



ISSN 2674-8304

# Anais do **ECCAD**

ENCONTRO CIENTÍFICO DE  
CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BUSINESS  
SCHOOL | U



**GPEOS**

Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais

## Organização

Érika Mayumi Kato-Cruz

Gustavo Yuho Endo

Valdecir Cahoni Rodrigues

Yves Gimenes Pacanaro

Presidente Prudente/São Paulo

2º Semestre de 2024

658      Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD)  
E56c      [recurso eletrônico].  
            Anais do 14º Encontro Científico de Ciências  
            Administrativas da Business School Unoeste – ECCAD /  
            organização Érika Mayumi Kato-Cruz; Gustavo Yuho Endo;  
            Valdecir Cahoni Rodrigues, Yves Gimenes Pacanaro --  
            Presidente Prudente: Unoeste – Universidade do Oeste  
            Paulista, 2024.  
            E-book: il. color.

            E-book no formato PDF.  
            ISSN 2674-8304  
            Bibliografia.

            1 Comportamento organizacional. 2. Administração. 3.  
            Desenvolvimento organizacional. I. Cruz, Érika Mayumi Kato.  
            II. Endo, Gustavo Yuho. III. Rodrigues, Valdecir Cahoni. IV.  
            Yves Gimenes Pacanaro. I. Título.

CDD/23ª ed.

Catalogação na fonte – Bibliotecária Renata Maria Morais de Sá – CRB 8/10234

## **14º ENCONTRO CIENTÍFICO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA BUSINESS SCHOOL UNOESTE – ECCAD**

O Encontro Científico de Ciências Administrativo (ECCAD) tem como propósito a criação de um espaço de intercâmbio científico e cultural entre pesquisadores (docentes e discentes) e profissionais ligados a Gestão, Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional. De abrangência nacional e periodicidade semestral, o evento é promovido pela *Business School* Unoeste – BSU e pelo Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais – GPEOS. O público-alvo do evento são discentes, docentes, pesquisadores, profissionais de instituições e organizações públicas e privadas.

### **AVALIAÇÃO DOS ARTIGOS**

Os artigos são avaliados por dois pareceristas, com formação mínima de mestrado, no sistema *Double-blind-peer review*. A comissão científica (avaliadores) é formada por mestres e doutores de diversas instituições de ensino superior do Brasil e Portugal.

### **PRÊMIO CIENTÍFICO DO ECCAD**

O Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) premiará os melhores artigos científicos, conforme parâmetros estabelecidos pela comissão organizadora e como forma de reconhecimento terá a “Menção Honrosa – Pareceristas Destaque”.

## COMISSÃO ORGANIZADORA DO 14º ECCAD

Dra. Érika Mayumi Kato-Cruz – *Business School Unoeste*  
Me. Gustavo Yuho Endo – *Business School Unoeste*  
Me. Valdecir Cahoni Rodrigues – *Business School Unoeste*  
Me. Yves Gimenes Pacanaro – *Business School Unoeste*

**Importante**, os conteúdos, a formatação e a revisão dos artigos científicos incluídos nesta publicação são de responsabilidade única e exclusiva de seus respectivos autores.

“A Comissão Organizadora do evento não se responsabiliza por casos onde se configure plágio. Os autores são os únicos a serem responsabilizados pela infração, podendo ser enquadrados no Código Penal 184 em vigor, Título que trata dos Crimes Contra a Propriedade Intelectual, dispõe sobre o crime de violação de direito autoral”.

**COMISSÃO CIENTÍFICA DO 14º ECCAD**

ADRIANA DOS SANTOS DIAS  
 ADRIANA SOARES BREDA  
 ALANA ROBERTA ASSUGENI COLARES  
 ALBINO ALVES SIMIONE  
 ALESSANDRO CARLOS NARDI  
 ALEXANDRE HIDEO SASSAKI  
 ALTAIR CAMARGO  
 ANA CAROLINA MECABÔ MÜLLER  
 ANA RITA CANELAS LUZ  
 ANA ROSA GONÇALVES DE PAULA GUIMARÃES  
 ANDERSON GIOVANE SONTAG  
 ANDRIELE PINTO DE AMORIM  
 BÁRBARA DE OLIVEIRA VIEIRA  
 BÁRBARA OLIVEIRA DE MORAIS  
 CAMILLA FERNANDES  
 CELSO JOSÉ FARIAS  
 CHRISTIANE ROCHA E SILVA  
 CLAUDEMIR RAMOS  
 CREMILDO MIGUEL ARMINDO FERNANDO  
 CRISTIAN LUIS SCHAEFFER  
 DEVANILDO BRAZ DA SILVA  
 EDIMILSON SILVA BARRETO  
 EDIVAN DE AZEVEDO SILVA DA COSTA  
 ERTZ CLARCK MELINDRE DOS SANTOS  
 EUGÊNIO DAVID NHAVOTSO  
 FABIO VINICIUS DE ARAUJO PASSOS  
 FABRICIO MARTINS LACERDA  
 FERNANDA FRANKENBERGER SILVA  
 FERNANDA YAMAUCHI  
 FERNANDO FREIRE VASCONCELOS  
 GILSON RODRIGO SILVÉRIO POLIDORIO  
 GRAZIELA PERRETTO RODRIGUES  
 GUILHERME CUCHIERATO  
 HELOIZA IZUMI HIRANO  
 HENRIQUE LUIZ CAPRONI NETO  
 HERNANI VIDIGAL DE PADUA  
 JACQUELINE PEREIRA DOS SANTOS  
 JEFERSON BRÁS DE LIMA  
 JEFERSON FREITAS  
 JÉSSICA KARINE DE OLIVEIRA GOMES  
 JÉSSICA SIQUEIRA LUIZ  
 JOELMA KREMER  
 JORGE ALFREDO CERQUEIRA STREIT  
 JOSÉ HENRIQUE DE OLIVEIRA  
 JUCILAINE NEVES SOUSA WIVALDO  
 JUMA ABIBO PACUNETE MUSSA

KARINE DE JESUS RODRIGUES SANTANA  
 LECHAN COLARES-SANTOS  
 LEONARDO DE CARVALHO  
 LINNIK ISRAEL LIMA TEIXEIRA  
 LIZANDRA ARIANE MACHADO DE CASTRO  
 LUANA SANTOS MATEO  
 LUCAS DOS SANTOS MATOS  
 LUCAS SEOLIN DIAS  
 MAGALIA GLOGER DOS SANTOS ALMEIDA  
 MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO  
 MARIANA DE OLIVEIRA LUCIO  
 MATHÄUS MARCELO FREITAG DALLAGNOL  
 MAURICIO DIAS MARQUES  
 MÔNICA APARECIDA BORTOLOTTI  
 NATÁLIA TALITA ARAÚJO NASCIMENTO  
 NICOLI CAROLINI DE LÁZARI HATANO  
 OMAR OURO-SALIM  
 PEDRO VITOR PEREIRA GUIMARÃES  
 PÉRICLES DE SOUZA MACEDO  
 RAPHAELA REIS CONCEIÇÃO CASTRO SILVA  
 RAQUEL CRISTINA FERRARONI SANCHES  
 RENÉE BEJAMINI  
 RICARDO SARAIVA FRIO  
 ROBERTO RODNEY FERREIRA JUNIOR  
 ROGÉRIO DA SILVA NUNES  
 RONALDO DE LUCIO  
 RONALDO DE OLIVEIRA SANTOS JHUNIOR  
 RONALDO JOSE SERAMIM  
 ROOSILEY DOS SANTOS SOUZA  
 RUAN CARLOS DOS SANTOS  
 SANDRA APARECIDA BRASIL  
 SILVANA SAIONARA GOLLO  
 SILVIA CRISTINA VIEIRA GOMES  
 SIMONE BEATRIZ NUNES  
 SIMONE KUNDE  
 STÉPHANI CETIMIA MARIOTTI RUIZ  
 TATIANA DORNELAS DE OLIVEIRA MENDES  
 TATIANA MARCEDA BACH  
 TEREZINHA BERNADETE PINTO OLIARI  
 TEUCLE MANNARELLI FILHO  
 THADEU JOSÉ HARING BONANATO  
 THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA  
 THIAGO CUNHA DE OLIVEIRA  
 VICTOR VIEIRA SILVA  
 VORSTER QUEIROGA ALVES

## SUMÁRIO

<b>A DIFERENÇA ENTRE UM CHEFE E UM LÍDER E SEU IMPACTO NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES.....</b>	<b>4</b>
ALLANA SCAIONI SILVA.....	4
ELIANE SILVA DOS SANTOS .....	4
<b>A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NA FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA.....</b>	<b>21</b>
CAIO DELUCA SANTOS PINHEIRO.....	21
PAULO AUGUSTO DOS SANTOS NASCIMENTO .....	21
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO.....	21
<b>A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>37</b>
ELIANE REGINA FRANCISCO DA SILVA .....	37
PAULA ELISA DOS SANTOS .....	37
ELIANE SILVA DOS SANTOS .....	37
<b>ALÉM DOS CLIQUES: COMO O NEUROMARKETING TRANSFORMA O MARKETING DIGITAL PARA INFLUENCIAR O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....</b>	<b>57</b>
AYLA DE JESUS ALVES.....	57
JOÃO MARCELO GOMES MANÉA .....	57
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE .....	57
<b>ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i>....</b>	<b>76</b>
DÉBORA MARIA ANGELO DE SOUZA .....	76
GUSTAVO YUHO ENDO.....	76
<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM OLHAR VOLTADO PARA PROCESSOS.....</b>	<b>91</b>
HENRIQUE YUDI MIYASAKI.....	91
THIAGO FRANCELINO PESSOA PIRES.....	91
ÉRIKA MAYUMI KATO-CRUZ.....	91
<b>ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO E OS IMPACTOS NA SAÚDE DO TRABALHADOR.....</b>	<b>102</b>
LÍVIA MONTIALLI CINTO .....	102
JOSELENE LOPES ALVIM.....	102
<b>AVALIAÇÕES ON-LINE E DECISÃO DE COMPRA: ESTRATÉGIAS QUE AS INFLUENCIAM POSITIVAMENTE .....</b>	<b>116</b>
ANA JÚLIA BARRETO LOPES .....	116
HENRIQUE DE OLIVEIRA GOMES.....	116

THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE .....	116
LEONARDO RIBELATTO LEPRE .....	116
<b>DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO DO TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS DA CAPES. ....</b>	<b>137</b>
DANIEL BRUNO PEREIRA .....	137
GABRIEL RENAN OLIVEIRA BANCI.....	137
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	137
<b>EDUCAÇÃO FINANCEIRA E O ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>151</b>
BEATRIZ SILVA DE MENEZES.....	151
MAYSA EDUARDA SOUZA PINTO.....	151
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO .....	151
<b>ENDOMARKETING: MÉTODOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS EM EMPRESAS .....</b>	<b>167</b>
DIOGO LUIZ CAMILO BRAGHIN .....	167
LEONARDO RIBELATTO LEPRE .....	167
<b>EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE TRABALHO E FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS DA CAPES .....</b>	<b>186</b>
ANA LARA DE ALMEIDA COSTA.....	186
GUILHERME DINALO PEREIRA .....	186
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	186
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: REVISÃO SISTEMÁTICA E INTEGRATIVA SOBRE O TEMA .....</b>	<b>201</b>
ESTER DE SOUZA E PAIVA .....	201
NADIELLE THAYSA BARBOSA SILVA.....	201
ÉRIKA MAYUMI KATO-CRUZ.....	201
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIAS: UMA REVISÃO SOBRE O TEMA .....</b>	<b>217</b>
AMANDA SOUZA PERES.....	217
LEONARDO GONÇALVES GROTTTO .....	217
ERIKA MAYUMI KATO-CRUZ.....	217
<b>INOVAÇÕES EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD .....</b>	<b>235</b>
VALDECIR CAONI RODRIGUES.....	235
<b>INVESTIMENTO DE BAIXO RISCO PARA INICIANTES: UMA ANÁLISE EM RENDA FIXA E SUA IMPORTÂNCIA PARA COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA. ....</b>	<b>257</b>
BEATRIZ RIBEIRO COUTINI.....	257
MARIA VITÓRIA BONATTI DE SOUZA .....	257

JOSÉLIA GALICIANO PEDRO .....	257
<b>INVESTIMENTOS NO MERCADO FINANCEIRO POR EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE EM CENÁRIOS DE INCERTEZAS ECONÔMICAS .....</b>	<b>274</b>
PEDRO HENRIQUE FERREIRA BAGLI .....	274
IRENE CAIRES DA SILVA .....	274
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO .....	274
SANDRA CRISTINA PELEGRINI GIACOMELLI .....	274
LUIZ ROBERTO DARBEN .....	274
<b>MARKETING DIGITAL: USO PARA ATRAÇÃO DE CONSUMIDORES NO VAREJO .....</b>	<b>285</b>
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE .....	285
LEONARDO RIBELATTO LEPRE .....	285
<b>PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL E NO EXTERIOR: UMA REVISÃO .....</b>	<b>299</b>
MARINA FERNANDA DE CARVALHO BAZZO .....	299
MARCO ANTONIO DA SILVA ADRIANO.....	299
YVES GIMENES PACANARO .....	299
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES....</b>	<b>314</b>
MELLORY DOS SANTOS PENHA DA SILVA .....	314
NATHAN ISRAEL SILVA RODRIGUES .....	314
LEONARDO RIBELATTO LEPRE .....	314
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE .....	314
<b>TRABALHO REMOTO E GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS DA CAPES. ....</b>	<b>335</b>
FABRÍCIO PEREIRA DE ANDRADE.....	335
RAFAEL FEBA SOUZA .....	335
VALDECIR CAHONI RODRIGUES.....	335
<b>USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO MARKETING: PREVENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....</b>	<b>352</b>
LUCAS DE OLIVEIRA CARVALHO.....	352
RODRIGO FEITOSA DA SILVA .....	352
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE .....	352
LEONARDO RIBELATTO LEPRE .....	352



Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **A DIFERENÇA ENTRE UM CHEFE E UM LÍDER E SEU IMPACTO NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES**

## **THE DIFFERENCE BETWEEN A BOSS AND A LEADER AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY**

**ALLANA SCAIONI SILVA**

allanascaioni\_@hotmail.com - Unoeste

**ELIANE SILVA DOS SANTOS**

eliane.mb@hotmail.com - Unoeste

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo descrever as diferenças conceituais entre líder e chefe, bem como apontar os contrastes entre um profissional com perfil de líder e com característica de um chefe, distinguir os estilos de lideranças e os diferentes papéis exercidos pelo chefe, além do impacto desses profissionais na produtividade dos colaboradores. Atualmente a gestão de pessoas tem uma visão diferente do que era apresentada quando surgiram os primeiros apontamentos dessa modalidade, o colaborador possui um papel único e necessário para as empresas, tendo isso claro podemos entender por que o papel de um líder e de um chefe é importante. Esses indivíduos são responsáveis pelo desenvolvimento dos colaboradores e por isso a postura e o posicionamento de quem comanda a equipe se torna crucial para o crescimento da organização. Qual a melhor postura, de um líder ou de um chefe? Responder essa pergunta justifica este artigo, apresentamos as características de ambos e como são vistos perante os colaboradores e o que se espera deles, esses dois pontos são importantes para responder à questão indagada. A metodologia deste trabalho foi pautada na pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, revistas e matérias disponíveis na internet com informações relevantes acerca da temática da pesquisa, tendo sua abordagem qualitativa e o objetivo final é entender a diferença de um líder e um chefe através dos papéis exercidos por eles e se isso é capaz de influenciar na produtividade dos colaboradores.

**Palavras-chaves:** Chefe; Líder; Liderança; Equipe; Gestão de Pessoas

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to describe the conceptual differences between a leader and a boss, as well as to point out the contrasts between a professional with a leader profile and a boss' characteristic, to distinguish leadership styles and the different roles played by the boss, in addition to the impact of these professionals in the productivity of employees. Currently, people management has a different view than what was presented when the first notes of this modality appeared, the employee has a unique and necessary role for companies, having this clear we can understand why the role of a leader and a boss is important. These individuals are responsible for the development of employees and therefore the posture and positioning of those who lead the team become crucial for the organization's growth. What is the best posture, a leader or a boss? Answering this question justifies this article, we present the characteristics of both and how they are seen before the collaborators and what is expected of them, these two points are important to answer the question asked. The methodology of this work was based on bibliographical research in books, scientific articles, magazines and materials available on the internet with relevant information about the research theme, having a qualitative approach and the final objective is to understand the difference between a leader and a boss through the roles played by them and if this is able to influence the productivity of employees.

**Keywords:** Boss; Leader; Leadership; Team; People management.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas iniciou com o crescimento da sociedade, os indivíduos passaram a ter relações de trabalho tornando-se necessário regular essas relações, de início não foram regularizadas, conforme aponta Chiavenato (2023), no final do século XVIII ainda era predominante a produção artesanal, com a transição da produção artesanal para o modelo industrial, a necessidade de gerir e coordenar grandes grupos de trabalhadores tornou-se evidente.

De acordo com Maximiano (2017) essa mudança se deu por conta de um grande aglomerado de pessoas dentro do mesmo local de trabalho, algumas iniciativas foram surgindo para organizar, gerenciar o trabalho e relacionamento desses indivíduos dentro das fabricas e industrias.

No inicio das atividades industriais o próprio dono cuidava das contratações, atividades administrativas e de gerencia, mas, com o passar do tempo mudanças ocorreram e deram inicio a Revolução Industrial trazendo um novo modelo de gestão, foi necessário mudanças para adaptar-se as reivindicações dos trabalhadores e o objetivo das organizações que passaram a visar fortemente o lucro. Chiavenato (2023), aponta que as pessoas que eram vistas como máquinas passam ser vistas como fator humano que possuem necessidades básicas em que o ambiente físico e a liderança influenciam em seus resultados, como apontam estudos e teorias relacionada as pessoas.

Com a administração científica, Taylor no Início do século XX procurava aumentar a eficiência da produção evitando o desperdício e aumentando o lucro. Taylor propunha que a teoria científica iria aumentar a produtividade organizando os processos e tarefas com a especialização dos trabalhadores, notou-se então que os trabalhadores precisariam ser mais eficientes e para isso foi necessário desenvolver métodos.

Um estudo realizado por Taylor chamado shop management, tempos e movimentos apontou, de acordo com Maximiano (2012), essa experiência demonstrou que com os métodos e a organização racional do trabalho tornou o trabalho mais produtivo e eficiente. Alguns dos estudos e ideias de Taylor

foram além dos estudos de tempos e movimentos, acreditava que trabalhadores e gerentes precisavam cooperar uns com os outros.

Seguindo a linha do tempo, Maximiano (2012) apresenta que Henry Ford no início do século 20, foi responsável pela expansão da atividade industrial em todo o mundo, ele introduziu a produção em massa e com a linha de montagem produzindo em grande escala um produto com menor valor, a padronização dos métodos e o trabalho em estações de trabalho possibilitaram esse avanço.

No processo administrativo, de acordo com Maximiano (2017) Fayol apresenta a administração com a aplicação do processo de planejar, organizar, dirigir e controlar enfatizando uma sequência lógica. Fayol tem seus estudos realizados com foco na administração da empresa de cima para baixo, enquanto que Taylor focou seus estudos ligado na produção, ou seja, de baixo para cima. Para dar seguimento, de acordo com Maximiano (2012), Fayol apresenta uma ideia que deve ser enfatizada, ele aponta o trabalho de gerentes que surge para fazer os processos administrativos fluírem.

Com os estudos de Max Weber a palavra burocracia ganha destaque com seus estudos e apresentou o tipo ideal de burocracia, de acordo com ele as leis regem o comportamento das pessoas sendo apresentada da seguinte maneira por Maximiano (2012, p.37), “a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A organização burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade disciplina, rigor e confiança”.

Outro estudo importante foi o apontado por Maximiano (2012) que traz a experiência de Hawthorne surgindo da ideia de estudar o compreender a influência da iluminação no desempenho de operários.

Os pesquisadores eram alunos de Harvard que queria saber se a iluminação influenciaria no desempenho dos trabalhadores. A experiência foi feita com diferentes intensidades de iluminação e com o oferecimento de benefícios, notou-se que quando os benefícios eram dados a produção aumentava e quando eram tirados a produção caía. Elton Mayo em seus estudos contribuiu para a compreensão a importância dos fatores sociais e psicológicos no ambiente de trabalho.

A abordagem sistêmica, aliada a diversos estudos, evidenciou que os colaboradores são o ativo mais valioso das empresas, atuando como parceiros estratégicos. Chiavenato (2020) propôs que as pessoas possuem talentos e competências diferentes que se aperfeiçoam com o aprendizado, por isso ficou ultrapassado usar os termos administração de pessoas ou recursos humanos.

Chiavenato (2020) destaca a diversidade de talentos e competências individuais, que podem ser continuamente desenvolvidos por meio do aprendizado. Atualmente não se trata de gerir pessoas e sim os talentos e competências dos colaboradores tornando os gestores líderes de talentos.

Toda essa evolução da gestão de pessoas nos ajudará a entender a importância do papel do líder e do chefe e como suas principais diferenças influenciam nos resultados dos colaboradores e equipes atualmente, concluímos que, é preciso ter um novo olhar, uma visão sistêmica.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A gestão de pessoas ganhou grande relevância em um ambiente cada vez mais exigente e competitivo em que vivemos, a evolução da gestão de pessoas se estrutura a partir do século XX iniciada com base na Escola da Administração Científica durante a Revolução Industrial.

A Revolução Industrial também teve um impacto significativo no desenvolvimento da gestão de pessoas, exigindo novas habilidades e conhecimentos dos trabalhadores.

A partir da década de 1920, a gestão de pessoas passou a se expandir e se tornar mais complexa. Novas teorias e abordagens foram desenvolvidas, como a Escola das Relações Humanas, que enfatizava a importância das relações humanas no trabalho. A Escola do Desenvolvimento Organizacional, que surgiu na década de 1950, foca no desenvolvimento da organização como um todo (Chiavenato, 2020).

O autor Chiavenato (2020) destaca que a evolução da gestão de pessoas, como podemos ver, atualmente, entende-se que os talentos e competências devem ser geridos e desenvolvidos.

É necessária uma profunda reflexão acerca da gestão de pessoas, com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento.

Também é de suma importância os estudos realizados sobre liderança. O líder é responsável por criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

No Brasil, em meados da década de 1990, com a abertura econômica e a estabilidade da economia e das instituições, as organizações brasileiras passam a viver um ambiente mais competitivo, comparável a padrões internacionais. A partir desse momento, há necessidade de um perfil de liderança organizacional diferente, o líder deve agregar valor para uma organização mais efetiva e competitiva em padrões globais (DUTRA, 2023, p. 385).

A importância da liderança na organização contemporânea é também explicada por estar inserida em situações de crescente incerteza e ambiguidade, exigindo do líder coerência e consistência em relação aos seus princípios e valores, de forma a sustentar sua credibilidade e legitimidade junto, tanto aos liderados, quanto aos pares, superiores, parceiros e clientes (DUTRA, 2023, p. 385).

