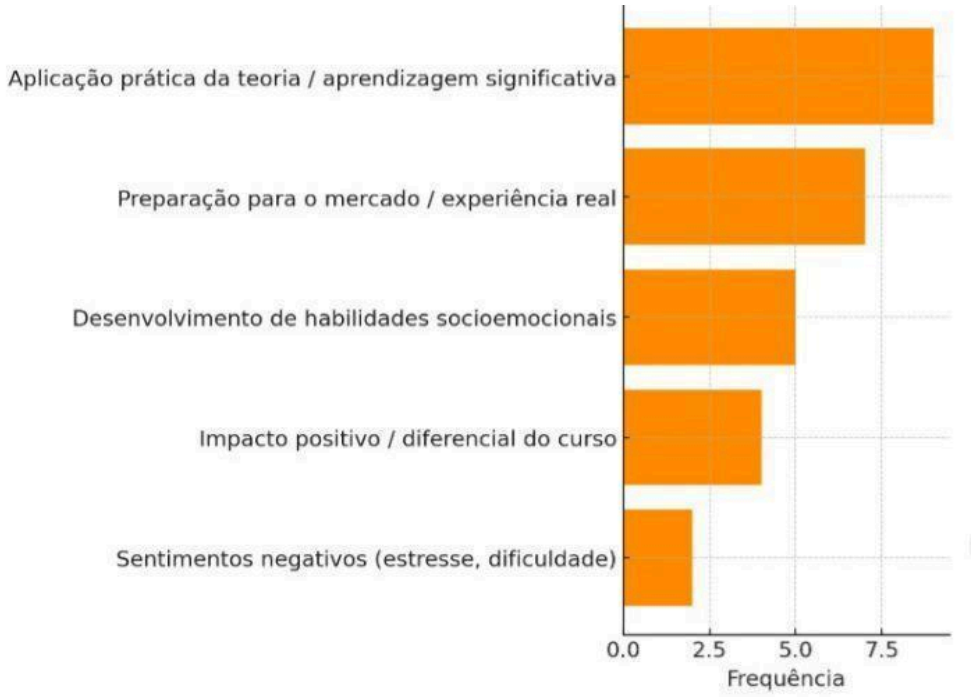
Fonte: dados da pesquisa (2025).

4.3 Análise da Pergunta 3: Como você descreveria o diferencial de ter um aprendizado experiencial no primeiro semestre do curso?

As respostas evidenciam que o aprendizado experiencial, especialmente por meio do projeto *My First Business*, é visto por grande parte dos alunos como um diferencial importante na formação acadêmica. Muitos afirmam que a vivência prática proporciona um entendimento mais profundo e realista sobre o funcionamento das empresas, contribuindo para a preparação profissional desde o início da graduação. Há reconhecimento de que essa experiência facilita a aplicação da teoria, reforçando o aprendizado e tornando-o mais significativo. Além disso, o contato com situações reais de gestão é valorizado por promover o desenvolvimento de habilidades como resolução de problemas, trabalho em equipe e tomada de decisão. Alguns alunos consideraram a experiência desafiadora e até estressante, o que também é parte do processo de aprendizagem. Em contrapartida, poucos alunos demonstraram insatisfação ou neutralidade, destacando que o impacto da metodologia pode variar conforme o perfil individual e a expectativa sobre o curso. No

geral, o aprendizado experiencial é percebido como um instrumento pedagógico eficaz para preparar os estudantes para os desafios reais da profissão.

Figura 4 - Gráfico elaborado pelo autor utilizando a inteligência artificial ChatGPT



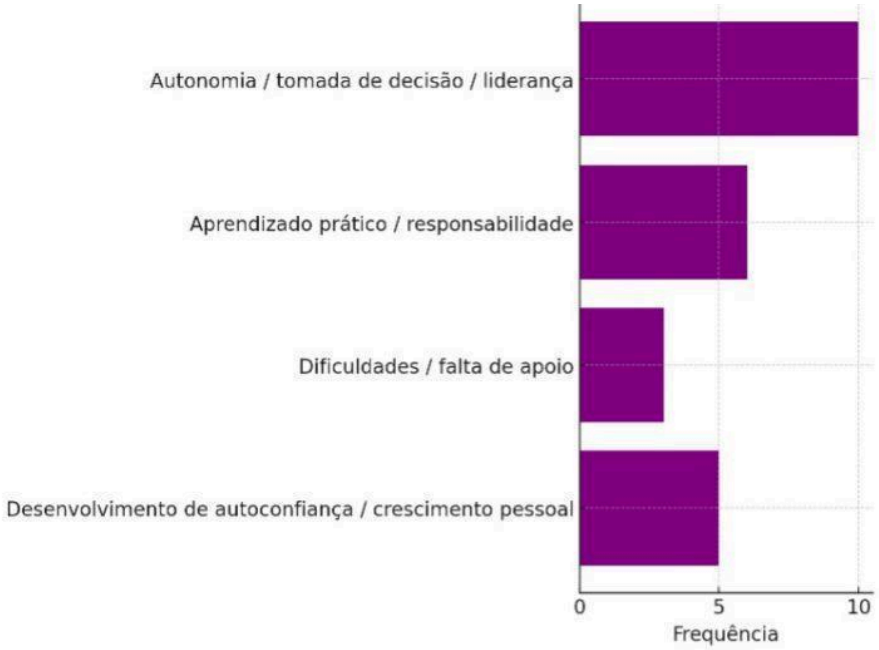
Fonte: dados da pesquisa (2025).

4.4 Análise da Pergunta 4: O projeto My First Business coloca o aluno em posição de protagonismo em sua formação, de acordo com sua experiência, como você descreveria esse protagonismo?