É importante destacar as características de um líder, que, vai além de gerenciar tarefas, também é de inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores. Por isso, o líder se torna essencial no contexto da gestão de pessoas nas organizações, ele cria um ambiente de trabalho positivo, onde os membros da equipe se sentem valorizados, engajados e encorajados a alcançar seu potencial. O líder cumpri também o papel de capacitar a equipe, promover o crescimento individual e coletivo, resultando na produtividade do colaborador e na sua satisfação no trabalho, pelo lado da organização, os resultados serão o alcance das metas e objetivos.

Conforme apresentado por Chiavenato (2020), houve uma evolução na área de gestão de pessoas, hoje esse departamento é responsável pela gestão de talentos.

Ao descrever as características necessárias para a liderança, Chiavenato (2023) diz que todos nós temos aspirações, objetivos, preferências e características únicas como um líder, o ideal é trabalhar em equipe valorizando as diferenças individuais. Para bons resultados nas organizações é necessária uma boa liderança, um líder deve ser capaz de motivar as pessoas ou a sua equipe e essas pessoas devem realizar as tarefas necessárias, mas seus seguidores precisam considerar que irão possuir algum benefício vindo de encontro com seus objetivos e necessidades, deste modo será possível desenvolvê-los e entregar à organização o que ela busca. O autor aponta também que a relação do líder e do liderado deve ser vista como uma troca, o líder depende da cooperação dos seguidores e os seguidores dependem das organizações.

Para o resultado ideal é preciso um líder com habilidades e seguidores com disposição para isso, todavia não é tão simples conseguir isso, não basta ser líder, algumas características são necessárias, para ser um bom líder precisará saber tomar as decisões de acordo com os objetivos, saber como conduzir as pessoas, liderar e geri-las mesmo com as diferenças individuais que haverá entre os membros da equipe, é de suma importância ser influente para ser seguido, conhecer o seu colaborador para entender os momentos e situações que eles enfrentam tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da empresa, ser capaz de proporcionar aprendizado constante, compartilhar conhecimento, identificar as habilidades que tornará os liderados mais eficientes e produtivos, promover situações que gere a motivação e o entusiasmo.

Adicionado à parte individual e coletiva com a equipe, é necessário que o líder domine os processos de gerência para poder distribuir as funções e manter uma comunicação clara e eficaz que promova uma comunicação integradora entre todos da equipe.

## **2.1 Os Estilos de Liderança (autocrático, democrático e liberal).**

Neste tópico serão abordados os principais estilos de liderança, que são: autocrática, democrática e liberal. No estudo de Silva (2021), descreve essas lideranças sendo, a autocrática quando o líder toma todas as decisões sem consultar os colaboradores. Esse estilo pode levar à baixa moral e insatisfação entre os colaboradores, pois eles não se sentem valorizados ou ouvidos deixando a equipe desmotivada.

No estilo democrático, o líder ouve os colaboradores e sua equipe, eles são consultados antes da tomada de decisão. Esse estilo incentiva a criatividade, o pensamento crítico e a inovação, além de aumentar a satisfação dos colaboradores e o engajamento deles com a organização.




Conforme aponta Andaló (2001), diferente do autoritário, o líder democrático possui a essência do coletivo, o “nos”, pois é através do grupo que será desenvolvido uma boa harmonia quando o líder não estiver presente pois desta forma será implantado esta ideia nestes indivíduos.

No estilo liberal, o líder permite que os colaboradores tomem suas próprias decisões e definam seu próprio ritmo de trabalho. Se adotado, pode ter um impacto direto na produtividade e na satisfação dos colaboradores, por não ter a orientação necessária os colaboradores podem ficar perdidos e baixar a produtividade.

O estilo de um líder liberal se encaixa ao que lideram pessoas que possuem formação e possui suas funções específicas definidas como um servidor público e se encaixa perfeitamente nesta situação e este líder específico será apenas a autoridade que os colaboradores se reportará em situação e que não envolvem diretamente a execução de suas funções.

Os estilos são apresentados por Chiavenato (2005), conforme os estudos de White e Lippitt:

Quadro 1- Estilos de lideranças.

	<b>Liderança autocrática</b> 	<b>Liderança Liberal</b> 	<b>Liderança democrática</b> 
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual tarefa cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do Líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos processos. Faz comentários apenas quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Quadro adaptado Chiavenato (2005)

O estilo de liderança adotado gera um impacto segundo Chiavenato (2023) que mostra um estudo de White e Lippitt (quadro 1), o autor concluiu que ambos os estilos podem ser usados basta analisar a situação e aplicar o que encaixa melhor. Cada circunstancia demandará de uma postura ao liderar, se houver a possibilidade, o líder pode ajustar o estilo de acordo com a sua equipe e objetivo. A característica que concluímos de acordo com o a figura



apresentada por Chiavenato (2023) feito por Tannenbaum e Schmidt presente em um artigo na Harvard Business Review é de que quanto maior a autoridade do líder menor a liberdade do liderado, decorrente disso, é importante destacar que o estilo de liderança escolhido irá determinar a relação entre o superior e os subordinados.

## **2.2 A importância do Chefe e dos diferentes papéis exercidos por ele.**

Chefe é aquele designado para a função em que irá atuar e sua habilidade de influenciar é por conta do seu título conforme disserta Kwasnicka (2012). Desde a antiga percepção da função até a atual exercida por chefes, no seu estudo bibliográfico, Izidoro (2016), apresenta que o papel do chefe não é apenas o de autoridade e controle como estamos acostumados a associar, ele desempenha uma série de funções importantes dentro de uma organização.

O papel fundamental do chefe é na supervisão das atividades e no alcance dos resultados, eles são responsáveis por fornecer orientação, direção e supervisão aos seus colaboradores e garantir que os objetivos e metas da organização sejam alcançados utilizando os recursos adequadamente, além de promover o desenvolvimento e o crescimento da equipe. Apesar do objetivo do chefe e do líder ser o mesmo, o de alcançar as metas, Kwasnicka (2012) aponta que a atuação será diferente uma da outra, a direção e liderança são responsáveis por fazer as coisas acontecerem, mas, antes de chegar ao papel da liderança o papel do chefe é de passar a todos os objetivos que eles devem alcançar, sem esse norte nem o líder poderá orientar seus subordinados.

Segundo Chiavenato (2023), a administração é um esforço coletivo que exige orientação clara sobre as responsabilidades de cada membro. O chefe, além de coordenar a equipe, deve instruir sobre as tarefas e cobrar os resultados conforme o planejamento.

A administração é uma atividade que envolve todos os membros da organização. Nesse contexto, o chefe desempenha um papel fundamental ao orientar a equipe sobre suas responsabilidades, coordenar as ações e garantir que as tarefas sejam executadas conforme o planejado. A direção exercida pelo

chefe, portanto, abrange não apenas a coordenação do pessoal, mas também a instrução e a cobrança dos resultados.

O chefe se concentra mais na delegação de tarefas e no controle do desempenho, o que pode resultar em uma atmosfera de trabalho mais hierárquica, vemos ele como de acordo com o tipo de poder que ele exerce, conforme as características de poder apresentadas por Kwasnicka (2012).

Conforme Kwasnicka (2012), o poder exercido por esses líderes pode variar: recompensa (baseado em benefícios), expertise (conhecimento e experiência), identificação (inspiração e carisma), legítimo (autoridade formal) e coercitivo (punição). Esses diferentes tipos de poder moldam a relação entre chefe e subordinados, influenciando o clima organizacional e a performance da equipe.

Sabendo da importância do seu papel e o que ele deve exercer, independente da visão que os colaboradores têm do seu chefe ou do poder que ele exerce, suas funções de realizar um bom planejamento, a boa organização do pessoal, orientar e coordenar adequadamente torna o chefe detentor de uma das principais funções administrativas dentro de uma organização, assim é concluído por Chiavenato (2023).

Cada um desses tipos de poder possui um impacto distinto na motivação, no engajamento e na performance dos colaboradores, moldando a cultura organizacional e os resultados da equipe.

### **2.3 10 papéis exercidos por um Chefe.**

A missão daquele que detém o poder no topo da hierarquia não é apenas mandar, para entendermos melhor as responsabilidades e o que é feito por quem ocupa esse cargo, conheça 10 papéis que os chefes exercem:

1. Estabelecer objetivos e metas com base no que a organização almeja: Maximiano (2015) recorda sobre a função gerencial do chefe de estabelecer objetivos e metas com base no que a organização almeja é fundamental para o sucesso e o crescimento sustentável da empresa. Ao definir

metas claras, desafiadoras e mensuráveis, o chefe cria um senso de direção, motivação e comprometimento na equipe.

2. Fornecer orientação e apoio aos colaboradores: Chiavenato (2020) aborda que através de um monitoramento é possível realizar uma orientação adequada, desenvolvimento de competências, motivação e engajamento, o chefe cria um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Investir nessa função é crucial para promover o crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe, aumentar sua eficiência e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

3. Fornecer aos colaboradores feedback sobre seu desempenho: segundo Maximiano (2017) o acompanhamento regular do progresso e o fornecimento de feedback auxiliam na identificação de eventuais desvios e na implementação de medidas corretivas, além do reconhecimento do esforço na função desempenhada que pode ser vista como um fator de motivação.

4. Gerenciar conflitos entre os membros da equipe: A gestão de conflitos é uma responsabilidade importante do chefe no contexto da equipe. Ao reconhecer os conflitos, promover a comunicação aberta em equipe pois é importante resolver isso no coletivo, atuar como mediador imparcial, incentivar a colaboração e focar na resolução e no aprendizado, o chefe desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Através dessas práticas e dos mecanismos de ação, citados por Fidelis (2014) sendo eles o de regulamentação que deixara claro as normas e disciplinar que apresenta as consequências dos conflitos, é possível transformar os conflitos em oportunidades de crescimento e fortalecimento da equipe, prevenir algumas práticas que geram o conflito, assim alcançando resultados positivos para todos os envolvidos

5. Motivar a equipe a alcançar as metas: nesse caso para cumprir seu papel, o chefe terá de estabelecer uma visão inspiradora, Chiavenato (2023) aponta para motivar é preciso definir metas desafiadoras, reconhecer e recompensar o desempenho excepcional, promover um ambiente de trabalho positivo e investir no desenvolvimento dos membros da equipe, o chefe cria um

ambiente propício para o engajamento e o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais dos colaboradores, resultando em equipes mais motivadas, produtivas e bem-sucedidas.

6. Gerenciar recursos financeiros e materiais: de encontro com os outros papéis exercidos pelo chefe, para Padoveze (2013) na hora de gerenciar os recursos financeiros ele precisa alinhar os objetivos traçados ao fator financeiro, antecipar desafios e adotar estratégias eficientes é essencial para garantir o uso eficaz dos recursos disponíveis.

7. Fazer planos e decisões estratégicas: de acordo com a visão e missão organizacional, Chiavenato (2020) aponta que o planejamento estratégico é feito e através dele é definido os objetivos, o gestor irá analisar o clima organizacional, implantar uma cultura e integrar a organização e os stakeholders as estratégias.

8. Avaliar e monitorar o desempenho da equipe: a monitoração da é fundamental para conferir se ela está desenvolvendo as competências necessárias para alcance do objetivo, como descreve Robbins, Stephen (2012) através do monitoramento é possível acompanhar as atividades e corrigi-las se necessário.

9. Contratar e treinar novos funcionários: Chiavenato (2020) discorre que o primeiro passo aqui é identificar as necessidades, informar a vaga e realizar a seleção e recrutamento. Não é tão simples contratar, além de contratar se trata da gestão dos recursos, esse colaborador deve ser treinado para que esteja apto a realizar a função designada, uma boa seleção e um bom treinamento será um dos passos responsáveis pelo sucesso do desempenho e desenvolvimento do colaborador. A escolha do indivíduo que irá preencher a vaga deve ser certa pois demandará recursos e esforços organizacionais.

10. Cuidar do clima organizacional: conforme aponta Fidelis (2014), os acontecimentos dentro da empresa moldam o clima dela, os acontecimentos influenciam nas ações que irá interferir nos resultados. Valorizar os talentos, monitora-los e mantê-los cientes do que a organização preza e espera deles é importante para controlar a atmosfera do ambiente.

Como podemos observar, alguns papéis exercidos pelo chefe são de responsabilidade de outros departamentos, como, financeiro, produção, gerencia e outros, mas é necessário que ele tenha ciência e controle de toda a organização

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O trabalho foi realizado no método de abordagem qualitativa, o tema apresentado foi explorado e opiniões e fatos sobre o assunto foram apresentados. Desta maneira os dados apresentados foram coletados por pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2022, p.44), “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, essa modalidade de pesquisa inclui ampla variedade de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”

Sendo assim, teve como instrumento de análise de dados a análise dos conteúdos bibliográficos que foi analisada cuidadosamente através da leitura do material como deve ser feito no estudo de pesquisa bibliográfica conforme explicado por Gil (2022) para que não haja incoerência ou erros nos apontamentos tendo como base diversas fontes para assegurar as afirmações. Conforme apresentado por Pereira (2011, p.58), “[...] método compreende o material e os procedimentos adotados na pesquisa de modo a poder responder à questão central da investigação.”

Utilizando a abordagem qualitativa e a revisão bibliográfica permitiu aprofundar a compreensão sobre o papel do chefe nas organizações. Ao comparar e contrastar as diferentes perspectivas apresentadas na literatura, foi possível identificar padrões, divergências e lacunas de conhecimento, contribuindo para o avanço da discussão sobre o tema.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

A administração, segundo Chiavenato (2023), evoluiu de uma visão tradicional focada em eficiência, eficácia e excelência para um enfoque mais abrangente que contempla a competitividade e a sustentabilidade a longo prazo. A visão contemporânea da administração transcende a simples supervisão de pessoas e departamentos, envolvendo a condução estratégica da organização para alcançar objetivos previamente definidos. A nova abordagem valoriza a colaboração entre gestores e a integração de todos os recursos organizacionais.

Kwasnicka (2012) destaca a importância de lidar com pessoas e recursos de forma integrada. As pessoas, com seus talentos e competências, devem ser desenvolvidas e lideradas. Os recursos, por sua vez, devem ser direcionados e controlados de forma a otimizar a produção de bens e serviços que atendam às necessidades dos clientes e garantam a competitividade da organização. A gestão de pessoas, como aponta Maximiano (2012), desempenha um papel crucial nessa integração, promovendo uma visão sistêmica da organização.

A visão sistêmica, como enfatiza Chiavenato (2023), considera a organização como um conjunto de partes interligadas que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum. Essa perspectiva permite identificar sinergias, otimizar processos e fortalecer a competitividade da empresa. A comunicação eficaz, a integração de diferentes áreas e a adaptação a um ambiente em constante mudança são elementos-chave da gestão sistêmica.

A direção e a liderança são funções essenciais na administração contemporânea. A direção, conforme Chiavenato (2023), envolve a coordenação e orientação das atividades para alcançar os objetivos

organizacionais. A liderança, por sua vez, inspira e motiva as pessoas a contribuírem para o sucesso da empresa. A combinação de direção e liderança é fundamental para engajar os colaboradores, desenvolver talentos e promover um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Kwasnicka (2012) destaca que o chefe pode assumir tanto o papel de líder quanto de autoridade formal, sendo importante que a empresa defina claramente os papéis e responsabilidades de cada um.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de pessoas sofreu uma mudança significativa, exigindo das organizações uma abordagem mais estratégica e humana. O líder neste contexto deixou de ser a figura autoritária para ser um líder capaz de inspirar e engajar seus colaboradores. A cultura organizacional tem papel crucial na construção dessa nova imagem, desmistificando a figura do chefe como alguém imutável e intocável.

O chefe contemporâneo é responsável por conduzir a organização rumo ao alcance de seus objetivos, desempenhando um papel central no planejamento, organização, direção e controle das atividades. Além disso, ele deve atuar como líder, integrando e motivando a equipe. Para isso, o chefe precisa desenvolver habilidades como comunicação, resolução de conflitos e gestão de pessoas.

A liderança é um fator crucial para o sucesso organizacional. Líderes eficazes tem a capacidade de influenciar positivamente seus colaboradores, inspirando-os a alcançar resultados excepcionais. Construir relacionamentos de confiança, aprimorar habilidades para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho positivo são características essenciais de um bom líder.

A direção e a liderança são complementares e trabalham em conjunto para alcançar os objetivos organizacionais. A liderança fornece a estrutura e a orientação necessárias, enquanto a liderança inspira e motiva as pessoas. A união dessas duas forças melhora o desempenho da equipe e garante a sustentabilidade da organização. É importante ressaltar que o sucesso da

organização depende de um ambiente organizacional que valorize o desenvolvimento dos colaboradores, a inovação e a colaboração.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDALÓ, Carmen Silvia de Arruda. **O papel de coordenador de grupos.** Psicologia Usp, v. 12, p. 135-152, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas:** Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos. São Paulo: Grupo GEN, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração.** São Paulo: Grupo GEN, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações.** São Paulo: Grupo GEN, 2023.

DUTRA, José Souza. DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas: realidade e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2023.

FIDELIS, Gilson J. **Gestão de Pessoas** - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas** - Enfoque nos Papéis Estratégicos, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

IZIDORO, Cleyton. O papel da liderança e da chefia: um estudo bibliográfico. Revista Insepe. 2026.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração,** 6ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012.



MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração**: edição compacta. São Paulo: Grupo GEN, 2009.

PADOVEZE, Clóvis L. **Introdução à Administração Financeira - 2ª Ed.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013

PEREIRA, Maurício G. **Artigos Científicos - Como Redigir, Publicar e Avaliar**. São Paulo: Grupo GEN, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

SILVA, Katia Andreia Ramos da. "**Estudo dos tipos de lideranças e suas influências na empresa Construjales**." Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11233> Acesso: 01 de nov. 2024.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NA FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA**

## **THE IMPORTANCE OF COST MANAGEMENT IN SALES PRICE FORMATION**

**CAIO DELUCA SANTOS PINHEIRO**

Caio.deluca455@gmail.com - Business School UNOESTE

**PAULO AUGUSTO DOS SANTOS NASCIMENTO**

Pauloasn1@gmail.com - Business School UNOESTE

**JOSÉLIA GALICIANO PEDRO**

joselia@unoeste.br - Business School UNOESTE

**RESUMO:** O artigo aborda como a gestão de custos é essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações, auxiliando a manter o controle dos gastos, definindo preços competitivos e maximização dos lucros. A contabilidade de custos é relacionada como uma ferramenta necessária para que os gestores possam ter uma visão clara dos seus recursos e facilitar o planejamento e as tomadas de decisões. De tal forma, que facilita identificar possíveis oportunidades para diminuir as despesas e melhorar os processos. O estudo tem como princípio analisar a relação da gestão de custos para a formação do preço de venda e maximização dos lucros, trazendo conceitos como custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, e estratégias de precificação como Mark-Up e análise de preços de mercado. Por isso, a pesquisa utiliza uma abordagem exploratória e descritiva, analisando livros e artigos acadêmicos, procurando aprofundar mais entendimento sobre o tema. Os resultados da pesquisa nos mostram que com uma boa gestão de custos pode melhorar a alocação dos recursos, oferecendo suporte para decisões mais técnicas, como a definição dos preços de venda, redução das despesas e ajustes operacionais. O artigo destaca que essa prática é necessária para a competitividade e o sucesso das organizações, apontando que os futuros estudos incluindo dados práticos, como entrevistas e estudos de caso, para trazer uma visão mais clara, ampla e realista sobre o tema.

**Palavras-Chave:** Gestão de custos. Precificação. Preços. Custos.

**ABSTRACT:** The article addresses how cost management is essential for the survival and development of organizations, helping to maintain control over expenses, defining competitive prices and maximizing profits. Cost accounting is considered a necessary tool so that managers can have a clear view of their resources and facilitate planning and decision-making. This makes it easier to identify possible opportunities to reduce expenses and improve processes. The study's principle is to analyze the relationship between cost management for the formation of the sales price and maximization of profits, bringing concepts such as fixed and variable costs, direct and indirect, and pricing strategies such as Mark-Up and market price analysis. . Therefore, the research uses an exploratory and descriptive approach, analyzing books and academic articles, seeking to deepen further understanding of the topic. The research results show us that good

cost management can improve resource allocation, offering support for more technical decisions, such as defining sales prices, reducing expenses and operational adjustments. The article highlights that this practice is necessary for the competitiveness and success of organizations, pointing out that future studies will include practical data, such as interviews and case studies, to bring a clearer, broader and more realistic view of the topic.

**Keywords:** Cost management. Pricing. Prices. Costs.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de custo aparece como integrante necessário para o suporte e aumento das organizações, envolvendo desde pequenas empresas á multinacionais. Por meio desse processo é capaz de ser ter uma relevância maior no entendimento dos controles de gastos de uma produção e fabricação de produtos e serviços. Por isso a importância de uma gestão de custos eficaz, podendo agregar com a formação de preços de venda competitivo e na maximização de lucros (Bruni; Famá, 2011).

A contabilidade de custos entrega aos gestores uma visibilidade mais preciso dos custos necessários e da oportunidade de redução. Esse campo consente que os gestores idealizem e igualem os gastos para produção e vendas, apoiando as decisões futuras (Martins, 2010).

A fim de garantir um bom atendimento ao cliente e tomar decisões com base em dados reais, é essencial controlar os gastos de produção e os lucros das vendas nos negócios. A contabilidade de custos permite analisar e gerenciar cada gasto, oferecendo aos gestores uma visão clara dos custos para o funcionamento da empresa. Tal prática fomenta uma administração eficaz, com foco em aumentar os lucros, supervisionar as operações e embasar as decisões futuras (Leone, 2010).

Para compreendermos melhor essas questões, é necessário citarmos alguns termos e pontos mais relevantes. Na gestão de custos há os gastos de uma organização que é prioridade, relacionado a compra de materiais para a produção, temos despesas que fazem parte dos gastos referentes à áreas administrativas e comerciais, e há também os investimentos que descrevem os gastos mencionados como ativos de uma empresa (Megliorini, 2011).

Conforme Silvio e Guilherme Crepaldi (2023, p 28) há alguns tipos de custos, referentes às demandas e propósitos de cada área administrativa.

Custos determinados e vinculado ao comportamento são os custos indiretos e diretos e os custos fixos e variáveis.

De acordo com Yanase (2018, p.105), “A importância de controlar os custos e as despesas pode ser vital aos negócios, representado por um divisor entre o sucesso e fracasso”. Para se entender o controle de custos é necessário observar o que o compõem, e o gestor ao proceder desta maneira perceberá a grande importância a que se refere o autor acima. Sem esse entendimento não é possível a administração e redução dos custos. Os principais são classificados em custos diretos, custos indiretos e as despesas fixas. E tudo isso influencia na formação de preço ou na precificação.

Um ponto importante nesse tema é sobre formação do preço de venda, de acordo com Dubois (2019) sabe-se que a formação do preço de venda de qualquer produto depende de muitos fatores, entre os quais se destaca a demanda de cada um deles. Entretanto, o custo de produção é, inegavelmente, um dos fatores de grande importância na determinação do preço final dos produtos. Antigamente, as empresas fixavam os preços dos seus produtos tomando como base um custo total adicionado de certa margem que lhes possibilitasse cobrir as despesas e ainda proporcionar um determinado lucro.

Segundo Werneke (2018 p.163), é estabelecido uma técnica mercadológica sobre a formação de preço, não interessa o tamanho da organização na hora de formar, mas é necessário, assim como o controle de custos, e para a sobrevivência e desenvolvimento da organização.

O autor menciona ainda que de acordo com a literatura existem métodos de fixação de preço, porém, há dois caminhos básicos que o gestor pode escolher. O primeiro é a formação de preço de venda, que é estipulado um “preço de venda orientado” aplicado por uma taxa de marcação (Mark-up) sobre o custo unitário do produto. Essa modalidade é usada em empresas que tem o poder de impor ao consumidor os preços. Por sua vez, o segundo é análise dos preços de vendas praticados, em que a fixação se dará com base na tabela vigente ou aceita pelo mercado. As maiorias das empresas atualmente tendem a escolher este caminho, pois acompanham mais os fatores do mercado.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a necessidade da gestão de custos nas organizações, mostrar as estratégias de formação de preço de venda

e conseqüentemente os lucros da organização e os objetivos específicos da pesquisa são reconhecer os principais tipos de custos e despesas relacionados na produção e fabricação de produtos e serviços; mostrar as técnicas de formação de preço de venda utilizadas pelas organizações, demonstrar a precificação, e de que maneira a gestão de custos agrega para a maximização dos lucros e competitividade das organizações.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Importância da gestão de custos nas empresas**

No setor empresarial atual, a gestão de custos vem se modernizando, e se tornado um grande instrumento de decisão aos empresários. Visando sempre maximizar os lucros, e destacar da concorrência. De acordo com Sandroni (1994, p.152), em seu dicionário de economia, o significado de custo.

Avaliação, em unidades de dinheiro, de todos os bens materiais e imateriais, trabalho e serviços consumidos pela empresa na produção de bens industriais, bem como aqueles consumidos também na manutenção de suas instalações. Expresso monetariamente, o custo resulta da multiplicação da qualidade dos fatores de produção utilizados pelos seus respectivos preços.

Padoveze (2014) então define o custo genericamente como a mensuração econômica dos recursos, adquiridos para a obtenção de venda dos produtos ou serviços da empresa. Portanto observasse que o custo é essencial para uma empresa manter a competitividade, lucratividade e longevidade. Como disse Veiga e Santos (2016, p.3), “os custos estão relacionados à aquisição, estocagem, movimentação de matéria-prima e mercadorias, alocação dos custos indiretos, custos de transformação, custos dos serviços, entre outros.” Sendo assim os gestores saibam o custo envolvido, para melhor precificar, analisar gastos e tomada de decisão com eficiência.

### **2.2 Contabilidades de custos**

A contabilidade de custos não é só um instrumento de registrar e analisar despesas, ela é a ferramenta essencial de qualquer estratégia das organizações

que buscam a prosperidade no mercado atual. No momento em que os gestores responsáveis tem o entendimento aprofundado de onde e como os seus materiais estão sendo utilizados, eles recebem o controle para melhorar os processos, reduzir desperdícios e aumentar a lucratividade (Crepaldi, 2023)

Essa relevância se mostra mais clara ao considerarmos sua evolução ao longo dos anos. A partir da Revolução Industrial, a contabilidade de custos vem sendo ajustada para atender as procuras de uma fabricação cada vez mais difícil e em grande escala. O que antes era uma forma de investigar e analisar custos e lucros, logo tornou-se um princípio essencial do gerenciamento moderno (Crepaldi, 2023).

Neste contexto, a contabilidade de custos não é apenas uma função administrativa; ela é o alicerce que sustenta a saúde financeira e a competitividade das empresas. Com uma visão clara e detalhada dos custos, os gestores podem tomar decisões mais informadas, garantindo não apenas a sobrevivência, mas o crescimento sustentável da organização. Assim, ela se torna uma aliada indispensável na busca por eficiência e sucesso no ambiente empresarial contemporâneo (Crepaldi, 2023).

A contabilidade de custos desempenha um papel essencial na administração empresarial moderna, especialmente em um ambiente de mercado altamente competitivo. Ela atua em três frentes principais: no auxílio ao planejamento, no controle e na tomada de decisões estratégicas. No que diz respeito ao planejamento, a contabilidade de custos fornece os dados necessários para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão (Martins, 2018).

Esses dados permitem que a empresa planeje suas operações com base em informações concretas, o que é fundamental para a definição de metas e a alocação eficiente de recursos; além disso, a contabilidade de custos é crucial para o controle, pois possibilita o acompanhamento contínuo das operações, permitindo a comparação entre o que foi planejado e o que realmente ocorreu. Esse acompanhamento é essencial para identificar desvios, corrigir rumos e garantir que a empresa esteja operando dentro dos parâmetros estabelecidos (Martins, 2018).

Essa capacidade de monitoramento contínuo é o que transforma a contabilidade de custos em uma ferramenta indispensável para o controle gerencial. Quando se trata de tomada de decisões, a contabilidade de custos assume um papel ainda mais crítico. Ela fornece informações sobre os custos relevantes para diferentes opções estratégicas, como a introdução de novos produtos, a manutenção ou o corte de linhas de produção, a administração de preços de venda e a decisão entre fabricar internamente ou terceirizar. Essas informações permitem que os gestores avaliem as consequências financeiras de suas decisões a curto e longo prazo, contribuindo para escolhas mais assertivas e alinhadas aos objetivos de sustentabilidade e crescimento da empresa (Martins, 2018).

### **2.3 Gastos: custos, despesas e investimentos**

Para entendermos melhor como uma empresa funciona, é necessário conhecermos o conceito de gastos, ela significa tudo o que a empresa necessita adquirir em termos de bens ou serviços, tanto para operação, produção ou administração. Cada gasto representará uma saída ou uma promessa de saída de ativos da empresa (Martins, 2018).

No momento em que investigamos afundo os gastos, estamos relacionando tudo o que representa algum tipo de pagamento ou compromisso financeiro, por exemplo, matéria-prima, salários, compra de máquinas e equipamentos. Os gastos só acontecem no momento em que a organização toma posse do bem ou serviço, no momento em que ela recebe o que foi comprado (Martins, 2018). Nem todos os gastos são iguais:

Há aqueles que são diretamente ligados ao dia a dia do negócio, sendo eles os gastos operacionais que contêm desde o pagamento dos salários até compra de materiais para a produção.

Existe os gastos de capital que são referente a compra de ativos permanentes.

E por último os gastos administrativos, ligados à gestão da empresa como despesas com escritório e até honorários dos diretores (Martins, 2018).

O conceito de custo é ligado aos gastos que estão relacionados diretamente a produção de bens e serviços. Ele só será reconhecido como custo

quando esses bens ou serviços adquiridos forem utilizados para fabricar um produto ou prestar serviço (Yanase, 2018).

Custos diretos são aqueles que podem ser identificados e atribuídos de maneira clara e objetiva a um produto específico, como matérias-primas e mão de obra direta, que são facilmente mensuráveis e necessários para a fabricação do produto. Em contrapartida, custos indiretos, também conhecidos como Custos Indiretos de Fabricação (CIF), são gastos que ocorrem no ambiente fabril, mas não podem ser diretamente relacionados a um produto específico, como aluguel de espaço, energia elétrica, depreciação de máquinas e manutenção predial, que são essenciais para o funcionamento da unidade fabril como um todo (Yanase, 2018).

Custos variáveis, por sua vez, são aqueles que variam diretamente com o volume de produção, aumentando proporcionalmente à medida que a produção cresce, como o consumo de matérias-primas e mão de obra. Já os custos fixos permanecem inalterados em relação ao volume de produção dentro de certa capacidade produtiva, como o aluguel e seguro da fábrica, mas podem variar se a capacidade de produção for ultrapassada, exigindo maior infraestrutura (Yanase, 2018).

Custos semi-variáveis são inicialmente fixos até certo ponto, mas se tornam variáveis quando o consumo excede um limite previamente acordado, como contratos de energia elétrica que se tornam mais caros ao ultrapassar um determinado consumo. Finalmente, custos semifixos são aqueles que permanecem fixos dentro de certos intervalos de produção, mas aumentam abruptamente quando esse intervalo é superado, como no caso de contratos de manutenção de máquinas que cobram um valor fixo para até um número limitado de máquinas, dobrando o custo ao exceder esse limite (Yanase, 2018).

Despesa refere-se a um bem ou serviço que seja consumido diretamente ou indiretamente para criar receitas. Significa que despesa é um gasto que acontece no processo para a obtenção de lucro, como a comissão de um vendedor, que vira uma despesa assim que a venda é realizada (Martins, 2018)

Gastos como o uso de materiais na produção, sempre começam como investimentos e depois transformados em custo. Quando acontece a venda do



produto, tal custo se transforma em despesa, como por exemplo a depreciação de ativos como computadores. (Martins, 2018)

Investimento se refere a um gasto registrado como um ativo, pela sua vida útil ou aos benefícios que ele trará, O investimento é um gasto que não será reconhecido como custo ou despesa, mas um ativo que será utilizado ou amortizado com o tempo (Martins, 2018).

Tais investimentos são classificados com diferentes tipos e ter prazo de ativação variados, como por exemplo a matéria-prima é um investimento circulante, pois será usada em um curto-prazo na produção, uma máquina adquirida para a produção se torna um investimento não circulante por conta de sua vida útil prolongada. Da mesma maneira, ações adquiridas de outras empresas são consideradas investimentos circulantes ou não circulantes. (Martins, 2018)

#### **2.4 Formações de preço de venda**

Atualmente as empresas sempre buscam a maximização dos lucros, sendo necessário para tal fato um bom sistema de custos e despesas. De acordo Bernadi (2017), estabelecer uma estratégia e uma boa política de preços bem-sucedida e um assunto crítico, e vital a qualquer empresa, pois a grande pressão e expectativa para altos desempenhos, e um bom acompanhamento eficiente caso seja necessário fazer algum ajuste.

Quando falamos de preço de venda, temos dois tipos de precificação, sendo elas análise de preço praticado, e a formação de preço de venda (Mark-up). O mark-up é basicamente o valor extra que uma empresa coloca em cima do custo de um produto ou serviço para definir o preço final que será cobrado. Esse valor ajuda a cobrir todas as despesas, como impostos e gastos operacionais, e ainda garantir que a empresa tenha lucro. Porém, é bom lembrar que o mark-up não é o lucro direto, pois, depois de pagar todos os custos e impostos, o lucro real pode ser menor.

Apesar de muitas empresas usarem o mark-up, nem sempre ele é bem compreendido, e isso pode resultar em preços mal calculados, afetando a lucratividade. Por isso, é importante ajustar o mark-up conforme as condições do

mercado e os objetivos da empresa, garantindo que o preço final faça sentido tanto para o negócio quanto para o cliente.

Análise de preço de venda praticado, como Wernke (2018) identificar a rentabilidade obtida com os preços de venda constantes da tabela vigente (em geral aceitos pelo mercado consumidor), sendo assim o gestor toma a decisão, se continuarão a ser praticados ou sofreram alteração, portanto e conveniente, pois a precificação cada vez mais e influenciada pelo mercado e não por fatores internos.

Entretanto, a formação de preço de venda ou Mark-up, e formado com objetivo de cobrir todos os custos e despesas, assim pode se dizer que Mark-up e adição de um porcentual aos custos e despesas. Como diz Bernadi (2017) O preço deve ser suficiente para cobrir os custos, as despesas e os impostos e propiciar um lucro na venda. Já Wernke (2018), essa modalidade de precificação é mais utilizada pelas entidades que têm poder para impor preços ao mercado consumidor.

### **3. PROCEDIMENTOS METEOLÓGICOS**

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Sendo a abordagem qualitativa, os procedimentos adotados foram a pesquisa bibliográfica, utilizando dados secundários. Posteriormente, para as análises de conteúdo. Assim, este estudo visa fornecer uma compreensão mais profunda sobre o tema.

De acordo com Gil (2019) o principal objetivo da pesquisa exploratória é criar, instruir e alterar ideias para produzir questões mais nítidas ou possibilidades a serem analisadas e testadas em futuros estudos. Essas pesquisas são feitas para dar uma visão mais clara e generalizada de um fato, principalmente se o tema for pouco estudado e complexo para criar hipóteses operacionais. O artigo é exploratório, pois busca desenvolver uma nova compreensão mais ampla sobre determinado tema.

O principal objetivo da pesquisa descritiva é mostrar as características de certos grupos, fenômenos e criar conexões entre os elementos. A principal característica são as técnicas na coleta de dados, procurando conseguir informações cada vez mais detalhadas para representar a realidade. Esse

método nos traz dados variáveis, no entanto não entra no porquê dessas características (Gil, 2019). A pesquisa é descritiva pois explora mostrar e retratar as características de certos grupos, apontando e determinando relações entre elementos.

No método qualitativo, a pesquisa é descritiva, o que significa que as informações obtidas não podem ser quantificadas, ou seja, não é possível atribuir valores numéricos a elas. Dessa maneira, os dados coletados são explorados de forma indutiva. A pesquisa qualitativa está inserida em um entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, uma ligação inseparável entre a realidade objetiva e a subjetividade do indivíduo que não pode ser expressa em termos numéricos (Gil, 2021).

Na pesquisa qualitativa a interpretação dos acontecimentos e a atribuição dos significados são fundamentais no processo, retirando a necessidade do uso de meios estatísticos, de tal forma os pesquisadores investigam os dados intuitivamente, os processos e os resultados são os principais focos da abordagem (Matias, 2016). A pesquisa é qualitativa pois busca examinar e entender algumas informações já estudadas de forma descritiva, assim não havendo a obrigação de quantificar os dados colhidos.

A pesquisa bibliográfica utiliza-se de registros disponíveis, como artigos e livros, baseando-se em estudos que já foram desenvolvidos por outros pesquisadores, com o intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa (Severino, 2017). Se baseará em registros disponíveis, como documentos, livros, artigos. De estudos previamente desenvolvidos por outros pesquisadores para analisar e desenvolver o conhecimento sobre o tema.

Na coleta de dados, a pesquisa qualitativa se destaca pelo emprego de diversos procedimentos, como entrevistas, observação, análise documental e grupos focais. A análise documental, que desempenha um papel complementar de extrema importância na interpretação, nos proporcionará conhecimentos que enriquecerão os resultados de nossa pesquisa (Gil, 2021).

A pesquisa inicialmente, buscou esclarecer e desenvolver ideias sobre a gestão de custos e sua relação com o preço de venda, explorando o tema de forma flexível. Utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. A análise

qualitativa aprofundará a compreensão dessa relação, considerando tanto a realidade objetiva quanto a subjetividade dos envolvidos, sem recorrer a métodos estatísticos.

### **3.1 Análises de dados**

Para compreender a relevância da gestão de custos na formação de preços das empresas e na competitividade das empresas, as pesquisas de documentos, livros e artigos, sobre temas como gestão e custos e formação de preço de venda, nortearão a pesquisa científica. Analisando os documentos encontrados o artigo abordará de forma ampla e específica a importância da gestão de custos nas organizações. E destacará a necessidade de compreender os diferentes tipos de custos e despesas envolvidos na produção e comercialização de produtos, bem como as estratégias de precificação empregadas pelas empresas.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Essa análise mostra que o artigo nos traz uma ampla visão sobre o tema, mostrando diferentes pontos de vista e características necessárias para a gestão de custos. Importância da Gestão de Custos: Fundamental para controle dos gastos e formação de preços competitivo e conseqüentemente maximizar os lucros. A Contabilidade de Custos: Entrega aos gestores dados essenciais para a criação e a comparação das despesas, levando a futuras decisões futuras. Tipos de Custos: Consistem em custos fixos e variáveis, diretos e indiretos, e também despesas e investimentos. Precificação: Referente a uma técnica de mercado afetada por vários fatores, como procura e custo da produção. Os principais meios da formação de preço de venda são feitos pelo Mark-up ou pelos preços de mercado. Estratégias Financeiras: Totalmente fundamentais para as organizações que desejam se manter competitivos, possibilitando ajustes essenciais para o equilíbrio de receitas e das despesas, principalmente em mercados dinâmicos e competitivos (Martins, 2018).

Sendo assim, para as empresas subsistirem e não se furtarem da competitividade do mercado a gestão de custos é imprescindível. Horngren,

Foster e Datar (2004), destacam a importância dessa gestão para o controle eficaz de despesas e a formação de preços competitivos. Para esses autores, não se trata apenas de conter gastos quando a empresa faz controle de custos, trata-se, na verdade, de um gerenciamento e otimização. O Custeio Baseado em Atividades permite atribuir custos precisos às atividades que utilizam recursos, auxiliando a empresa a fiscalizar e eliminar processos que não tem eficiência. Por sua vez, os gestores calculam e ajustam por meio de análise de Custo-Volume-Lucro o ponto de equilíbrio e processos visando maximizar a lucratividade, fazendo uma ponte sustentável entre sucesso financeiro e a prática de gestão de custos.

Complementando essa visão, Anthony e Govindarajan (2008), reforçam que a gestão de custos tem um impacto direto na lucratividade e competitividade das empresas. Argumentam que o um bom controle de custo é vital pra melhores lucros, pois permite a os gestores tomarem decisões, conseguindo operar de forma mais eficiente, reduzir os desperdícios e melhorando a realocação de recursos. Um sistema de controle eficiente tem a capacidade de se ajustar estrategicamente diante a uma mudança de mercado.

Os autores destacam ainda que a tomada de decisões gerenciais informadas, com base em dados de custos precisos, minimiza riscos e aumenta as chances de sucesso em projetos, como a introdução de novos produtos e a expansão para novos mercados.

Horngren, Foster e Datar (2004) e Anthony e Govindarajan (2008) mostram que gestão de custos não é só cuidar do dinheiro. Na verdade, é uma ferramenta que ajuda a empresa a funcionar melhor. Quando uma empresa investe em sistemas para controlar os custos, ela consegue aumentar seus lucros e fazer um planejamento financeiro mais seguro, o que é essencial para ter bons resultados em qualquer situação.

Martins (2018) e o Crepaldi (2023) nos dizem que a contabilidade de custos é mais do que só identificar despesas, receitas, custos. Ela serve para ajudar os gestores a perceberem melhor de como o dinheiro da organização está sendo utilizado para tomarem as melhores decisões. Com esses dados, fica fácil, projetar, acompanhar e analisar os gastos para que a organização conquiste as metas de curto e longo prazo.

Martins (2018) e o Crepaldi (2023) afirma que com uma perspectiva mais clara de como os bens estão sendo utilizados nos auxilia a identificar contratempos e ajustá-los. Fazendo que a organização funcione de maneira mais produtiva e conquiste os objetivos com mais segurança. Já Crepaldi nos mostra que a contabilidade de custo permite conferir o que era planejado e o que de fato aconteceu, auxiliando nos ajustes no decorrer do dia e atestar que tudo irá conforme o projetado.

Resumindo, os autores mostram que a contabilidade de custos está além de um simples controle financeiro: ela auxilia a organização se planejar de forma mais eficiente para o futuro, e favorecer na adaptação às mudanças.

Padoveze (2012) e Garrison, Noreen e Brewer (2012) falam sobre a importância de compreendermos todos os tipos de custos. Aprendermos a separar os fixos dos variáveis é essencial para tomarmos as melhores decisões. É necessário também sabermos diferenciar os custos diretos e indiretos como por exemplo: Mão de Obra e Energia elétrica.

Tais informações ajudam os gestores a saberem melhor como funciona os custos, e gerir as finanças da empresa com mais efetividade. Assim os gestores podem antecipar e erradicar surpresas financeiras e fazer adaptações necessárias.

Os autores Veiga e Santos (2016), relatam sobre como calcular o preço de venda ou serviço, utilizando a ferramenta Mark-up, que se faz quando a organização acrescenta uma margem de lucro em cima do custo total. Veiga e Santos nos dizem quem ao determinar o preço, não se deve olhar apenas os custos internos, é necessário considerar o quanto o mercado estará propenso a pagar e o que seus concorrentes estão cobrando.

Os autores mostram que para conseguirmos ter preços competitivos e atrair mais clientes, a empresa precisa estar atenta ao mercado a alterar os preços se necessário. Se os custos da produção não estiver sendo bem analisado e controlado, os preços finais não poderão ser suficientes para pagar os gastos, o que é prejudicial para a área financeira da empresa. Por outro lado, se a organização estudar bem os seus custos, ela terá mais respaldo na hora de mudar os seus preços e se adaptar as mudanças do mercado.

Veiga e Santos (2016) fala que, se os preços estão altos, a empresa corre o risco de perder clientes para a concorrência. E se os preços estiverem muito baixos, o lucro pode não ser o suficiente para cobrir os custos e ajudar no desenvolvimento da empresa. Assim o fundamental é achar o equilíbrio, onde os preços sejam suficientes para pagar os custos, justos para os clientes, e dar lucro. Auxiliando a organização a permanecer no mercado de forma competitiva e crescer de modo saudável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo demonstrar a importância da gestão de custos na formação do preço de venda, com o foco na maximização dos lucros. Concluímos que a gestão eficiente de custos é essencial para obter um diferencial competitivo no mercado, pois permite uma melhor alocação de recursos e oferece suporte na tomada de decisões estratégicas. Foram analisadas as formas de precificação baseadas em Mark-up e a análise de preço de mercado, com a escolha do método dependendo do contexto em que a empresa está inserida.

Também observamos que o controle dos custos fornece informações claras que ajudam no planejamento e na tomada de decisões assertivas, como a definição do preço de venda, o ponto de equilíbrio, a redução de despesas e ajustes operacionais. Isso é fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas, permitindo um equilíbrio entre receitas e despesas.

A pesquisa apresenta algumas limitações, pois foram analisados apenas livros e artigos acadêmicos. Para estudos futuros, recomenda-se a inclusão de outras fontes de dados, como entrevistas ou questionários com profissionais da área, estudos de caso, dados empíricos e relatórios de mercado. Essa ampliação poderá oferecer uma visão mais prática, atual e realista sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Porto Alegre: Grupo A, 2008. *E-book*.

BERNARDI, L. A. **Formação de preços: estratégias, custos e resultados**, 5.ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book*.

- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2011.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade de custos**. Barueri: Grupo GEN, 2023. *E-book*.
- DUBOIS, A. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelos e ferramentas. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. Porto Alegre: Grupo A, 2012. *E-book*.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Grupo GEN, 2021. *E-book*.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*.
- HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2004. *E-book*.
- LEONE, G. G. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. *E-book*.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*.
- MEGLIORINI, E. **Custos**: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. *E-book*.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. *E-book*.
- PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**: texto e exercícios. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*.
- SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 1. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. *E-book*.
- VEIGA, W. E.; SANTOS, F. A. **Contabilidade de custos**: gestão em serviços, comércio e indústria. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. *E-book*.