As respostas à última pergunta indicam que o projeto promove um forte senso de protagonismo entre os alunos. Muitos se sentiram responsáveis pela condução da empresa simulada, tendo que tomar decisões, liderar equipes e gerenciar conflitos, o que reforçou a autonomia e o desenvolvimento da autoconfiança. O protagonismo foi associado a um aprendizado prático onde os estudantes assumem papel ativo e deixam de ser meros receptores passivos de conteúdo. No entanto, alguns relatos apontam dificuldades, como falta de apoio institucional ou desafios na gestão de colegas com diferentes níveis de maturidade, o que gerou sentimentos de pressão e descontentamento. Ainda assim, a maioria reconheceu que essa vivência é essencial para o amadurecimento profissional e para a construção de competências relacionadas à liderança e à gestão. O protagonismo,

assim, se apresenta como um elemento transformador da experiência educacional, capaz de preparar o aluno para enfrentar situações complexas e reais, exercitando a capacidade de iniciativa e responsabilidade.

Figura 5 - Gráfico elaborado pelo autor utilizando a inteligência artificial ChatGPT



Fonte: dados da pesquisa (2025).

4.5 Resultados gerados a partir do questionário

A análise dos dados coletados por meio do questionário revelou que os estudantes percebem o projeto *My First Business* como uma experiência significativa para o desenvolvimento de competências empreendedoras e habilidades profissionais essenciais à formação em Administração.

Os alunos destacaram, de forma recorrente, a importância da vivência prática em um ambiente que simula uma empresa real, o que permitiu a aplicação dos conhecimentos teóricos em situações concretas. Esse contato direto com as atividades empresariais, incluindo a divisão de funções, gestão de equipe e tomada de decisões, possibilitou uma aproximação da realidade do mercado de trabalho, contribuindo para o amadurecimento profissional dos participantes.

Além disso, o projeto foi reconhecido como fundamental para o desenvolvimento de competências interpessoais, tais como comunicação, trabalho em equipe, paciência,

escuta ativa e liderança. Muitos alunos relataram que o desafio de lidar com diferentes perfis e de assumir responsabilidades dentro do grupo proporcionou crescimento pessoal e maior autoconfiança.

As respostas também indicaram que o protagonismo exercido pelos estudantes durante o projeto fomentou o senso de autonomia e a capacidade de resolver problemas de forma criativa e estratégica. Essa experiência favoreceu o autoconhecimento, permitindo que os alunos identificassem suas habilidades e limitações no contexto profissional.

Por fim, apesar de algumas críticas relativas à condução do projeto, a maioria dos participantes reconheceu o impacto positivo da metodologia ativa aplicada, reforçando a necessidade de incluir práticas experienciadas no currículo para preparar os futuros administradores para os desafios do mercado.

Esses resultados corroboram a literatura que defende o aprendizado experiencial como ferramenta eficaz para o desenvolvimento de competências empreendedoras e para a formação integral do aluno, alinhando teoria e prática de forma contextualizada.

5 Considerações Finais

O presente estudo buscou analisar a contribuição do projeto *My First Business* no desenvolvimento das competências empreendedoras e profissionais dos alunos do curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade. A partir da análise qualitativa das respostas dos participantes, foi possível constatar que a vivência prática proporcionada pelo projeto representa um diferencial importante na formação acadêmica, promovendo a integração entre teoria e prática desde o início do curso.

Os resultados indicam que os alunos percebem o projeto como uma oportunidade singular de experimentar a gestão de uma empresa simulada, o que lhes possibilita desenvolver habilidades técnicas e interpessoais essenciais ao exercício da profissão. Destaca-se o papel do projeto no estímulo ao protagonismo estudantil, à autonomia e à capacidade de tomada de decisão, aspectos fundamentais para a formação de administradores preparados para os desafios do mercado contemporâneo.

Além disso, a experiência contribuiu para o aprimoramento de competências socioemocionais, tais como liderança, trabalho em equipe, comunicação eficaz e resiliência, competências estas reconhecidas como cruciais para o desempenho profissional e pessoal. A metodologia ativa e experiencial adotada pelo *My First Business* reforça a

importância da aprendizagem significativa, na qual o aluno é sujeito ativo de seu processo formativo.

Apesar dos aspectos positivos evidenciados, algumas críticas surgiram em relação à estruturação e condução do projeto, o que aponta para a necessidade de aperfeiçoamentos que possam tornar a experiência ainda mais eficaz e alinhada às demandas reais do mercado. Nesse sentido, recomenda-se a continuidade do acompanhamento e a incorporação de feedbacks dos participantes para o aprimoramento contínuo da metodologia.

Em síntese, o projeto *My First Business* demonstra ser uma ferramenta pedagógica valiosa para o ensino de Administração, contribuindo para a formação integral do estudante, ao favorecer o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e empreendedoras. Dessa forma, ele se apresenta como um modelo a ser consolidado e potencialmente replicado em outras instituições que busquem inovar em suas práticas educacionais.

Por fim, sugere-se a realização de estudos futuros que explorem quantitativamente os impactos do projeto, bem como investigações longitudinais que acompanhem a trajetória dos alunos após a conclusão do curso, a fim de aprofundar a compreensão dos efeitos da aprendizagem experiencial na formação do administrador.

Referências

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. 12. ed. Portugal: Porto, 2003.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Autores Associados, 1996.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa:** uma ideia, uma paixão e um plano de negócios – como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 24. ed. São Paulo: Sextante, 2008.

DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

KOLB, David A. **Experiential learning:** experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da educação**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. **A formação do gestor:** uma crítica à formação em administração. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

VALERIANO, Dalton Lopes. **Gerência de projetos:** pesquisa, desenvolvimento e engenharia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.