WERNKE, R. **Análise de custos e preço de venda.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2018. *E-book*.

YANASE, J. **Custos e formação de preços.** 1. ed. São Paulo: Trevisan, 2018. *E-book*.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: ( ) Graduação – (X) Pós-graduação

## **A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS**

### **THE RELEVANCE OF LEADERSHIP IN PEOPLE MANAGEMENT**

**Eliane Regina Francisco da Silva**  
lianecarvalho11@yahoo.com.br - UNOESTE

**Paula Elisa dos Santos**  
paulinha.elisa@hotmail.com - UNOESTE

**Eliane Silva dos Santos**  
eliane.mb@hotmail.com - UNOESTE

**RESUMO:** É cada vez maior o número de estudos sobre a relevância da liderança nos ambientes organizacionais em virtude das novas mudanças ordenadas pelo atual mercado que se mostra altamente competitivo e dinâmico. O presente trabalho tem por objetivo compreender a relevância da liderança e identificar as principais atribuições do líder, bem como o impacto de sua atuação no comportamento dos subordinados e na obtenção dos resultados empresariais, enquanto parte crucial da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional. Utilizou-se como procedimento metodológico a revisão bibliográfica. Identificou-se que a atuação do líder - em decorrência de suas atribuições e características - difere do chefe e do gerente dentro de um ambiente organizacional. Cabe ao líder a responsabilidade de deter várias habilidades e características para que ele seja um exemplo para a sua equipe e para ter uma boa aceitação por parte de seus liderados. Verificou-se também que cada organização, fundamentada nas suas metas e necessidades, influencia para que o perfil das lideranças seja mais coerente com a sua realidade.

**Palavras-chave:** Ambiente organizacional. Gestão de Pessoas. Liderança. Líder. Gerente.

**ABSTRACT:** There is an increasing number of studies on the relevance of leadership in organizational environments due to the new changes brought about by the current highly competitive and dynamic market. This study aims to understand the relevance of leadership and identify the main responsibilities of leaders, as well as the impact of their performance on the behavior of subordinates and on the achievement of business results, as a crucial part of People Management in the organizational environment. A literature review was used as the methodological procedure. It was identified that the performance of leaders - due to their responsibilities and characteristics - differs from that of bosses and managers within an organizational environment. Leaders are responsible for possessing various skills and characteristics so that they can be an example for their team and be well-accepted by their subordinates. It was also found that each organization, based on its goals and needs, influences the profile of leaders to be more consistent with its reality.

**Keywords:** Organizational environment. People management. Leadership. Leader. Manager.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais e políticas, as organizações necessitam de reestruturação dos processos produtivos, bem como uma reavaliação dos tradicionais modelos de Gestão de Pessoas, pois estão demandando adaptações rápidas e eficazes dos seus líderes.

A temática liderança vem, cada vez mais, ganhando notoriedade e são muitos os artigos e teses acadêmicas que estão buscando descrever de distintas maneiras o modelo ideal de liderança para o mercado de trabalho do século XXI.

Várias são as definições de liderança, contudo, destaca-se a de Hunter (2004, p. 25) na qual ele afirma que "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Cumprir lembrar, que a literatura sobre liderança, com seus diversos enfoques, demonstra a contribuição do líder às organizações e ao desenvolvimento das pessoas, como instrumento capaz de atender aos interesses de cada um dos agentes organizacionais.

Neste contexto, o presente trabalho justifica-se pela necessidade de se conhecer a relevância do líder na Gestão de Pessoas, visto que sua função influencia positiva ou negativamente no ambiente organizacional.

O objetivo geral do artigo ora apresentado é compreender a relevância da liderança e identificar as principais atribuições do líder, bem como o impacto de sua atuação no comportamento dos subordinados e na obtenção dos resultados empresariais, enquanto parte crucial da Gestão de Pessoas no ambiente organizacional.

O objetivo geral se desdobrou nos seguintes específicos:

- Definir o conceito de ambiente organizacional e os seus elementos constituintes;
- Analisar o conceito de Gestão de Pessoas, e;
- Compreender o papel do líder no ambiente organizacional a partir da análise dos diferentes tipos e estilos de liderança.

Abordou-se o conceito de ambiente organizacional, definiu-se os macro e microambientes.

Conceituou-se “Gestão de Pessoas”, relatou-se a evolução da área de Recursos Humanos Tradicional (de antes) e da Gestão de Pessoas contemporânea (de hoje) e especificou-se os pilares que norteiam a Gestão de Pessoas.

Discorreu-se sobre a origem, o conceito e as características de liderança por meio do apontamento de suas abordagens, dos seus estilos e dos seus modelos. Além disso, elencou-se as diferenças entre gestores, chefes e líderes e indicamos os estilos, os perfis e os tipos de líderes, com vistas a compreender o papel destes no ambiente organizacional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Para Silva *et al.* (2008a), o ambiente organizacional pode ser entendido como uma construção abstrata constituída por diversos elementos que influenciam direta ou indiretamente os gestores na definição de ações organizacionais. Abrange o relacionamento com outros indivíduos, grupos e instituições e pode ser abordado de três (3) maneiras: a) quanto ao nível de análise: em ambiente geral e ambiente de tarefas ou operacional; b) quanto às suas características ou dimensões em termos: do dinamismo, da complexidade e da munificência<sup>1</sup> e, c) quanto às maneiras pelas quais as características são notadas ou mensuradas.

De acordo com Megginson *et al.* (1998), o ambiente organizacional é um mesclado de forças externas que agem no funcionamento e desempenham influências na tomada de decisão das organizações e estão subdivididos em três partes, a saber:

a) ambiente interno: é o que abarca os elementos que sofrem um controle mais interno e direto da organização. Por exemplo: a estrutura organizacional, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais;

b) ambiente de tarefas ou operacional: é o que abarca os fatores que interatuam diretamente com a organização quando colocada em funcionamento.

---

<sup>1</sup> Estado, condição ou atributo do que é generoso.

Por exemplo: fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores e grupos de interesse especial, e;

c) ambiente externo ou macroambiente: é o que abarca os elementos que podem influenciar as decisões estratégicas das organizações. Por exemplo: os elementos de ação indireta (legais, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos).

O microambiente, por sua vez, na concepção de Kotler e Armstrong (2005, p.47), "(...) consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes". As forças que constituem o microambiente, de acordo com Chaston (1992), são compostas pelos agentes: empresa, clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários de marketing.

Scott (1998) propõe uma outra classificação de ambiente organizacional, que classifica o ambiente baseado em duas partes distintas, a saber: o ambiente técnico e o ambiente institucional. O ambiente técnico abrange elementos ligados aos recursos e resultados operacionais, enquanto que o ambiente institucional compreende fatores culturais e simbólicos. De acordo com o autor, o ambiente técnico faz referência a aspectos importantes para um determinado conjunto de objetivos organizacionais, sobretudo os ligados às questões de fontes de recursos e informações, competidores, mercados, serviços e produtos. O ambiente institucional, por sua vez, se refere aos elementos cognitivo-culturais, normativos e reguladores, os quais, acompanhados das atividades e dos recursos, dão significado à vida social e as relações humanas.

O ambiente organizacional pode ser considerado um conjunto de fatores que compõe o contexto da organização, quais sejam: a estrutura física, as tecnologias, os costumes, as capacidades produtivas, os colaboradores e o conhecimento. Estes elementos são influenciados por aspectos nem sempre perceptíveis por sua concepção simbólica, como a cultura e o clima organizacional<sup>2</sup> (Poncio, 2017).

---

<sup>2</sup>O clima organizacional aborda uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que os membros da empresa percebem e experimentam, influenciando em seu comportamento (Seles, 2021).

## **GESTÃO DE PESSOAS**

De acordo com Dutra (2011, p. 17), a Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. O autor entende que, as políticas são como um conjunto de princípios e diretrizes que delimitam o comportamento da organização. As práticas, por sua vez, são vistas pelo autor como procedimentos, métodos e técnicas usadas para a tomada de decisões que orientam as medidas da empresa diante de seu ambiente externo.

A Gestão de Pessoas se materializou no meio organizacional, ficando também conhecida como gestão de talentos, gestão do capital humano ou gestão do capital intelectual (Gil, 2001).

Na concepção de Fischer (2011), a evolução da área de recursos humanos<sup>3</sup> denota a existência de quatro modelos de Gestão de Pessoas nas organizações. O primeiro é o modelo de Gestão de Pessoas como departamento de pessoal, onde o empregador é tido como um fator de produção e seus custos devem ser administrados do mesmo modo que os demais fatores produtivos. O segundo se refere ao modelo de comportamento humano, direcionado para a integração e o comprometimento dos colaboradores. O terceiro, por sua vez, é o modelo de gestão estratégica de pessoas, que visa aliar a área de recursos humanos às estratégias organizacionais, adaptar-se às demandas da empresa e promover as pessoas como elementos de diferenciação. O quarto e último modelo foi concebido a partir dos anos 1980, é o modelo de Gestão de Pessoas baseado nas competências. Este modelo considera a atuação da empresa em um ambiente competitivo, destacando a relação entre o desempenho humano e a competitividade da empresa em um processo integrativo e orientado para os benefícios do cliente.

Essa evolução, acrescida de mais algumas informações/características foi tratada na forma de itens por Sá (2020) e constam no Quadro 1.

---

<sup>3</sup> Os Recursos Humanos têm status de departamento, enquanto que a Gestão de Pessoas é um combinado de habilidades que fazem uma liderança e que perpassam todas as áreas (Fischer, 2011).

**Quadro 1:** Características dos Recursos Humanos Tradicional (de antes) e da Gestão de Pessoas contemporânea (de hoje)

<b>Recursos Humanos Tradicional (de antes)</b>	<b>Gestão de Pessoas contemporânea (de hoje)</b>
Operacional e burocrático	Estratégica.
Policimento e controle.	Parceria e compromisso.
Curto prazo e imediatismo.	Longo prazo.
Administrativo.	Consultiva.
Foco na função.	Foco no negócio.
Foco interno e introvertido.	Foco no externo e no cliente.
Reativo e solucionador de problemas.	Proativa e preventiva.
Foco na atividade e nos meios.	Foco nos resultados e nos fins.
Padronização e rotinização.	Estímulo ao envolvimento e ao desenvolvimento.
Concentração na função de Recursos Humanos.	Apoio no core business <sup>1</sup> da área.
Especialização de funções.	Gerenciamento de pessoas.
Vários níveis hierárquicos.	Enxugamento e downsizing <sup>2</sup> .
Introversão e isolamento.	Benchmarking <sup>3</sup> e extroversão.
Rotina operacional e burocrática.	Consultoria e visão estratégica.
Preservação da cultura organizacional.	Inovação e mudança cultural.
Ênfase nos meios e procedimentos.	Ênfase nos objetivos e resultados.
Busca da eficiência interna.	Busca da eficácia organizacional.
Visão voltada para o presente e passado.	Visão voltada para o futuro e destino.
Administrar recursos humanos.	Assessorar na gestão com pessoas.
Fazer tudo sozinha.	Ajudar os gerentes e equipes.
Ênfase nos controles operacionais.	Ênfase na liberdade e participação.
Estabilidade e previsibilidade.	Melhoria contínua e descontinuidade da mudança.
Porte e escala de produção.	Velocidade e responsabilidade.
Comando e controle de cima para baixo.	Empowerment <sup>4</sup> e liderança de todos.
Rigidez operacional.	Organizações virtuais e flexibilidade permanente.
Controle por meio de regras e hierarquias.	Controle por meio da visão e dos valores.
Informações em segredo.	Informações compartilhadas.
Racionalidade e análise quantitativa.	Criatividade e intuição.
Necessidade de certeza.	Tolerância à ambiguidade.
Reativo e acesso ao risco.	Proativa e empreendedora.
Orientado para o processo.	Orientada para resultados.
Autonomia e independência corporativa.	Independência e alianças estratégicas.
Integração vertical.	Integração virtual.
Foco na organização interna.	Foco no ambiente competitivo.
Busca de consenso.	Contenção construtiva.
Orientação para o mercado nacional.	Foco internacional.
Vantagem competitiva sustentável.	Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem.
Competição por mercados atuais.	Hiperconcorrência por mercados futuros.

Fonte: Sá (2020, p. 31-32).

<sup>1</sup>Atividade principal.

<sup>2</sup>O downsizing é uma técnica de diminuição da estrutura organizacional, onde se transforma uma estrutura burocrática e onerosa em outra eficiente, dinâmica e sustentável, por meio da arrefecimento da cadeia de comando e aumento da intensidade de controle, permitindo redução dos custos com pessoal, maior autonomia dos colaboradores, aproximação da comunicação entre os níveis hierárquicos e a simplificação das tomadas de decisão bem como a produção de seus efeitos (Menezes; Freitas; Santiago, 2020).

<sup>3</sup>O benchmarking consiste na pesquisa e conhecimento profundo de quem são os concorrentes do setor e como eles trabalham. É uma investigação contínua de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre uma organização e seus concorrentes. A partir desse estudo é mais fácil entender o seu competidor e até prever qual será o próximo passo (Marques, 2020).

<sup>4</sup>Fortalecimento.

Sá (2020, p. 30) afirma que “[...] enquanto a administração de recursos humanos visualiza as pessoas como recursos da administração, a Gestão de Pessoas tem os indivíduos como colaboradores da gestão organizacional”.

Com a intensificação da globalização e a tecnologia da informação, a área de recursos humanos adotou, gradativamente, uma postura mais estratégica. Emerge, então, a Gestão de Pessoas, na qual o enfoque passou a ser a capacitação do trabalhador conjugada aos resultados obtidos pelas empresas (Girardi, 2008).

A Gestão de Pessoas vem se mostrando cada vez mais decisiva para que as empresas possam realizar as estratégias de negócio de um modo eficaz, destacando-se num mercado altamente competitivo.

Isso ocorre porque as organizações operam numa conjuntura com características específicas: alta velocidade na criação e circulação de informações; tecnologias avançadas e, concomitantemente, o esgotamento do modelo clássico de produção, em direção ao conceito de sustentabilidade, que pressupõe um modo de vida, produção e trabalho, que atenda às necessidades das gerações atuais, sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras (Mosca; Cereja; Bastos, 2014).

As mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que ocorrem de maneira articulada e sistemática fomentam resultados imprevisíveis e incorrem para as incertezas nas organizações. Vale lembrar, que em muitas organizações, as políticas são desalinhadas com a realidade vivenciada e as regras exigidas pelo mundo moderno. Assim, percebe-se a dificuldade existente para que as empresas



encontrem nas pessoas o ingrediente que falta para maximizar seus negócios (Chiavenato, 2010).

A Gestão de Pessoas deve contribuir para a agregação e interação de todos os setores, procurando de maneira eficiente alcançar os objetivos da organização (Chiavenato, 2010).

Segundo Chiavenato (2004), as pessoas são detentoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência - o que propicia a tomada de decisão racional. Assim, salienta-se que as pessoas são parte fundamental do capital intelectual da organização e por isso, as empresas bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros, que por meio de suas experiências e inteligências alavancam os seus negócios.

As organizações devem ainda, buscar a melhoria contínua de seus produtos e serviços, lidar com o avanço tecnológico, entre outros. Diante disso, as empresas verificam que somente nas pessoas, podem descobrir a vantagem competitiva que associe e oriente seus anseios com o intento de torná-la exitosa. Deste modo, as organizações devem desenvolver políticas que retenham os bons colaboradores (Di Domenico, 2014).

Para Lyrio (2018), a moderna Gestão de Pessoas desempenha suas tarefas calcada em elementos fundamentais que levam em conta as características das pessoas, os recursos organizacionais que desenvolvem e a qualificação dos funcionários. A ausência de pessoas qualificadas e preparadas para administrar qualquer processo incorre em perdas, sejam elas financeiras ou não. Desta forma, o treinamento influencia diretamente nos resultados esperados para a empresa.

Vale ressaltar, que a Gestão de Pessoas tem significativa responsabilidade na capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, objetivando atender a demanda da empresa e a realização pessoal e profissional de seu colaborador. O ideal é que haja o desenvolvimento de políticas de promoção, coordenação, planejamento e controle das atividades instituídas quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação, acompanhamento global na organização, assim como atividades ligadas à manutenção de segurança e saúde no trabalho (Di Domenico, 2014).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), as práticas de Gestão de Pessoas mudam de acordo com o tipo de organização - em decorrência das diferenças de tamanho, setores e localização geográfica. Desta forma, as empresas, enquanto ambiente para o exercício da Gestão de Pessoas, possuem alguns fatores organizacionais determinantes que interferem nas políticas de recursos humanos, são eles: financeiros, estruturais e tecnológicos.

## **ORIGEM, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA**

O primeiro registro das palavras “liderança”, “líder” e “seguidores” datam do ano 2.300 a.C. (Bass, 2004).

São vários os conceitos de liderança e praticamente todos citam alguns elementos chave como “trabalho em grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados” (Voigtlaender; Beiler; Walkowski, 2011).

Na concepção de Cohen (1999), a liderança não deve ser vista apenas como uma ação simpática para desenvolver nos subordinados o desejo de cooperar, mas sim, fomentar o interesse e a inclusão de todos, gozando do talento de cada um no trabalho em conjunto para o alcance das metas da organização.

Segundo Gil (2001), a liderança é um processo complexo e três abordagens merecem destaque:

1. Abordagem dos traços: em que se acredita que o líder já nasce com as características e predicados necessários para exercer a prática da liderança. Não havendo, porém, fundamento científico.

2. Abordagem do comportamento: baseado em um estudo para analisar o comportamento dos líderes, com ênfase no treinamento e no reconhecimento de dois estilos de líderes mais utilizados: o autocrático e o democrático, avaliando o comportamento e concluindo que há um orientado na produção e outro voltado às relações humanas.

3. Abordagem situacional: analisa a eficácia do grupo a partir da associação entre o estilo do líder e a condição da situação.

Chiavenato (2000) salienta que os estilos de liderança estão relacionados às características individuais de cada gestor e à cultura das pessoas e da organização. O autor supracitado faz uma comparação entre três estilos de liderança, no Quadro 2.

**Quadro 2:** Comparação entre três estilos de liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>laissez faire</i>)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000, p. 138).

Admite-se então, que não existe um estilo ideal de liderança, mas um ou uns que melhor(es) se adapta(m) às diferentes situações nas organizações. Às vezes, um determinado estilo de liderança serve para uma empresa, mas não para outra em decorrência do período, do ambiente e/ou da situação.

Hersey e Blanchard (1986) propõe a liderança situacional - um modelo que visa a não existência de um estilo melhor de liderança, mas sim o uso de múltiplos estilos que podem ser adaptados diante das variáveis presentes em cada caso particular.

Na concepção de Diório (2008, p. 53) existem alguns modelos de liderança e a autora os nomeiam do seguinte modo: diretivo, participativo, delegativo e *coaching*<sup>4</sup>:

**Diretivo:** Quando há a concentração das tomadas de decisão em um único líder. Em geral esse modelo de líder tem dificuldade de nomear o sucessor ou definir a sucessão e tem perfil paternalista.

**Participativo:** É aquele líder que faz do serviço do poder uma liderança itinerária ou itinerante. É provisoriamente diretivo, porém não definitivo.

**Delegativo:** Quando se elege um substituto, se está delegando o poder da liderança. Transfere-se só a função e não a personalidade.

**Coaching:** É quando o líder faz a liderança como um treinador, definindo as estratégias da equipe.

Na visão de Covey (2003), a liderança diverge do gerenciamento, já que este último é uma visão dos métodos, ou seja, o melhor modo de se obter determinadas coisas, enquanto que a liderança lida com objetivos e metas centrando-se em alcançar coisas desejadas, e deve vir antes que o gerenciamento.

Sobre este aspecto, Rodrigues (2009, p.18) salienta que:

A liderança não pode ser confundida com gerência, pois nem sempre um gerente é um líder na organização, mas um bom gerente também deve ter habilidades como, responsabilidade, coerência na tomada de decisões e boa comunicação, favorecendo o crescimento da organização.

Chiavenato (2004) frisa que, enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, buscando dirigir os trabalhadores; os líderes, por sua vez, estão orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização.

Marini (2010, p. 15) baseada em Robert Sutton adverte que líder e chefe não desempenham as mesmas funções e sublinha que: “[...] o chefe influi nos atos das pessoas e, por via deles, nas suas ideias. O líder influi nas ideias das pessoas e por via delas influi às vezes nos atos”.

As diferenças entre gerentes e líderes são expostas por Nascimento (2008, p. 72) baseado em Warren Bennis (2003) no Quadro 3.

---

<sup>4</sup> Araújo (2013) define *coaching* como um processo que ajuda o *coachee* (ou aprendiz) a alcançar determinado objetivo, usando apenas recursos próprios e internos.

**Quadro 3: Diferenças entre gerentes e líderes**

Gerente	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É original
Focaliza os sistemas e as estruturas	Focaliza as pessoas
Confia no controle	Inspira a confiança
Tem uma visão de curto alcance	Tem uma perspectiva de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Sempre almeja os resultados financeiros	Volta os seus olhos para o horizonte
Imita	Gera
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É ele mesmo
Faz as coisas corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: Warren Bennis (2003 *apud* Nascimento, 2008, p. 72).

As fontes supracitadas, permite-nos concluir que líder, gerente e chefe não exercem os mesmos papéis e nem compartilham das mesmas características.

Goleman (2015) salienta, que algumas pesquisas realizadas para avaliar os estilos de líderes apontaram que aqueles que possuem mais de um estilo tendem a ter destaque e, por conseguinte sucesso na carreira. Além disso, conseguem instituir um clima favorável ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Conforme Gruber (2001) existem várias abordagens e estilos de líderes, contudo os predicados basais na maioria permanecem ilesos, são eles: caráter, visão, comportamento e confiança.

Segundo Vergara (1999), os líderes em todos os níveis hierárquicos necessitam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Almeja-se de um líder a capacidade de operar em situações nas quais a convivência da ordem e do caos se faz presente. Além disso, espera-se que um líder tenha múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica, que aportadas em valores e atitudes, lhes consinta lidar corretamente com ambiguidades.

De acordo com Hunter (2006, p. 53) o papel do líder “é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está a seu redor”.

Marini (2010), considera que cada líder possui seu próprio estilo e estes estão descritos no Quadro 4. A autora afirma que a liderança está interligada às relações interpessoais<sup>5</sup> e que esta interação implicará positiva ou negativamente no desempenho da equipe.

**Quadro 4:** Estilos de líder

<p><b>CATALISADOR</b></p> <p>É visto como...</p>	<p><b>POSITIVO:</b> criativo, empreendedor, entusiasmado, estimulante, persuasivo.</p> <p><b>NEGATIVO:</b> superficial, exclusivista, impulsivo, inconstante, difícil de crer.</p> <p><b>PARA OBTER APOIO:</b> usa habilidades, usa ideias novas, persuade.</p> <p><b>SOB TENSÃO:</b> fala alto e rápido, agita-se e explode.</p> <p><b>VALORIZA:</b> cumprimentos recebidos e reconhecimentos.</p> <p><b>PRECISA APRENDER:</b> autodisciplina e moderação.</p>
<p><b>O APOIADOR</b></p> <p>É visto como...</p>	<p><b>POSITIVO:</b> amável, compreensível, bom ouvinte, prestativo, “joga no time”.</p> <p><b>NEGATIVO:</b> dissimulado, desperdiçador de tempo, aquele que tem horror a conflitos.</p> <p><b>PARA OBTER APOIO:</b> faz amizade, trabalha para o grupo, busca harmonia.</p> <p><b>SOB TENSÃO:</b> finge concordar, não se manifesta.</p> <p><b>VALORIZA:</b> atenção que recebe e a aceitação das pessoas.</p> <p><b>PRECISA APRENDER:</b> autodeterminação, fixar metas.</p>
<p><b>CONTROLADOR</b></p> <p>É visto como...</p>	<p><b>POSITIVO:</b> decidido, rápido, objetivo, assume risco.</p> <p><b>NEGATIVO:</b> exigente, crítico, impaciente, insensível, “mandão”.</p>

<sup>5</sup> Segundo os pressupostos de Silva *et al.* (2008b), as relações interpessoais são resultadas do contato entre duas ou mais pessoas, em todas as esferas sociais, dentre elas: no trabalho, na família, na escola, na universidade, em uma roda de amigos. No contexto organizacional podem-se citar alguns fatores que impulsionam (liderança democrática, diálogo, respeito, responsabilidade, assertividade, empatia, bom humor, dentre outros) ou prejudicam (inveja, falta de diálogo, falta de respeito, liderança autoritária, diferenças salariais, competitividade, entre outros) a relação entre as pessoas.

	<p><b>PARA OBTER APOIO:</b> confia na eficiência do trabalho feito a tempo e a hora.</p> <p><b>SOB TENSÃO:</b> ameaça, impõe e torna-se tirânico.</p> <p><b>VALORIZA:</b> resultados, cumprimentos de metas.</p> <p><b>PRECISA APRENDER:</b> humildade e escutar os outros.</p>
<p><b>ANALÍTICO</b></p> <p>É visto como...</p>	<p><b>POSITIVO:</b> sério, organizado, paciente, cuidadoso, controlador.</p> <p><b>NEGATIVO:</b> indeciso, meticuloso (detalhista para mudar), teimoso, perfeccionista e procrastinador.</p> <p><b>PARA OBTER APOIO:</b> mantém-se a par do que acontece, conhece o trabalho, especializa-se.</p> <p><b>SOB TENSÃO:</b> cala-se, retira-se ou evita conflitos.</p> <p><b>VALORIZA:</b> segurança, maior garantia.</p> <p><b>PRECISA APRENDER:</b> a tomar decisões mais rápidas, se arriscar mais.</p>

Fonte: Marini (2010, p. 28-30).

Para Chiavenato (2000), o líder que souber utilizar os diferentes estilos de liderança poderá optar, com maior eficiência, pelo mais adequado para cada situação e tarefa a ser desenvolvida.

Na concepção de Soto (2002), são três os tipos de habilidades utilizadas pelos líderes, quais sejam: as técnicas, as humanas e as conceituais. A habilidade técnica diz respeito ao conhecimento e à capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana, por sua vez, é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas para atingir os resultados no trabalho em equipe. Por último, a habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas.

Maxwell (2008) aponta características do perfil de um líder, a saber:

- Disposição de assumir riscos;
- Se sentir incomodado com a realidade;
- Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades;
- Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor;

- Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer;
- Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas;
- Coragem.

Na percepção de Sant'Anna (2008) são seis os tipos de líderes, quais sejam:

1. Autoritário: exige obediência dos liderados. É dominador, o que torna o grupo hostil e distante pelo medo gerado pelos comportamentos do líder.
2. Indeciso: não assume responsabilidades, deixando o grupo desorganizado e inseguro.
3. Democrático: se preocupa com a participação da equipe, instigando, orientando e ouvindo suas aspirações, criando um ambiente de interação, participação, colaboração e entusiasmo.
4. Liberal: dá liberdade ao grupo.
5. Situacional: seu estilo de liderança depende da circunstância, o que em determinado período, gera segurança e motivação<sup>6</sup> no grupo, e;
6. Emergente: surge para conduzir o grupo em determinadas situações. O grupo participa, já que sabe que o líder saberá agir se houver alguma emergência.

Melo (2009, p. 8) salienta que: “Cada organização, baseada nas suas metas e necessidades, influenciará no sentido de que o perfil das lideranças seja mais condizente com a sua realidade”.

O líder é responsável por mudanças em decorrência da sua capacidade de fazer as coisas ocorrerem. Um verdadeiro líder é capaz de apreender a necessidade do grupo e responder adequadamente a ela. Ainda assim, vale ressaltar, que a constituição de um líder se faz ao longo de uma história de vida, demanda conhecimentos e aprendizados constantes. Na esfera organizacional é crucial que os líderes aprimorem suas competências, sejam responsáveis e

---

<sup>6</sup> Motivação é um conceito importante no tocante ao tema “Liderança” e segundo Souza (2011, p. 4), se refere a “(...) um desencadeamento de momentos interiores experimentados, que fazem com que o indivíduo se mobilize e caminhe para a concretização de um determinado resultado”.



corram riscos moderados. Os verdadeiros líderes são aqueles que conseguem, ao mesmo tempo, integrar senso inovador e visão de negócios (Predebon, 2002).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada a pesquisa bibliográfica com base em publicações especializadas. De acordo com Lakatos e Marconi (1992, p. 44): “(...) A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

Uma das principais características da pesquisa bibliográfica é a oferta ao pesquisador de uma bagagem teórica variada, cooperando para a ampliação do conhecimento.

### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Verificou-se por meio do artigo que, na atualidade, as organizações se encontram num cenário de mudanças que estão gerando um mercado altamente competitivo, complexo e dinâmico. Assim, os líderes devem estar habilitados para a busca contínua do desenvolvimento do capital humano corporativo para o enfrentamento dos novos desafios que determinarão o sucesso ou o insucesso da organização. Cumpre lembrar, que a liderança influencia na criatividade e no desempenho das pessoas e, por conseguinte, na configuração dos resultados obtidos.

Identificou-se que o ambiente organizacional pode ser entendido como uma construção abstrata formada por inúmeros fatores que tem influência direta ou indireta na definição de medidas organizações que devem ser tomadas pelos gestores.

Analisou-se que as práticas de Gestão de Pessoas estão condicionadas ao tipo de organização e seus diferentes tamanhos, setores e localizações geográficas. Assim, as organizações possuem alguns fatores organizacionais (financeiros, estruturais e tecnológicos) determinantes que influenciam nas políticas de recursos humanos. Os Recursos Humanos possuem status de

departamento, enquanto que a Gestão de Pessoas é um conjugado de habilidades que perpassam todas as áreas.

Averiguou-se que um líder deve ser capaz de perceber a necessidade do grupo e responder adequadamente a ela e que os seus estilos e de sua liderança estão correlacionados à personalidade de tais profissionais e das particularidades da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho não teve a pretensão de esgotar a temática abordada, mas de dar uma contribuição para os estudiosos da área.

Em termos gerais, o presente artigo demonstrou que o líder difere do chefe pela função que desempenha: a de aprimorar personalidades e alcançar bons resultados por meio da confiança obtida pelos seus colaboradores. O gerente por sua vez, é muito mais metódico e clássico, enquanto que o líder é mais empreendedor e visionário. Cabe ao líder a responsabilidade de apreender diversas habilidades e valores para que ele seja bem aceito por seus liderados e seja visto como um modelo a ser seguido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASS, B. M. **Bass and stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.** Nova Iorque: Free Press, 1990. In: NORTHOUSE, P. G. *Leadership – Theory and Practice.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

CHASTON, I. **Excelência em marketing: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª Reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

COHEN, A. R. **MBA: curso prático de administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

DI DOMENICO, J. **Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações**. 67 f. Monografia (MBA em Gestão Financeira e Controladoria) – Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Videira, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoques nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**/Daniel Goleman; tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRUBER, L. S. **Liderança- habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. Curitiba: UFSC, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, J. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, M. E.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

LYRIO, M. L. **O papel da liderança na Gestão de Pessoas**. 41 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2018.

MARINI, E. N. **Liderança e gestão de equipes**. 48 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

MARQUES, J. R. **O que é e como funciona o Benchmarking?** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-como-funciona-o-benchmarking/>>. Acesso em: 8 set. 2024.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C., PIETRI, JR.; Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Abra, 1998.

MELO, I. S. B. **O desenvolvimento da liderança e a percepção do profissional de RH de uma empresa da área de saúde**. 47 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MENEZES, B. L. P.; FREITAS, E. T. L.; SANTIAGO, T. T. **O downsizing nas organizações**, 2020. Disponível em: <>. Acesso em: 7 set. 2021.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCA, H. M. B.; CEREJA, J. R.; BASTOS, S. A. P. **Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PONCIO, R. J. **A composição do ambiente organizacional**, 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-composicao-do-ambiente-organizacional>>. Acesso em: 4 set. 2021.

PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, J. D. B. **A prática da liderança**. 53 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA), Assis, 2009.

SÁ, A. Noções de Gestão de Pessoas nas organizações. In: **Gestão de Pessoas nas organizações: conceitos, importância, relação com outros sistemas de organização**, 2020.

SANT'ANNA, V. B. **Liderança e seus tipos.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 01 set. 2024.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

SELES, M. **Clima e Cultura Organizacional: o que é e para que serve?** Disponível em: <<https://ufabcjr.com.br/clima-e-cultura-organizacional-o-que-e-para-que-serve/?glid=CjwKCAjwj8eJBhA5EiwAg3z>>. Acesso em: 30 ago. 2024.

SILVA, A. A.; FRANKLIN, M. A.; FERREIRA, A. F.; MARTINI, F. S.; BACCARIN, G. O. A influência do ambiente organizacional na inovação de produtos em empresas empreendedoras. In: **V Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas.** ISSN 1518-4382, 2008a. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/331\\_trabalho.pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/331_trabalho.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2024.

SILVA, D. M.; NUNES, L. A.; ARAGÃO, N. A.; JUCHEM, D. M. A importância do relacionamento interpessoal no contexto organizacional. In: **V Congresso Virtual Brasileiro de Administração (CONVIBRA),** 2008b. Disponível em: <[http://www.convibra.org/2008/artigos/289\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, L. R. S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. In: **Revista Católica: Ensino – Pesquisa – Extensão,** v. 3, n. 5, ISSN 2175-876X, jan./jul., 2011. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/index.php?pagina=sumariov3n5>>. Acesso em: 04 set. 2024.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. Liderança e motivação nas organizações. In: VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. **Anais...** Disponível em: <[www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br)>. Acesso em: 03 set. 2024.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## ALÉM DOS CLIQUES: COMO O NEUROMARKETING TRANSFORMA O MARKETING DIGITAL PARA INFLUENCIAR O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

### BEYOND CLICKS: HOW NEUROMARKETING TRANSFORMS DIGITAL MARKETING TO INFLUENCE CONSUMER BEHAVIOR

**Ayla de Jesus Alves**

ayladejesusalves139@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**João Marcelo Gomes Manéa**

jomanea17@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**Thais Rubia Ferreira Lepre**

thaisrubia@unoeste.br – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** Com o avanço tecnológico a quantidade de informações se tornou cada vez mais ampla assim fornecendo aos clientes uma multiplicidade de opções. Nesse contexto entender a mente do consumidor e identificar o que influencia o seu comportamento se tornou essencial para as empresas atuais. Neste sentido, o conhecimento aprofundado do neuromarketing aplicado ao marketing digital, tornou-se uma oportunidade para as empresas compreenderem o que motiva o comportamento de compra do consumidor. Dessa maneira o presente artigo justifica-se por discutir essa questão, beneficiando assim as empresas, dado que o objetivo do estudo é identificar as técnicas de neuromarketing que podem ser utilizadas no marketing digital, para influenciar o comportamento de compra do consumidor. E para alcançá-lo utilizou-se uma abordagem qualitativa tendo como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental (realizada nas redes sociais de empresas de segmentos diversos). E para análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Sendo assim possível concluir que com o conhecimento do neuromarketing relacionado ao marketing digital é possível gerar técnicas que auxiliem na percepção do que o consumidor deseja, no aumento das vendas e no engajamento das marcas.

**Palavras-chaves:** Comportamento do consumidor. Neuromarketing. Marketing digital.

**ABSTRACT:** With technological advancement, the amount of information has become increasingly broad, providing customers with a multitude of options. In this context, understanding the consumer's mind and identifying what influences their behavior has become essential for today's companies. In this sense, the in-depth knowledge of neuromarketing applied to digital marketing has become an opportunity for companies to understand what motivates consumer purchasing behavior. Therefore, the present article is justified by discussing this issue, thus benefiting companies, given that the objective of the study is to identify neuromarketing techniques that can be used in digital marketing to influence consumer purchasing behavior. And to achieve this, a qualitative approach was used using bibliographic research and documentary research (carried out on the social networks of companies from different segments) as data collection instruments. And to analyze the collected data, the content analysis technique was used. Therefore, it is possible to conclude that with the knowledge of neuromarketing related to

digital marketing it is possible to generate techniques that help in the perception of what the consumer wants, increasing sales and brand engagement.

**Keywords:** Consumer behavior. Neuromarketing. Digital marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o acesso à internet os consumidores têm ao alcance uma quantidade infinita de informações, podendo acessá-las a qualquer momento, tornando o processo de tomar decisões mais rápido e preciso. A percepção constante de uma multiplicidade de opções disponíveis tem conduzido os consumidores a um estado de crescente exigência, elevando suas expectativas em relação ao desempenho das marcas e à qualidade dos produtos ou serviços oferecidos (Silva *et al.*, 2023).

Diante disso é necessário reconhecer a importância do estudo do comportamento do consumidor, cujo objetivo é compreender os motivos que levam as pessoas a consumirem determinados produtos. Compreender esses aspectos permite fornecer aos profissionais de marketing informações valiosas para suas estratégias de criação, desenvolvimento, produção e divulgação de produtos e marcas no mercado (Banov, 2017).

Nesse contexto, torna-se cada vez mais necessário o emprego de conhecimentos e estratégias destinados a compreender o comportamento do consumidor, visando descobrir seus desejos, preferências e os fatores que influenciam suas ações (Silva *et al.*, 2023). Com isso, o neuromarketing emergiu como uma ferramenta fundamental. Dado que, segundo Peruzzo e Marcelo (2015, p.2).

Neuromarketing é a união dos ecossistemas, neurociência e marketing, com o objetivo de mensurar os estados mentais conscientes e inconscientes do consumidor, transformando esse conhecimento em bens de consumo que curem, provisoriamente, a insatisfação do cliente, gerando um estado de fidelidade circunstancial.

Tendo em vista que o neuromarketing auxilia na criação de estratégias digitais e traça caminhos para a conversão dos consumidores com base nas suas características cognitivas, ele se concentra em analisar as respostas instintivas e processos cerebrais do comprador, fornecendo insights valiosos

sobre suas decisões de compra, podendo ser aplicado em diversas esferas de uma organização (Bianchin; Druziano, 2020). Dentre elas o marketing que utiliza essas informações para atrair e fidelizar clientes. Considerando que marketing consiste na identificação e no atendimento das necessidades humanas e sociais, e pode ser descrito como o processo de suprir essas necessidades de forma lucrativa (Rodrigues, 2021).

Dessa maneira considerando que as ações promocionais de marketing podem ser realizadas tanto off-line quanto on-line, o neuromarketing é utilizado para influenciar comportamentos de ambos. No entanto, o marketing digital emergiu nos últimos anos como uma das principais formas de atrair e fidelizar os consumidores, expandindo o alcance das ações, tornando ilimitada sua abrangência (Rosa; Casagrande; Spinelli, 2017). Considerando que o marketing digital se concentra em atividades realizadas de maneira computacional, conectando pessoas e empresas, gerando interesse de novos e potenciais clientes, estabelecendo vínculos e fortalecendo a identidade de marca em plataformas digitais (Moraes Rosa *et al.*, 2022).

Assim, ao compreender como o cérebro responde a diferentes estímulos de marketing digital, o neuromarketing proporciona um entendimento mais profundo e preciso das motivações do consumidor, permitindo que as empresas possam desenvolver estratégias mais eficazes (Cansado; Méndez; Varón, 2023).

No entanto, a maioria das empresas ainda não está familiarizada com o uso do neuromarketing, e o desafio é utilizar suas técnicas para descobrir o que pode influenciar o comportamento de compra do consumidor na decisão de compra. Justificando a existência desse estudo que visa trazer as técnicas do neuromarketing que podem ser utilizadas no marketing digital, beneficiando com informações a todas as empresas que não possuem esse conhecimento. Considerando que a problemática desse estudo é: quais técnicas de neuromarketing podem ser utilizadas no marketing digital para influenciar o comportamento de compra dos consumidores? Assim tendo como objetivo geral: identificar técnicas de Neuromarketing que podem ser utilizadas no marketing digital, para influenciar o comportamento de compra do consumidor. E já os objetivos específicos consistem em (I) conceituar o neuromarketing, (II)



caracterizar o marketing digital, (III) identificar os fatores (on-line) que refletem no comportamento do consumidor, estimulando-o a efetuar suas compras, e por fim (IV) levantar técnicas de neuromarketing que podem ser utilizadas pelas organizações, no marketing digital.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Neuromarketing**

Em um mercado competitivo entender o que influencia a tomada de decisão de um indivíduo a consumir determinado produto ou serviço se torna cada vez mais essencial. O entendimento da anatomia cerebral e das funções fisiológicas de fato proporcionam o reconhecimento de estímulos externos que permitem modelar a atividade cerebral e antecipar as reações e preferências dos usuários. (Rawnaque *et al.*, 2020).

Segundo Camargo (2013) para entender o que os motiva a consumir é necessário utilizar ferramentas que auxiliem e possibilitem compreender o comportamento humano. Assim é possível caracterizar o neuromarketing como uma ferramenta capaz de identificar os processos de tomada de decisão do consumidor (Hurtado et al. ,2020).

De fato, o neuromarketing é importante e eficiente para empregar abordagens e técnicas neurocientíficas capazes de desvendar informações que estariam inacessíveis por outros meios, visto que essas informações emergem ao observar os processos neurais, sem a necessidade de questionar diretamente as pessoas sobre seus pensamentos, sentimentos, memórias, avaliações ou estratégias de tomada de decisão (Lim, 2018).

O neuromarketing é um campo de estudo promissor, que conecta a neurociência, psicologia e economia, com o objetivo de estudar como os processos cerebrais são afetados por estratégias de publicidade e marketing (Mandan, 2010). Em área de estudo o neuromarketing, apresenta resultados favoráveis, uma vez que suas descobertas têm o potencial de abrir novas perspectivas para desenvolver teorias de marketing ou enriquecer as já existentes. Dessa maneira é possível evidenciar o neuromarketing como um

método que possibilita compreender o comportamento do consumidor com o objetivo de otimizar as estratégias de marketing (Lim, 2018).

## **2.2 Marketing e Marketing digital**

No cenário organizacional, onde a competitividade do mercado aumenta constantemente, o papel do marketing tornou-se crucial. O marketing tem relação direta com o consumidor, e tem como propósito engajar os clientes, entregar valor e satisfação promovendo relações que gerem lucratividade (Kotler *et al.*, 2023).

Marketing é, na verdade, a capacidade que as organizações têm de reconhecer um problema que impede os consumidores de comprar produtos e, em vez disso, oferecer soluções específicas. É sobre transformar essas soluções em um produto que realmente melhore a vida dos clientes (Reade *et al.*, 2015).

O marketing pode ser promovido de diversas maneiras e com diversos focos específicos. Segundo Las Casas (2019 p.4), “as organizações podem aplicar marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de outras possibilidades”.

Com o avanço do digital surgiram inúmeras maneiras de aplicar o marketing por meio da internet, classificado como marketing digital. Segundo Las Casas (2021) a tecnologia é uma das principais responsáveis por essa mudança, pois proporcionou maior acesso à Internet, criando novas formas de produzir marketing que impactam tanto as empresas quanto os consumidores. A conectividade tem contribuído para mudanças na hora de realizar uma campanha de publicidade, atualmente é possível por meio da internet realizar vendas de diversos nichos, tanto produtos físicos quanto os infoprodutos como cursos online, livros digitais e mentorias que aliado ao tráfego pago vem crescendo rapidamente, tráfego pago que por sua vez representa 60% do volume total de investimento em publicidade (Carmo,2021).

Devido a essa evolução é fundamental que as empresas que desejam crescimento e sucesso estejam inseridas no mercado digital. Segundo Gabriel

(2020) estar inserido nesse ambiente permite que a organização possa ser vista pelos possíveis consumidores e adquiram mais informações sobre a mensagem que deseja transmitir, seja seus produtos ou serviços.

### **2.3 Técnicas de neuromarketing que refletem no comportamento de compra do consumidor**

Devido a necessidade de as organizações atingirem seu público-alvo, a fim de transformá-lo em consumidores, foi desenvolvido diversas técnicas de persuasão baseadas no neuromarketing. Diante de tal cenário é possível evidenciar a psicologia das cores que desempenha um papel crucial no neuromarketing, a escolha das cores é fundamental para moldar percepções e impulsionar decisões de compra dos consumidores, com a função de influenciar o seu comportamento, provocar reações emocionais e associações inconscientes Peruzzo (2020).

Outra técnica muito utilizada para influenciar a decisão de compra do consumidor é o gatilho mental, a técnica de sensação de urgência. O gatilho da urgência está diretamente interligado ao tempo, na qual o consumidor sente a necessidade de efetuar a compra antes que a promoção se encerre, na maior parte das vezes adquirindo o produto por impulso do que propriamente por necessidade (Prado, 2020).

O uso de músicas nas postagens/anúncios é outra técnica de neuromarketing, muito utilizada. Possuindo um papel fundamental a música estimula o interesse dos clientes, mantendo-os atentos durante as propagandas, e proporcionando uma sensação única a cada consumidor com o intuito de aumentar o desejo de consumo. Assim sendo capaz de manipula-los provocando sentimentos e emoções positivas ou até mesmo negativas (Dogaru; Furnham; Mc Celland, 2024).

Outra abordagem do neuromarketing é a edição de fotos e vídeos, pois com tanta informação na tela do telespectador, é necessário que as mensagens transmitidas se destaquem e logo chame a atenção de quem a visualiza. Segundo (Guo; Wang, 2024) a edição de fotos e vídeos é uma técnica fundamental para atrair e efetivamente e gerar engajamento ao consumidor,

assim qualidade de estética das fotografias é capaz de proporcionar um papel fundamental na maneira em que o consumidor percebe o valor do produto.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos caracterizam-se por um conjunto de abordagens sistemáticas e racionais, que de maneira eficiente possibilitam a obtenção de conhecimentos válidos e precisos. (Marconi; Lakatos, 2022).

Assim a pesquisa atual apresenta uma abordagem metodológica qualitativa que estabelece uma função de sintetizar, examinar ou interpretar ações a fim de proporcionar respostas ou alcançar uma compreensão mais aprofundada do que, como ou por que um fenômeno ocorre (Frandsen; Gildberg; Tingleff, 2019).

Dessa forma foi aplicado neste estudo o método descritivo, que procura levar uma crítica reflexiva sobre quais requisitos e possibilidades podem apresentar potenciais diferenciações entre opções favoráveis e não favoráveis, podendo aumentar a confiança na tomada de decisão ao realizarem suas escolhas (Martin *et al.*, 2022). Nesse sentido, neste artigo foram descritas as técnicas de Neuromarketing que podem ser utilizadas no marketing digital, para influenciar o comportamento de compra do consumidor.

Desse modo a coleta de dados deste estudo, foi realizada por meio de pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa documental utiliza documentos como sua principal fonte de dados, esses dados podem ser coletados na hora em que o evento acontece ou depois. Os dados não só fornecem um conhecimento de base para o campo de estudo, como também ajudam a evitar repetições e esforços desnecessários, sendo capazes de indicar problemas, hipóteses e direcionamento para outras fontes de informação. (Lakatos, 2021).

Neste estudo ela foi viabilizada através da observação e análise do Instagram de empresas de segmentos variados, por meio dos prints das postagens com o intuito de identificar os números de curtidas das publicações, quais estão mais engajadas, o porquê deste engajamento, números de comentários e compartilhamentos, republicações dos vídeos, quantidade de

seguidores e visualizações e principalmente: a aplicação das técnicas de neuromarketing no marketing digital.

Já a pesquisa bibliográfica é um processo de encontrar, selecionar e anotar informações de fontes bibliográficas relevantes para um trabalho acadêmico, além de desenvolver habilidades de leitura e transcrição, (Barros; Duarte,2005). Portanto, este tipo de pesquisa foi realizado neste estudo, por meio de livros e artigos de revistas científicas renomadas na área, tais como: *Journal of Marketing, Environmental Science & Policy*, Revista de tecnologia aplicada, Revista de Administração, Sociedade e Inovação, Revista Valore, *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, entre outras.

Para analisar todos os dados coletados com os instrumentos de pesquisa bibliográfica e documental, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo engloba um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas para descrever as mensagens comunicadas, e os conhecimentos adquiridos através desses conteúdos podem abranger áreas variadas (BARDIN,1977). Portanto, é crucial ampliar as definições existentes, destacando o objetivo da análise de conteúdo, que consistem em inferir, de forma implícita ou explícita, informações sobre as condições nas quais os conteúdos foram criados ou, ocasionalmente, recebidos. Esta inferência se apoia no uso de indicadores, que podem ser quantitativos ou qualitativos (BARDIN,1977). Assim sendo a técnica ideal para o desenvolvimento desse artigo.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

A evolução do neuromarketing gerou uma grande vantagem para as empresas, o seu uso tem se tornado uma ferramenta cada vez mais utilizada para a identificação da decisão de compra do consumidor (Chiodelli, 2021) assim possibilitando o aumento das vendas. Nesse contexto um alto engajamento nas redes sociais tornou-se uma peça chave para o aumento das vendas, indicando que a empresa está alcançando um público maior e gerando mais visibilidade para seus produtos ou serviços, ter uma página engajada, ativa e com interações transparece uma visão de confiança ao seu consumidor. Segundo Frazão e Kepler (2016) com a evolução do meio tecnológico a internet se consolidou como

um dos principais canais de comunicação e relacionamento. Ao adquirir um novo produto, é comum realizar pesquisas na internet e nas redes sociais, contribuindo para o aumento do número de pessoas que compram pela internet.

Por meio de estímulos visuais, mensagens persuasivas e gatilhos emocionais, as empresas podem melhorar o engajamento e direcionar as decisões de compra de forma mais eficiente.

Entender as técnicas do neuromarketing permite uma abordagem mais precisa na criação de campanhas que conectam com o público-alvo, aproveitando insights sobre comportamento humano para gerar resultados mais impactantes. A seguir, será explorado o impacto de algumas dessas técnicas e suas aplicações no mercado atual.

A psicologia das cores é uma ferramenta poderosa no marketing, influenciando diretamente as percepções e emoções dos consumidores. No setor alimentício, a escolha das cores é essencial para despertar o apetite e atrair a atenção. Neste contexto, a empresa Mara Cakes faz uso predominante da cor vermelha em sua identidade visual, explorando os efeitos emocionais que ela provoca.

Figura 1 – Psicologia das Cores em postagens



Fonte: Instagram lojasmraccakes 2024

Ao analisar a figura 1 da empresa Mara Cakes, que utiliza predominantemente a cor vermelha, é possível observar impactos claros associados à psicologia das cores. O vermelho é conhecido por ser uma cor que desperta emoções fortes, como paixão, entusiasmo e energia, sendo frequentemente associado a estímulos intensos e urgência. No contexto da empresa Mara Cakes, o uso dessa cor pode criar uma sensação de dinamismo e vivacidade, o que pode atrair consumidores de forma mais envolvente. Além disso, o vermelho é uma cor que chama atenção e pode induzir a fome, o que é especialmente benéfico em empresas do setor alimentício.

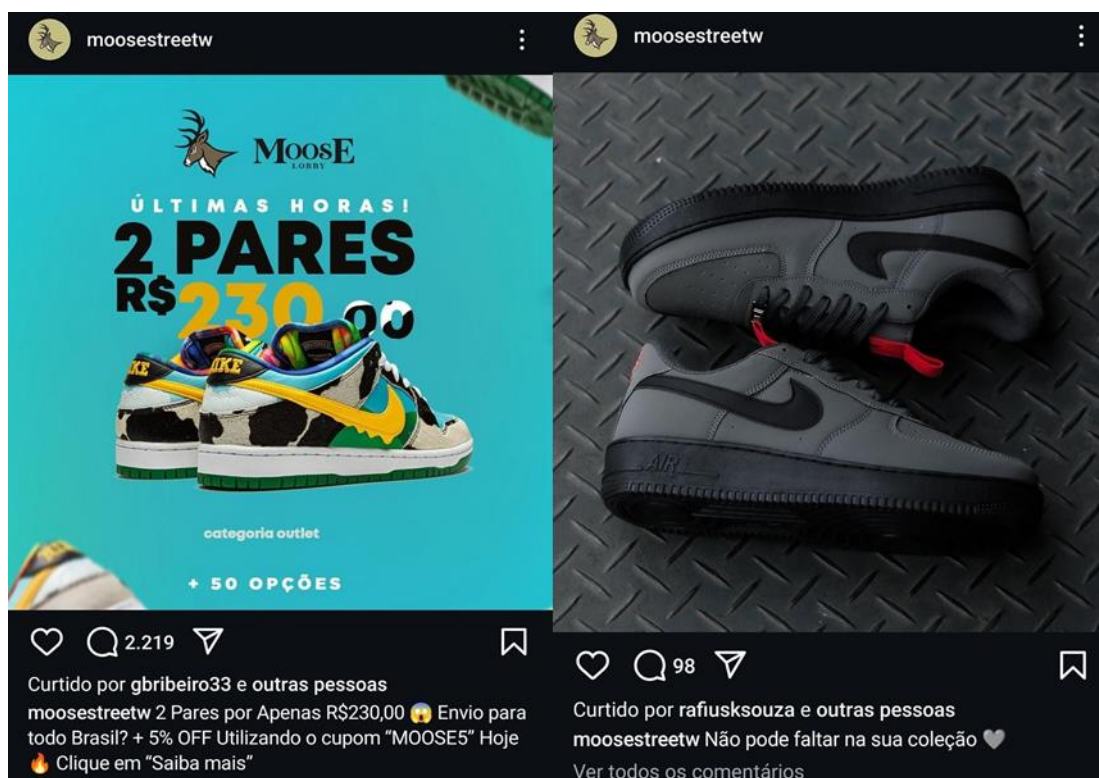
Essa escolha pode, portanto, aumentar a percepção de desejo pelos produtos e gerar uma conexão emocional mais forte com os clientes, tornando a marca mais impactante e memorável. No caso da empresa citada, a combinação do vermelho com o dourado, aliada a imagens de alta qualidade, foi capaz de construir uma forte associação com o público. O vermelho, uma cor frequentemente ligados à paixão, urgência e apetite, é conhecido por estimular

o desejo e evocar emoções intensas, especialmente em contextos que envolvem alimentos. Já o dourado, com sua conotação de luxo, sucesso e exclusividade, eleva a percepção de valor do produto, reforçando a ideia de que os doces oferecidos não são apenas deliciosos, mas também sofisticados e de alta qualidade.

Assim é possível perceber o impacto da psicologia das cores nas imagens acima, tendo em vista que ao colocar uma cor que desperta alguma emoção, o comprador tende a se sentir mais atraído pelo produto, e convertendo essa atração no engajamento da marca, sendo através do aumento no número de curtidas, compartilhamentos e comentários.

Outra técnica de neuromarketing, muito utilizada é o marketing de escassez, gerando a “sensação de urgência”, demonstra seu impacto ao incentivar a ação imediata dos consumidores. Ao comparar duas postagens de uma loja virtual, percebe-se diferentes engajamentos com e sem a técnica em uso.

Figura 2 – O impacto do marketing de escassez.



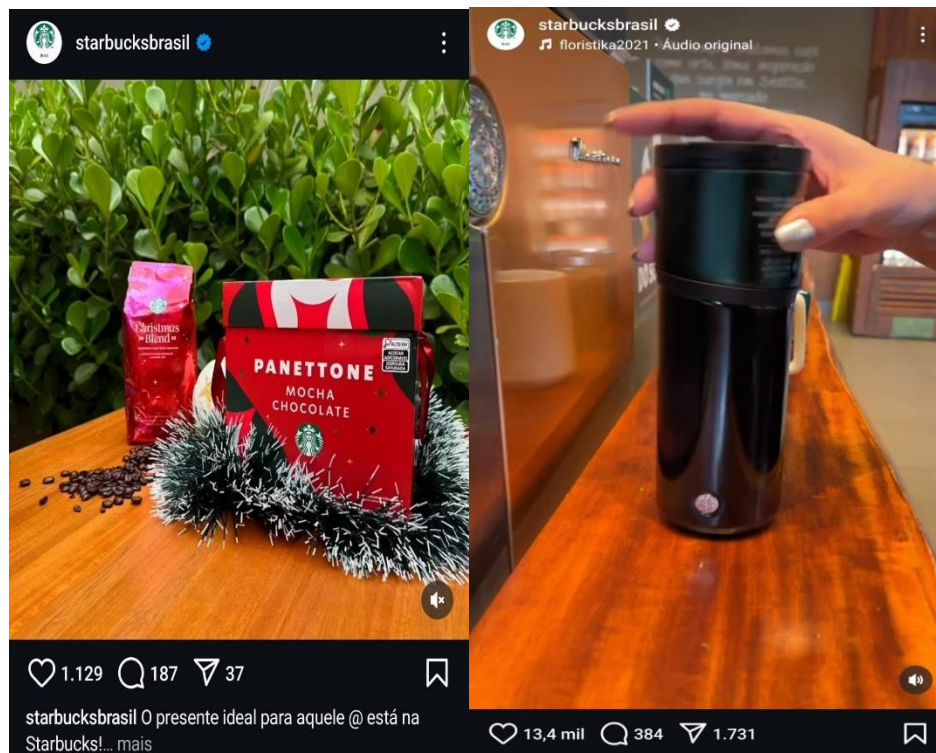
Fonte: Instagram moosestreetw 2024



Ao comparar as imagens da figura 2 de uma loja de tênis virtual, fica evidente o impacto do marketing de escassez, utilizando a técnica (de neuromarketing) sensação de urgência. Na primeira imagem, a postagem usa a técnica de "últimas horas" e destaca uma promoção limitada, gerando um senso de urgência nos consumidores. O resultado? A publicação recebeu 2 mil comentários a mais do que a outra imagem, que não utilizou esse tipo de abordagem. Essa diferença mostra como apelos de tempo limitado ou oportunidades exclusivas incentivam a ação imediata, fazendo com que os consumidores interajam mais, comentem e, possivelmente, comprem por medo de perder a oportunidade. A técnica cria um engajamento maior, evidenciando a força do marketing de escassez e urgência no comportamento do consumidor.

Outra técnica que reflete no comportamento do consumidor é a utilização de efeitos sonoros/músicas em postagens ou anúncios tem um grande poder de atração de clientes, pois gera uma conexão, mantendo a atenção do público. Além da conexão a música é capaz de manipular as impressões e emoções dos consumidores Vargas (2012), assim influenciando o seu humor criando um vínculo emocional com o produto ou serviço anunciado.

### **Figura 3: A influência da música.**



Fonte: Instagram Starbucksbrasil 2024.

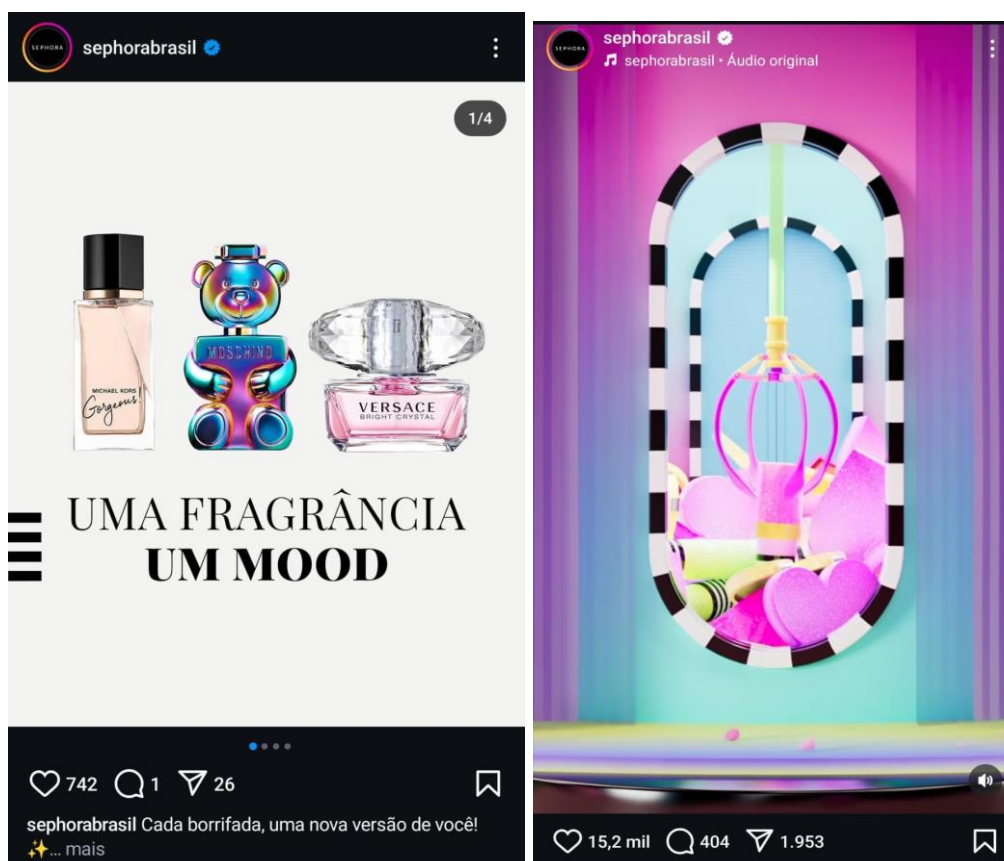
Nas imagens da figura 3 é possível identificar a influência que a música tem no engajamento de uma publicação. Ao comparar as imagens, fica evidente que a publicação que contém um áudio inserido em sua postagem gerou um engajamento maior, como é possível observar no seu número de curtidas, comentários e compartilhamentos.

A música prende a atenção dos consumidores, assim fazendo com que eles permaneçam na publicação por mais tempo e conseqüentemente aumentando a sua probabilidade de interação. Quando uma postagem contém uma trilha sonora bem pensada, cria-se uma experiência imersiva e consistente, levando os usuários um sentimento de urgência e motivação, impactando no número de curtidas, comentários e compartilhamentos.

Outra técnica importante, é a edição de fotos e vídeos, certa para atrair e gerar o engajamento dos clientes. Em um mercado saturado a atração visual é um dos principais recursos a serem explorados. A primeira impressão que é evidenciada ao olhar um produto é a maneira de como ele é apresentado, assim as fotos e vídeos com uma boa qualidade de edição proporcionam ao

cliente uma boa impressão gerando uma credibilidade a marca e uma maior atratividade para o produto.

**Figura 4: Edição de imagens**



Fonte: Instagram sephorabrasil 2024

Na figura 4, há uma grande discrepância no engajamento das imagens, de primeiro plano é possível identificar que quanto mais elaborada a imagem mais atrativa ela se torna, sendo capaz de gerar mais cliques e interações resultando na maior probabilidade de conversão de vendas. O impacto de uma imagem visualmente bem elaborada vai além de sua estética, influenciando diretamente o comportamento do consumidor, proporcionando um interesse maior naquilo que está sendo ofertado.

Em resultado de uma boa edição gráfica, a segunda imagem recebeu um número muito mais significativo de curtidas, compartilhamentos e comentários, transmitindo a ideia de que quanto mais elaborada mais atrativa a imagem, e quanto mais atrativa maior sua conversão em engajamento. A relação

entre a qualidade gráfica e o aumento das interações sugere que os consumidores são mais aptos a se envolverem com conteúdo que apresentam uma narrativa visual atraente, capaz de transmitir a mensagem de forma clara e envolvente. Dessa forma, é possível perceber a importância estratégica da edição de imagens na construção das propagandas.

Dessa maneira a definição das técnicas que auxiliam e refletem no comportamento do consumidor se tornou um elemento chave para o aumento das vendas e engajamento das marcas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo abordou como o neuromarketing, que combina neurociência e marketing, pode influenciar o comportamento de compra dos consumidores, especialmente no ambiente digital. Que vem ganhando cada vez mais importância para os negócios, pois com o aumento das expectativas dos consumidores e a variedade de opções disponíveis on-line, as empresas precisam entender melhor seus desejos e motivações. Dessa maneira o objetivo geral do artigo é identificar as técnicas de neuromarketing que podem ser utilizadas no marketing digital para influenciar e otimizar as decisões de compra dos consumidores, ajudando empresas a desenvolver estratégias mais eficazes e assertivas.

Diante disso, foi possível concluir que as técnicas neurocientíficas e psicológicas, como a psicologia das cores, gatilhos mentais de urgência, uso de música e edição de imagens, as empresas podem otimizar suas campanhas, gerando maior engajamento e conversão. Os resultados demonstram que essas abordagens têm o poder de provocar respostas emocionais e cognitivas que impactam diretamente nas decisões de compra dos consumidores.

Além disso, a pesquisa revelou que, apesar do potencial do neuromarketing, muitas empresas ainda não exploram plenamente essas técnicas. Esse cenário destaca a necessidade de maior conscientização e aplicação das estratégias de neuromarketing para maximizar a eficácia das campanhas de marketing digital. Ao compreender as reações cerebrais e emocionais dos consumidores, as empresas têm a oportunidade de criar

experiências mais personalizadas e impactantes, resultando em maior lealdade à marca e, conseqüentemente, no sucesso comercial.

Portanto, a aplicação adequada do neuromarketing no marketing digital não só amplia as possibilidades de atrair e fidelizar clientes, mas também possibilita a construção de estratégias mais precisas, baseadas em dados reais sobre o comportamento do consumidor.

Apesar de ter alcançado os objetivos propostos, esta pesquisa possui uma limitação, que é o fato de ser somente bibliográfica e documental, pesquisas futuras podem aprofundar o entendimento sobre a evolução das técnicas de neuromarketing e seu impacto em diferentes segmentos de mercado utilizando outras ferramentas de coleta de dados, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento de práticas mais eficazes no campo do marketing digital.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, Márcia R. Comportamento do consumidor: vencendo desafios. [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2017. E-book. ISBN 9788522127153

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Duarte. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2006. E-book. ISBN 9788522474400.

READE, Dennis V.; ROCHA, Marcos; OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de; CHERNIOGLO, Andréa. **Estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-02-63878-5

BIANCHIN, Guilherme Lisboa; DRUZIAN, Renata. AS ESTRATÉGIAS DE NEUROMARKETING E AS POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DAS GERAÇÕES YZ: UM ESTUDO DE CASO DA COCA-COLA. Revista de Administração Dom Alberto, v. 7, n. 10, p. 124-159, 2020.

CARMO, Matheus Filipe do. Estratégias de marketing digital: análise dos impactos de tráfego pago no volume de vendas de infoprodutos-um estudo do caso. 2021

CAMARGO, Pedro Celso Julião de. Neuromarketing: uma nova pesquisa de comportamento do consumidor . Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522476961

CARTER, Lee H. **Persuasão** . Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2020. E-book. ISBN 9786555202373.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Administração de Marketing, 2ª edição** . Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020151.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Marketing Digital** . Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771103.

CHIODELLI, Lucas. A aplicação de métodos de Neuromarketing na área de marketing: uma revisão de literatura. 2021.

DA SILVA GOMES, Eduardo Gomes; DOMINGUES, Deivison Augusto dos Santos Domingues; BIAZON, Victor Vinícius. Comportamento do consumidor: fatores que influenciam o poder de compra. Scientific Electronic Archives, v. 14, n. 4, 2021.

DA SILVA, Marília Dias Oliveira et al. Razão ou Emoção?: Neuromarketing, Relações de Gênero e o Comportamento do Consumidor. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 9, n. 3, p. 24-48, 2023.

DA SILVA, Marília Dias Oliveira et al. Razão ou Emoção?: Neuromarketing, Relações de Gênero e o Comportamento do Consumidor. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 9, n. 3, p. 24-48, 2023.

DE OLIVEIRA ROSA, Renato; CASAGRANDA, Yasmin Gomes; SPINELLI, Fernando Elias. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. Revista de tecnologia aplicada, v. 6, n. 2, 2017.

DO PRADO, Alex Ferreira. **Marketing Digital Completo Com Estratégias E Gatilhos Mentais**. Clube de Autores, 2020.

DUQUE-HURTADO, Pedro et al. Neuromarketing: sua situação atual e perspectivas de pesquisa. Estudos gerenciais , v. 36, n. 157, pág. 525-539, 2020.

FARIAS, Samira Xavier; UZEDA, Fernanda Lauria; CERQUEIRA, Lucas Santos. Os fatores que influenciam a compra on-line de consumidores universitários. Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia, Resende, RJ, Brasil, v. 9, 2012.

FRANSEN, Tove Faber; GILDBERG, Frederik Alkier; TINGLEFF, Ellen Boldrup. Searching for qualitative health research required several databases and alternative search strategies: a study of coverage in bibliographic databases. *Journal of clinical epidemiology*, v. 114, p. 118-124, 2019.

FRAZÃO, César; KEPLER, João. **O Vendedor na era digital: Como vender por e-mail, internet e redes sociais**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2016.

GABRIEL, Marta. *Marketing na Era Digital – Conceitos, Plataformas e Estratégias*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025859.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Bookman Editora, 2023.

LAKATOS, Eva M. *Técnicas de Pesquisa*. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026610.

LIM, Weng Marc. Demystifying neuromarketing. *Journal of business research*, v. 91, p. 205-220, 2018

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Metodologia Científica*. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670

MARTIN, David M. et al. Comparing normative and descriptive methods for multi-criteria decision analysis: A case study evaluating wetland restoration opportunities in the Chesapeake Bay watershed, USA. *Environmental Science & Policy*, v. 132, p. 142-152, 2022

NÚÑEZ-CANSADO, Marian; MÉNDEZ, Gabriel Carrascosa; JUÁREZ-VARÓN, David. Analysis of the residual effect using neuromarketing technology in audiovisual content entrepreneurship. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, v. 3, n. 3, p. 100069, 2024.

PERUZZO, Marcelo. *As Três Mentas do Neuromarketing*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2015. E-book. ISBN 9788550805917. Disponível.

RAWNAQUE, Ferdousi Sabera et al. Technological advancements and opportunities in Neuromarketing: a systematic review. *Brain Informatics*, v. 7, p. 1-19, 2020

READE, Dennis V.; ROCHA, Marcos; OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de; CHERNIOGLO, Andréa. **Estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-02-63878-5.

RODRÍGUEZ, I.; AMMETLLER, G.; LÓPEZ, Ó. *Fundamentos de marketing. Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC, 2006.

ROSA, Adriano Carlos Moraes et al. O MARKETING DIGITAL COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA. Revista Valore, v. 7, n. 3, p. 1-15, 2022.

VARGAS, Maryléa Elizabeth Ramos. Influências da música no comportamento no comportamento humano: explicações da neurociência e psicologia. In: **Anais do Congresso Internacional da Faculdades EST**. 2012. p. 944-956.



Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*

### ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC PRODUCTION ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

**Débora Maria Angelo de Souza**

debora\_marri@hotmail.com – *Business School* UNOESTE

**Gustavo Yuhó Endo**

gustavo@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

**RESUMO:** A gestão de processos é significativa para as organizações, visto que a falta de padronização dos processos pode impactar a competitividade da organização. A literatura revela a necessidade de novos estudos para compreender a importância da gestão de processos para as organizações. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi analisar a produção científica sobre *Business Process Management* na plataforma de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). O presente estudo é definido como qualitativa, de cunho exploratório, sendo uma revisão sistemática e integrativa e a base de dados selecionada foi a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Os principais achados foram que a esfera pública é a categoria com mais estudos identificados, em seguida, a tecnologia da informação e a área da saúde. A implementação da gestão de processos precisa ser ajustada de acordo com as necessidades específicas de cada setor, a fim de garantir resultados eficazes. Além disso, mesmo com o avanço da tecnologia, nos estudos não foram mencionados *softwares* que poderiam auxiliar no mapeamento e desenho de processos. Por meio deste estudo pode-se destacar a importância da gestão de processos nas organizações, pois traz mais clareza na tomada de decisões, pois com ela ajuda a entender e identificar desempenho de processos.

**Palavras-chaves:** *Business Process Management*. Gestão de Processos. Produção Científica.

**ABSTRACT:** Process management is significant for organisations, as the lack of process standardisation can impact organisational competitiveness. The literature highlights the need for further studies to understand the importance of process management for organisations. In this context, the aim of this study was to analyse the scientific output on Business Process Management within the data platform of the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). This study is characterised as qualitative and exploratory in nature, employing a systematic and integrative review, with the selected database being the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). The key findings indicate that the public sector is the category with the most identified studies, followed by information technology and the healthcare sector. The implementation of process management must be adjusted according to the specific needs of each sector to ensure effective results. Furthermore, despite technological advancements, the studies did not mention any software tools that could assist in process mapping and design. This study emphasises the importance of process management in organisations, as it provides greater clarity for decision-making by helping to understand and identify process performance.

**Keywords:** *Business Process Management*. Process Management. Scientific Production.

## 1. INTRODUÇÃO

É visto a necessidade de uma gestão eficiente, para isso há demanda de um planejamento, porém, para obter efeitos positivos, é essencial se ter uma aplicação continua por meio do responsável pelo desenvolvimento do que foi planejado. Ou seja, é necessário que haja processos organizacionais fortalecidos (Pinheiro, 2021).

Para melhor compreensão, processo é o conjunto de atividades relacionadas que utilizam um insumo e o transformam para gerar um resultado. Teoricamente, a transformação que ocorre deve gerar um valor apropriado e alcançar um resultado que seja útil e eficaz ao cliente que se faz uso do processo (Sant'anna, 2016, p. 10).

Processos bem definidos são essenciais para a eficácia das organizações, permitindo a coordenação e a busca por melhoria continua. A gestão eficaz dos processos não apenas contribui para a eficiência operacional, mas também garante a qualidade dos serviços prestados, criando valor para os clientes e aumentando a competitividade do mercado (Bettencourt; Oliveira; Soares, 2019).

Desta forma, os processos estão relacionados com a gestão de processos, visto que é essencial para as empresas, especialmente nos que atuam em setor de serviços, enfrentam suas atividades devido à sua complexidade (Sant'anna, 2016).

Segundo afirmou Enoki (2006) muitas empresas, perdem participação no mercado devido a falta de padronização em seus processos. É essencial que os integrantes compreenda os objetivos de toda etapa e o propósito das atividades realizadas, pois um bom gerenciamento de processos gera uma produção mais consistente, aumentando a eficiência dos mesmos e reduzindo custos.

A gestão de processos é fundamental para aplicar o aperfeiçoamento dos processos, de uma empresa. Com isso é necessário implementar mudanças de forma de gestão, onde tanto os processos quanto os subprocessos, sejam seguidos pelos requisitos dos clientes externos. Enquanto os subprocessos são orientados pelas necessidades dos clientes internos, cada processo é ajustado de acordo com os requisitos dos clientes que recebem suas ideias (Gonçalves, 2021).

Diante da importância da gestão de processos, se faz necessário mapear os processos empresariais, os quais permitem: “criar um entendimento comum, tornar claros os passos em um processo, identificar oportunidades de melhoria em um processo [...], revelar problemas no processo, revelar como o processo opera” (Laurindo; Rotondaro, 2011, p. 47).

Para isso, é necessário o mapeamento de processos, sendo retratado por um fluxograma onde se reflete o segmento de atividades ou passos, em ordem cronológica de ocorrências, e se ilustra de forma padrão cada uma dessas etapas (Souza, 2016).

Para realizar o mapeamento dos processos, pode ser utilizado o *software Bizagi Modeler* que é conhecido por ser uma ferramenta de fácil manuseio. O *Bizagi Modeler* permite que as empresas criem e documentem processos de negócios e obtém uma melhor visualização de cada passo, visando identificar oportunidade de melhorias e potencializar a eficiência organizacional. (Bizagi, 2024).

As pesquisas apresentadas por Alves *et al.* (2023), Zanutto *et al.* (2021) e Endo e Rojo (2016) tiveram como foco o mapeamento de processos, na primeira pesquisa o mapeamento foi realizado em uma fábrica de adesivos, na segunda pesquisa, foi realizada em uma cerealista de amendoim e, no último estudo, teve como objeto de estudo uma pequena empresa de serviços mecânicos de automóveis. Em todos os estudos, os pesquisadores utilizaram o *software Bizagi Modeler*.

Nesse sentido, a presente pesquisa busca seguir as recomendações apresentadas por Piana, Zola e Costa (2023) a qual conduziram uma revisão sistemática da literatura de gestão de processo sob a perspectiva dos modelos de maturidade e, como sugestão de pesquisa futura, pontuam a necessidade de novas pesquisas em outras bases de dados para ampliar os estudos sobre gestão de processos.

Assim sendo, o objetivo geral foi analisar a produção científica sobre *Business Process Management* na plataforma de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Sendo os objetivos específicos: (i): identificar artigos publicados sobre *Business Process Management* na base de dados da SPELL; (ii): mapear a produção científica sobre *Business Process Management*; (iii):

verificar se nos artigos identificados são utilizados *softwares* para o mapeamento de processo; (iv): discutir os artigos identificados.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa presente é definida como qualitativa, de cunho exploratório, sendo uma revisão sistemática e integrativa e a base de dados selecionada foi a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa porque o pesquisador interpreta os dados. Isso inclui descrever uma pessoa ou um cenário, analisa os dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, explicar ou tirar conclusões sobre seu significado teórico, referindo-se às lições aprendidas e fornecendo mais perguntas (Creswell, 1994).

Já a pesquisa exploratória busca conhecimento com a dificuldade, com vista de torná-las mais explícitas. Essa pesquisa teve como o principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de novas ideias sobre *Business Process Management*. A pesquisa exploratória é flexível de modo que quaisquer aspecto relativo ao fato estudado tem importância (Malhotra, 2001, p.106).

Segundo Carvalho (2010) a revisão sistemática é uma metodologia rigorosa de buscar e selecionar pesquisas, avaliando a relevância e a variedade dos estudos buscados; além de coletar, interpretação de dados oriundos de pesquisa. Enquanto a revisão integrativa é uma metodologia ampla referente as revisões, vindo a permitir a inclusão de estudos. Para uma compreensão total do fenômeno analisado. Além disso existem dados da literatura teórica e empírica, que incorporam um amplo proposito de finalidades definidas e conceitos, revisão de teorias e evidencias, e analise de desafios metodológicos de tópico específico (Silva, 2010).

Para realizar a revisão sistemática e integrativa foi escolhida a base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), as palavras-chaves selecionadas foram: “Gestão de processos”, “Gestão por processos” e “*Business Process Management*”, palavras essas alinhadas com o propósito do estudo. Na busca realizada em junho de 2024, foram identificados 25, 20 e 20 documentos sobre gestão de processos, gestão por processos e *Business Process*

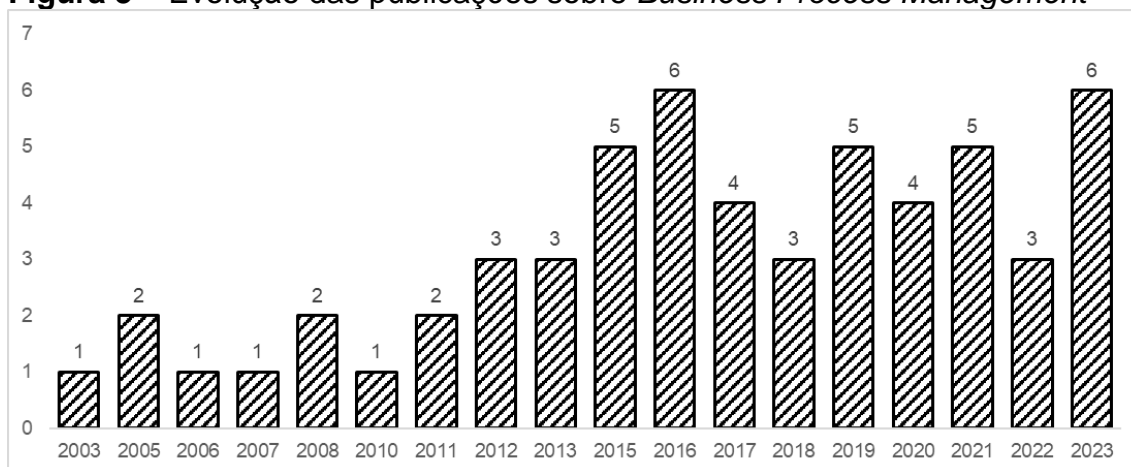
*Management*, respectivamente. Ao término dessa etapa, foram identificados 65 documentos.

Para seleção dos documentos, primeiramente foram excluídos os artigos duplicados, foram identificados 8 artigos duplicados, restando 57 documentos; o segundo passo foi feito a leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves para verificar se estão alinhadas com a temática, os que não estiverem alinhados com a temática foram excluídos, após essa etapa, todos os documentos foram considerados aptos, visto que todos se enquadram na temática e; a próxima etapa, foi identificar os artigos que possuem mais citações no *Google Scholar*, por fim, foram selecionados os 10 artigos que tinham mais citações no *Google Scholar* que foram analisados na íntegra.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Centrando-se nas análises dos resultados da pesquisa, logo na Figura 1 apresenta-se a evolução das publicações identificadas sobre a *Business Process Management* no período de 2003 a 2023. Nota-se um crescimento inicial de 2011 a 2016, com um pico de 6 publicações em 2016; depois desse crescimento houve uma fase de flutuação e leve declínio entre 2016 e 2022; e teve um recente ressurgimento, alcançando novamente 6 publicações no ano de 2023.

**Figura 3** – Evolução das publicações sobre *Business Process Management*

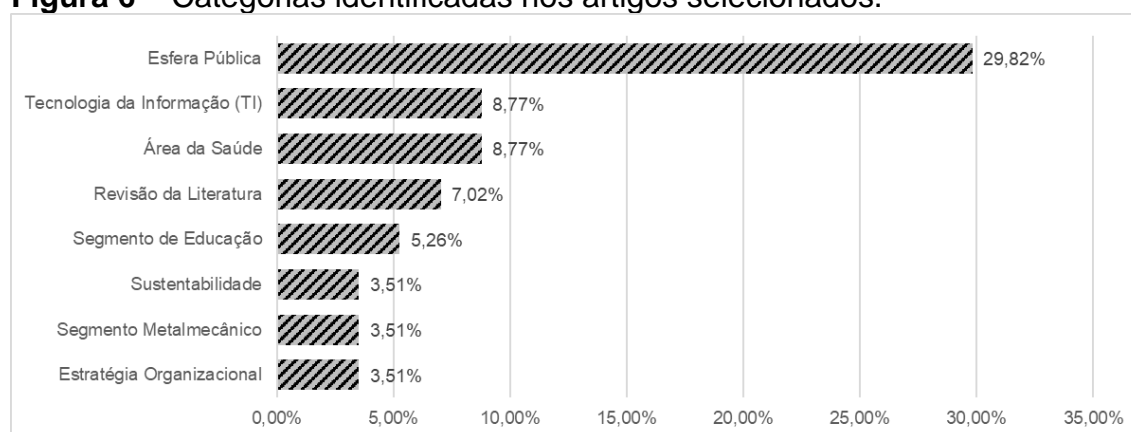


Fonte: Os autores (2024).



Corroborando sobre as entidades públicas, essa esfera é a categoria mais identificada nos artigos selecionados. A esfera pública é a categoria mais destacada, com 29,82% dos artigos. Em seguida, a tecnologia da informação e área da saúde aparecem, cada uma com 8,77%. As categorias sustentabilidade, segmento metalomecânico e estratégia organizacional tem a menor representação, com 3,51% cada uma. Isso reflete as áreas de maior e menor foco nas pesquisas identificadas.

**Figura 6** – Categorias identificadas nos artigos selecionados.



Fonte: Os autores (2024).

A Tabela 1 representa os 10 artigos mais citados sobre o *Business Process Management* encontrada na *Google Scholar*. Os Autores mais citados por ano foram: Nariño *et al.* (2013) com 161 citações e Pradella (2013) com 65 citações. Devido a quantidade de citações, isso demonstra a contribuição desses autores para a temática em estudo.

**Tabela 1** – Os 10 artigos sobre *Business Process Management* com mais citações no *Google Scholar*.

Ranking	Título do Artigo	Autores/Ano	Citações Google Scholar
1	Inserção da gestão por processos em instituições hospitalares. Concepção metodológica e prática.	Nariño <i>et al.</i> (2013)	161
2	Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional.	Pradella (2013)	65
3	Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas.	Santos, Santana e Alves (2012)	60
4	A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco.	Lagioia <i>et al.</i> (2008)	51

5	Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior.	Carvalho e Sousa (2017)	43
6	Afinal, o que é <i>Business Process Management</i> (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto.	Sousa Neto e Medeiros Junior (2008)	28
7	Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço.	Oliveira, Motta e Oliveira (2012)	25
8	Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de <i>Business Process Management System</i> (BPMS).	Contador <i>et al.</i> (2005)	22
9	Metodología para la Gerencia de los Procesos del Negocio sustentada en el uso de Patronos.	Bonillo (2006)	21
10	Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas.	Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016)	19

Fonte: Os autores (2024).

Iniciando as análises dos 10 artigos com mais citações sobre *Business Process Management*, as análises seguiram uma ordem cronológica das publicações, para entender como se resultou a evolução das publicações acerca da temática.

A princípio, o estudo de Contador *et al.* (2005) explora a integração entre gestão conhecimento e *Business Process Management System* (BPMS). O objetivo foi analisar como essas duas áreas podem se integrar para aprimorar a eficiência operacional das organizações. O autor concluiu que a aplicação eficaz da gestão do conhecimento dentro dos processos internos resultou em um aumento significativo na precisão das tarefas executadas.

Essa melhoria na execução das atividades levou a uma redução considerável de erros, o que por sua vez, elevou a qualidade das entregas e o desempenho geral da organização. O pesquisador utilizou o BPMS para mapear os processos, pois com ele permite uma documentação visual dos processos promovendo uma melhor compreensão dos fluxos de trabalho e facilitando a integração das informações essenciais (Contador *et al.*, 2005).

Já o artigo apresentado por Bonillo (2006), apresenta uma abordagem focada na utilização de padrões para a gestão de processos de negócios, com o objetivo de a consistência e a eficiência das operações organizacionais. A adoção de padrões é vista como uma estratégia eficaz para garantir que as tarefas sejam resolvidas de maneira uniforme e previsível, reduzindo a variabilidade e assegurando resultados consistentes.



A padronização dos processos permite uma execução mais controlada, resultando em melhorias contínuas e na diminuição de folhas operacionais. O estudo inclui que a definição e a aplicação de padrões bem estruturados podem resultar e promover resultados consistentes ao longo do tempo, a capacidade de padronizar processos não só contribui para uma maior previsibilidade nos resultados, mas também cria uma base sólida para a inovação e melhoria contínua (Bonillo, 2006).

A pesquisa apresentada por Sousa Neto e Medeiros Júnior (2008) foca na adaptação da gestão por processos às instituições públicas, com o objetivo de tornar essas organizações mais flexíveis e eficientes diante dos desafios contemporâneos. O *Business Process Management* (BPM) foi analisado como uma ferramenta crucial para ajudar essas instituições a enfrentar mudanças rápidas e adaptar suas operações de maneira eficaz. O estudo concluiu que quando implementado corretamente, o BPM permite uma gestão mais ágil e adaptável, resultando em um desempenho organizacional superior.

Lagioia *et al.* (2008) investigou a aplicação da gestão por processos em uma unidade de ortopedia e traumatologia de um hospital público. O foco do estudo foi avaliar como a reestruturação dos processos internos poderia diminuir custos e melhorar a eficiência operacional. Um dos principais resultados foi a melhoria na qualidade do atendimento ao paciente, incluindo a redução dos tempos de espera e aumento da satisfação geral dos pacientes.

A ausência de menção a tecnologias no estudo podem ser um reflexo do foco em aspectos mais amplos da gestão de processos, mas o uso de tecnologias tenha sido considerado de forma indireta no sucesso da reestruturação hospitalar (Lagioia *et al.*, 2008).

O estudo de Oliveira, Motta e Oliveira (2012) buscou analisar a interação entre a gestão de processos e a tecnologia da informação em organizações, com o objetivo de melhorar a agilidade dos serviços prestados. Os autores argumentam que a integração dessas duas áreas permite respostas mais rápidas às demandas de mercado, além de elevar a qualidade dos serviços oferecidos. Esse estudo reforça a importância da sinergia entre processos bem estruturados e a TI para garantir a competitividade organizacional.

A pesquisa concluiu que a integração entre processos de TI é essencial para as empresas que queiram se manter competitivas em um mercado em constante evolução (Oliveira; Motta; Oliveira, 2012).

A pesquisa de Santos, Santana e Alves (2012) evidenciou que o papel da liderança, o envolvimento dos funcionários e a definição clara de objetivos são elementos cruciais para garantir que a gestão por processos seja eficaz. Além disso, o artigo apontou a importância da integração da tecnologia, ainda que não tenha mencionado especificamente o uso de *softwares* de mapeamento de processos, concluíram que, para a gestão por processos funcionar de forma eficiente, é necessário equilibrar o uso de tecnologia com uma gestão de pessoas adequada, promovendo um ambiente de suporte transformações institucionais.

Já a pesquisa proposta por Pradella (2013), o segundo artigo com mais citações, apresenta uma metodologia reformulada de gestão de processos, voltada para aumentar a eficiência e a eficácia das organizações. O estudo revelou que essa nova abordagem simplificou os processos internos, diminuiu os custos operacionais e melhorou a produtividade geral. Como resultado, as organizações que adotaram a metodologia foram capazes de melhorar o desempenho e aumentar a satisfação dos clientes.

A metodologia aplicada por Pradella (2013) também enfatiza a reestruturação organizacional, considerando as particularidades de cada setor e o envolvimento dos colaboradores. A participação ativa dos funcionários é essencial para identificar áreas que necessitam de aprimoramento e para engajar a equipe na implementação das mudanças. Essa abordagem promove um ambiente propício para inovações e adaptações, alinhando os processos internos às necessidades do mercado.

Ao integrar gestão de processos e tecnologia, a metodologia proposta estabelece uma base sólida que atende as exigências atuais e prepara as organizações para desafios futuros. Combinando práticas de gestão eficientes com ferramentas tecnológicas, as organizações podem se posicionar de forma competitiva em um cenário empresarial dinâmico (Pradella, 2013).

A pesquisa com mais citações identificada, o estudo de Nariño *et al.* (2013) se concentrou na implementação da gestão por processos em hospitais,

com o objetivo de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde. O estudo revelou que a adoção da gestão por processos resultou em uma organização mais eficiente das atividades hospitalares, além de otimizar o uso de recursos humanos e reduzir falhas operacionais. Isso, por sua vez, levou a uma melhora significativa no atendimento ao paciente.

O estudo de Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) desenvolveu uma metodologia voltada para a implementação da gestão por processos em organizações públicas, com foco na padronização e na eficiência administrativa. O objetivo dessa pesquisa foi solucionar desafios comuns enfrentados por organizações governamentais, como a fragmentação dos processos, a lentidão nas tomadas de decisões e a falta de transparência nas atividades operacionais. Organizações públicas são muitas vezes sobrecarregadas por processos complexos e uma cultura de burocracia que pode impedir a eficiência.

Uma parte importante do estudo foi a implementação de práticas que permitissem uma maior transparência nas operações públicas. Isso foi alcançado através da criação de processos mais claros e acessíveis, que permitiram um controle mais eficiente e uma maior responsabilização por parte dos gestores. A metodologia envolveu a reestruturação tanto dos processos internos quanto das relações entre diferentes departamentos e setores, promovendo uma integração mais eficaz entre as várias unidades administrativas (Brodbeck; Hoppen; Bobsin, 2016).

O artigo de Carvalho e Sousa (2017) destacou a necessidade de aprimorar a eficiência administrativa e melhorar a qualidade dos serviços acadêmicos oferecidos, especialmente em um cenário onde a burocracia e a falta de integração entre os departamentos muitas vezes resultam em atrasos, perda de informações e insatisfação tanto por parte da administração quanto dos estudantes. O objetivo foi desenvolver um modelo de gestão de processos adaptado à realidade dessas instituições, reconhecendo as particularidades do ambiente educacional e as demandas crescentes por maior eficiência administrativa e agilidade na prestação de serviços.

O resultado obteve a melhoria na eficiência administrativa, que permitiu que as instituições aperfeiçoassem seus recursos e reduzissem o tempo necessário para a execução de processos críticos. Isso se mostrou

especialmente importante em áreas como a gestão de matrículas e a coordenação entre os diferentes departamentos acadêmicos, que historicamente enfrentavam desafios em relação à troca de informações e ao cumprimento de prazos (Carvalho; Sousa, 2017).

Os contextos analisados impactam significativamente tanto a abordagem quanto os resultados obtidos na gestão por processos. Isso demonstra que a implementação dessa metodologia precisa ser ajustada de acordo com as necessidades específicas de cada setor, a fim de garantir resultados eficazes. A análise dos artigos revela que apesar das diferenças entre setores, elementos como a liderança, o uso de tecnologias e o comprometimento das equipes são fundamentais para o sucesso da gestão por processos, embora cada área apresente seus desafios e soluções particulares.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após as análises realizadas, foram detectados 65 artigos, cuja base de dados foi a *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), dos anos de 2013 a 2023, com destaque para 2016 e 2023. No entanto, os estudos desse trabalho tiveram como base 10 artigos nos quais abrange diversas áreas: segmento de educação, revisão da literatura, área da saúde, tecnologia da informação, bem como esfera publica que merece mais destaque, por quanto aparece com mais frequência.

Por meio deste artigo científico pode-se dizer a importância de uma análise de processos nas organizações, pois traz mais clareza na tomada de decisões, pois com ela ajuda a entender e identificar desempenho de processos. Porém, mesmo com o avanço da tecnologia, nos estudos não foram mencionados softwares que poderiam auxiliar no mapeamento e desenho de processos.

Por fim, foram identificadas as seguintes limitações no estudo: (i) a escolha somente de uma base de dados, a SPELL; (ii) a análise dos artigos foi feita de forma rasa, não aprofundando nos resultados dos artigos; (iii) a forma que os artigos foram analisados, não foi realizada uma discussão entre os 10 artigos. A partir das limitações do estudo, surge sugestões para pesquisas futuras: (i) ampliar as bases de dados, selecionado bases nacionais e

internacionais; (ii) realizar novas revisões sobre o assunto e realizar discussões entre os artigos para identificar pontos as quais os estudos se convergem e se divergem.

## REFERÊNCIAS

ALVES, B. C. *et al.* Análise do processo de produção de uma fábrica de adesivos no interior do estado de São Paulo. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 14, n. 1, p. e30298-e30298, 2023.

BIZAGI, **Software gratuito de mapeamento e modelagem de processos de negócio**. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>. Acesso em: 12 jun. 2024.

BONILLO, P. Metodología para la gerencia de los procesos del negocio sustenda en el uso de patrones. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 3, n. 2, p. 143-162, 2006.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio**: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. 2006. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: [teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf). Acesso em: 12 jun. 2024

BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CARVALHO, L. F.; PIANOWSKI, G.; SANTOS, M. A. Diretrizes para condução e publicação de revisões sistemáticas em Psicologia. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 36, p. e180144, 2019.

CONTADOR, J. C.; SORDI, J. O.; MARINHO, B. L.; CARVALHO, M. F. H. Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS). **Innovation and Management Review**, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

ENDO, G. Y.; ROJO, C. A. Proposta de intervenções para melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 3, p. 263–275, 2016. DOI: 10.24883/lberoamericanIC.v6i3.173 .

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender de forma sistêmica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

SANT'ANNA, L. B. (2016, Outono 5). **Metodologia de Gestão de Processos** projeto fomento á gestão de processos nos MPs. Disponível: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum\\_nacional\\_de\\_gestao/pro-Mp/Curso\\_EAD\\_Processos/02\\_20160404\\_Metodologia\\_de\\_Gestao\\_de\\_Proce-sos\\_4a\\_vers%C3%A3o.Pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/pro-Mp/Curso_EAD_Processos/02_20160404_Metodologia_de_Gestao_de_Proce-sos_4a_vers%C3%A3o.Pdf). Acesso em: 12 Jun. 2024.

LAGIOIA, U. C. T. *et al.* A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, art. 7, p. 77-90, 2008.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (coord.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NARIÑO, A. H. *et al.* Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. **RAUSP Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 739-756, 2013.

OLIVEIRA, S. B.; MOTTA, R. A. S. M.; OLIVEIRA, A. S. Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 172-194, 2012.

PIANA, J.; ZOLA, F. C.; COSTA, A. T. Modelos de maturidade em gestão de processos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão em Análise**, v. 12, n. 3, p. 48-65, 2023.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JUNIOR, J. V. Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, art. 9, p. 1-19, 2008.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, p. 102-106, 2010.

MALHOTA, M. F. **Metodologia científica**: Manual para realização de pesquisa em administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 12 jun. 2024.

ZANUTTO, J. A. B. *et al.* Análise do processo produtivo de uma cerealista de amendoim na região de Presidente Prudente/SP. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 13, n. 3, 2021.

SILVA, Marcos Aurélio Pereira da. **A construção da revisão integrativa: critérios de validação, protocolos e desafios**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

BETTENCOURT, R.; OLIVEIRA, J.; SOARES, J. **A Importância da Gestão de Processos para a Melhoria da Qualidade em Serviços**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, n. 1, p. 27-38, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33440/rai.v16n1.2293>.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **ANÁLISE ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM OLHAR VOLTADO PARA PROCESSOS**

### **STRATEGIC ANALYSIS IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION: A PROCESS-ORIENTED PERSPECTIVE**

**Henrique Yudi Miyasaki**

Henriqueyudi1@hotmail.com – *Business School UNOESTE*

**Thiago Francelino Pessoa Pires**

francelinoadm@hotmail.com – *Business School UNOESTE*

**Érika Mayumi Kato-Cruz**

erikakato@unoeste.br – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** A análise estratégica de uma instituição de ensino superior visa compreender também como a melhoria dos processos internos pode fortalecer a gestão estratégica da organização. O estudo ressalta a relevância do planejamento estratégico na garantia de competitividade no cenário educacional. Para isso, é essencial uma avaliação detalhada dos processos internos, com o objetivo de aumentar a eficiência e atingir as metas institucionais. A gestão estratégica é retratada como um esforço coletivo, no qual todos os colaboradores se envolvem para promover melhorias contínuas. A gestão de processos, nesse contexto, desempenha um papel crucial ao assegurar que as ações realizadas estejam em conformidade com os objetivos estratégicos da organização. A pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, utilizando entrevistas e análise documental. O foco central do estudo é o setor de atendimento ao aluno de uma instituição de ensino superior, que passou por uma reestruturação com vista a aprimorar o processo de acompanhamento do estudante ao longo de sua trajetória acadêmica. Quando implementada de forma eficaz, a gestão de processos, não apenas aprimora o desempenho institucional, mas fortalece a relação entre a instituição e seus alunos, contribuindo diretamente para o sucesso acadêmico e a permanência dos estudantes.

**Palavras-chaves:** Estratégia. Gestão estratégica. Gestão de processos.

**ABSTRACT:** The strategic analysis of a higher education institution also aims to understand how enhancing internal processes can strengthen the organization's strategic management. This study highlights the importance of strategic planning in ensuring competitiveness within the educational landscape. To achieve this, a detailed assessment of internal processes is essential, with the goal of increasing efficiency and achieving institutional objectives. Strategic management is depicted as a collective effort in which all staff members are engaged in promoting continuous improvements. In this context, process management plays a crucial role by ensuring that actions align with the organization's strategic goals. This qualitative and descriptive study was developed through a case study methodology, employing interviews and document analysis. The primary focus is on the student support department of a higher education institution, which underwent restructuring to enhance the student follow-up process throughout their academic journey. When effectively implemented, process management not only improves institutional performance but also strengthens the relationship between the institution and its students, directly contributing to academic success and student retention.

**Keywords:** Strategy. Strategic management. Process management.



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é um conjunto de decisões que a organização estabelece para definir e estabelecer ligação direta com os seus objetivos, propósitos e metas. As especificações dos objetivos são cruciais para estabelecer métodos de alocação de recursos, visando a eficiência das decisões e o alcance dos objetivos (Oliveira, 2015).

A gestão estratégica é fundamental, pois proporciona uma visão abrangente e crítica do mercado atual, tanto interna quanto externamente, destacando a importância de uma análise minuciosa nessas perspectivas. Neste contexto, colaboradores e gestores se envolvem em um processo de alinhamento para criar um planejamento estratégico, aumentando assim a probabilidade de cumprimento de suas responsabilidades e da organização. Este planejamento estratégico, por sua vez, incorpora a gestão de processos, que se destaca pela participação de todos os membros da organização. O principal foco da gestão de processos é analisar e avaliar de forma contínua a melhoria dos processos, visando alcançar os objetivos estabelecidos, conforme afirma Bazzi (2022).

O presente artigo, assim, visa abordar a vantagem da gestão estratégica, por meio de processos, em instituições de ensino superior, considerando os desafios e a competitividade do mercado atual. Tal análise é de fundamental importância para as organizações que buscam aprimorar seus processos, identificar e cultivar uma visão crítica interna, a fim de reconhecer áreas de falhas e melhorias, o que nem sempre é reconhecido pelas organizações como um ponto importante de análise e ação, conforme destaca Collins (2001).

Nesse contexto, para aprimorar processos, é crucial compreender o funcionamento da organização, assim como suas estratégias. De acordo com Mendes (2022), em instituições de ensino, a implementação de um programa de permanência pode representar uma estratégia de gestão visando ao crescimento organizacional, refletindo em processos, como capacitação e redução de inadimplência.

A gestão estratégica, assim, conduzida por um departamento responsável pelo acolhimento ao aluno, em colaboração com setores, como marketing e comercial, tem o potencial de impulsionar o alcance das estratégias organizacionais. Um processo efetivo de gestão estratégica, nesse ínterim, contribui para a realização de um diagnóstico preciso da organização e do mercado, assim como integra esforços para a melhoria de competitividade da organização, conseqüentemente, o ensino no Brasil.

O objetivo geral da pesquisa é analisar como a melhoria de processos contribui para a gestão estratégica de uma instituição de ensino localizada no Oeste Paulista. Para tanto, os objetivos específicos da pesquisa são: caracterizar a empresa e o setor em análise; descrever o histórico do setor em termos de mudanças ao longo dos anos; e relacionar as mudanças com o alcance de objetivos estratégicos da empresa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com base em Cruz (2017), o planejamento estratégico é crucial para uma organização de várias maneiras. Em primeiro lugar, ele permite que a organização conheça a si mesma de forma abrangente. Esse autoconhecimento é fundamental, pois uma organização que compreende suas próprias fraquezas está melhor posicionada para identificá-las com clareza. Em um mercado competitivo, fraquezas representam ameaças, uma vez que os concorrentes podem explorá-las para obter vantagens. Portanto, uma organização que se conhece bem pode identificar com precisão suas necessidades e áreas de melhoria.

Assim como um organismo humano em que a doença de um membro pode afetar o corpo como um todo, uma fraqueza em uma organização pode comprometer seu desempenho global. O planejamento estratégico visa identificar todas as situações que possam impactar a organização, permitindo que se determine onde os recursos devem ser alocados de forma mais eficaz. Essa abordagem é essencial para um planejamento estratégico bem-sucedido.

De acordo com Araújo (2018), o planejamento estratégico é, por natureza, volátil e flexível, permitindo ajustes conforme necessário. Isso ocorre porque o ambiente e o cenário competitivo estão em constante evolução, seja

devido ao avanço tecnológico ou a novas tendências. Portanto, o planejamento estratégico deve ser ajustado e atualizado regularmente para permanecer relevante.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), o processo de planejamento estratégico envolve o uso de técnicas, métodos e ferramentas para traçar o caminho da organização em direção aos seus objetivos principais. O início desse processo ocorre na alta gestão, que deve responder a perguntas fundamentais sobre o funcionamento da empresa. Com base nas respostas, é possível elaborar um relatório detalhado que inclui aspectos, como metas a serem alcançadas, processos necessários e recursos requeridos.

Portanto, é imprescindível que uma organização, por meio do planejamento estratégico, estabeleça um rumo claro para o futuro. Planejar é construir um caminho seguro e, sem planejamento, a organização não tem a segurança necessária para enfrentar desafios e alcançar seus objetivos. O planejamento estratégico, portanto, é uma prática essencial para a execução de ações baseadas em análises detalhadas da própria organização.

Para que o planejamento estratégico seja implementado com eficácia e resulte em melhorias concretas, a gestão de processos torna-se um componente fundamental. Ela compreende a análise, a otimização e a supervisão dos processos internos da organização, assegurando que cada etapa contribua para o alcance dos objetivos estratégicos. Na ausência de uma gestão de processos eficiente, mesmo o planejamento mais bem estruturado pode falhar na prática, uma vez que processos desorganizados ou ineficientes podem comprometer os esforços estratégicos.

Em conformidade com Salgado et al (2013), a gestão de processos alinha as ações executadas com as metas estabelecidas, potencializando o sucesso do planejamento. Ela garante que as atividades diárias estejam sincronizadas com os objetivos de longo prazo da organização. Caso haja falhas em qualquer parte da organização, isso pode impactar negativamente o desempenho global.

A melhoria de processos, assim, é uma ação essencial para as organizações, pois permite adaptar constantemente o ambiente de trabalho para manter a competitividade e a eficiência produtiva. A gestão de processos reduz

o tempo necessário para identificar problemas de desempenho em cada área da organização e promove a integração dos processos, alinhando visões e aumentando a eficácia da implementação do planejamento estratégico.

Paim et al (2009) ressalta que essa melhoria de processos deve estar em consonância com o planejamento estratégico, que deve definir como os processos devem ser realizados, gerenciados diariamente e aprimorados continuamente. Um exemplo disso é a correção de falhas ou a melhoria de processos já satisfatórios. Para tanto, é necessário realizar análises e conhecer profundamente a empresa, incorporando práticas que aprimorem o desempenho, adotando novas tecnologias e orientando o perfil dos recursos humanos envolvidos.

A melhoria de processos é viabilizada pela gestão, que estabelece a direção estratégica da organização, define metas e objetivos, e analisa o ambiente interno e externo para alocar os recursos necessários. A gestão deve alinhar estrategicamente as ações e executar a estratégia não apenas durante a implementação, mas também de forma contínua, utilizando indicadores de desempenho para monitorar a eficiência dos processos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

As etapas metodológicas do referido estudo seguiram as diretrizes da pesquisa qualitativa. De acordo com Minayo (2023), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela investigação de uma realidade específica de forma não quantificável. Nessa abordagem, busca-se explorar a complexidade de um problema em profundidade, visando compreender os fatos e processos envolvidos em maior detalhe.

A pesquisa também se caracteriza como descritiva que, conforme Silva e Menezes (2001), objetiva descrever as características de uma população específica. Para alcançar esse objetivo, se emprega técnicas de coleta de dados que permitam a identificação das características de um fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.

O procedimento empregado para abranger e caracterizar a pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Gil (2022), este consiste em uma investigação que demanda o exame minucioso de um fenômeno. O presente artigo optou pela

realização de estudo de caso único, com coleta de dados por meio de entrevista, documentos e observação participante.

Em concordância com Lakatos (2021), a técnica de coleta de dados por meio de entrevista constitui uma interação face a face, com o objetivo de obter informações do entrevistado sobre uma necessidade específica ou assunto em questão. Essa abordagem de coleta de dados oferece uma vantagem de proporcionar informações mais precisas.

A análise documental se concentrou na interpretação de documentos. De acordo com Richardson (2017), se dedica à representação precisa de um fenômeno. No caso do referido estudo, tal análise teve como foco documentos da organização disponíveis no site institucional, tais como: planejamento de desenvolvimento institucional e boletins informativos.

O processo de observação participante, por sua vez, conforme delineado por Serva e Jaime Júnior (1995), envolve a inserção do pesquisador no grupo estudado, permitindo uma perspectiva interna. Esta abordagem possibilita a observação direta dos comportamentos e ações dos participantes, proporcionando informações mais precisas e autênticas. A imersão no cotidiano do grupo torna-se essencial para garantir a legitimidade e a profundidade das informações coletadas.

A coleta de dados, assim, guiou-se pelas seguintes categorias de análise: compreensão do setor, em termos de importância, funções e objetivos, mudanças presentes no contexto do setor e reflexo das mudanças nos processos, em termos de gestão, benefícios e desafios.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise estratégica foi realizada em uma instituição de ensino superior localizada no Oeste Paulista, reconhecida por sua contribuição significativa para o desenvolvimento regional e pela excelência acadêmica. Com o compromisso de oferta de educação de qualidade e ampliação do acesso ao ensino superior, a instituição investe continuamente em melhorias pedagógicas e de infraestrutura, refletindo no aprimoramento da experiência acadêmica de seus alunos.

O setor analisado tem foco o atendimento ao aluno e atua com o objetivo de melhorar cada vez mais o relacionamento deste com a instituição, ou seja, contribuir para a trajetória acadêmica do estudante do início ao fim do curso. Esse setor, recentemente reestruturado, realizou mudanças que refletem em um modelo de gestão e atendimento focado no aluno. Tal mudança refletiu a necessidade de adaptar-se a um mercado educacional cada vez mais competitivo, no qual a experiência e o suporte ao aluno tornam-se fundamentais para o sucesso institucional.

Essa reestruturação incluiu o desenvolvimento de métodos para atender de maneira personalizada e efetiva as necessidades dos estudantes, colaborando diretamente para a sua permanência e sucesso acadêmico. Tal mudança ocorreu alinhada aos diversos setores institucionais, com destaque para os departamentos de marketing e comercial da instituição, buscando alinhar suas ações com os objetivos de desenvolvimento sustentável da universidade. Com isso, a universidade não só atua no relacionamento com o estudante, mas também oferece um ambiente educacional mais acolhedor, com processos internos constantemente revisados e otimizados.

A mudança no setor, assim, foi orientada por três propósitos centrais: (1) colaborar com a instituição, assegurando a viabilidade e a sustentabilidade da mantenedora; (2) contribuir para o sucesso dos alunos em suas trajetórias acadêmicas, profissionais, pessoais e cidadãs; e (3) fomentar a conscientização dos colaboradores sobre a relevância de suas ações no contexto acadêmico.

Para implementar essa mudança foi necessário realizar um levantamento de dados com o intuito de criar uma cesta de serviços que abrangesse tudo o que estava disponível para o estudante durante sua trajetória acadêmica. O principal destaque dessa abordagem foi a inversão da perspectiva: a instituição passou a analisar os processos sob o olhar do estudante. Assim, cada setor que oferecia serviços começou a considerar o aluno como o foco central de suas atividades. Essas mudanças representaram um trabalho contínuo de análise e ajuste, visando direcionar todos os recursos, processos, dados e tecnologias para eliminar barreiras que pudessem afastar o aluno da diplomação.

Nesse sentido, a gestão de processos torna-se componente chave fundamental para essa mudança, por meio da análise e otimização contínua dos processos internos da instituição, garantindo o alinhamento das rotinas às metas estratégicas. A implementação de indicadores de desempenho e a avaliação constante dos processos permitem que a instituição mantenha seu nível de qualidade e responda de forma mais rápida às necessidades de seus alunos e ao mercado educacional.

Dentre os processos principais que contribuíram para o alcance dos objetivos está a instituição de agentes dedicados ao atendimento ao aluno, priorizando o relacionamento, com visão centrada no atendimento as necessidades do estudante. Dessa forma, promove-se acolhimento e integração entre os acadêmicos e a universidade, com foco na experiência, no atendimento centralizado e individualizado.

Como resultado, a mudança proposta representou uma melhoria de processos, tanto para os estudantes, quanto para os colaboradores, pois os estudantes passaram a ser melhor direcionados, com a liberdade de escolher melhor canal de atendimento para ele. A finalização do processo, nesse ínterim, só ocorre quando a necessidade do estudante é plenamente atendida; para tanto, diversos processos internos foram e ainda estão sendo ajustados, permitindo ao estudante maior autonomia e criando um relacionamento mais satisfatório durante sua permanência na instituição. Como consequência, o atendimento se torna mais claro e eficiente. Para a instituição, essa abordagem contribuiu para o alcance de uma gestão mais sustentável, enquanto que, para os alunos, proporciona experiências ímpares que solucionam suas necessidades e melhoram o seu relacionamento com a instituição de ensino.

O treinamento dos colaboradores é outro aspecto de grande importância para uma adequada gestão de processos, tanto em relação a compreensão dos processos e de sua função nesse contexto, quanto no que diz respeito a habilidades de resolução de problemas e interpessoais (especialmente, atendimento ao cliente).

A análise crítica do setor revela que, embora a reestruturação tenha trazido avanços significativos na experiência do estudante, é crucial que a instituição continue a avaliar a eficácia das novas práticas. A transformação em

uma abordagem mais centrada no aluno é positiva, todavia o resultado depende da capacidade da universidade, e de seus colaboradores, de se adaptar às demandas ambientais, incluindo a avaliação periódica de indicadores de desempenho.

Por fim, todo esse processo necessita estar alinhado aos propósitos organizacionais, sendo transparente em seus processos, respeitando expectativas e valores, ou seja, suas características individuais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa revelou que a gestão de processos, quando bem trabalhada e implementada, exerce um impacto direto e positivo no desempenho estratégico de uma organização. Isso se destacou no caso em estudo com a reestruturação focada na retenção de estudantes rumo ao seu sucesso acadêmico. Ao longo do estudo, ficou evidente que essa reestruturação foi crucial para alinhar os processos internos aos objetivos estratégicos, com foco na jornada do estudante, com vista a melhorar sua experiência acadêmica, com uma comunicação mais eficaz, direcionada ao atendimento de suas necessidades. O suporte individualizado garante, assim, melhor experiência e relacionamento sólido entre a instituição e seus estudantes.

A melhoria na gestão de processos, assim, possibilitou um melhor conhecimento das rotinas dos alunos, da própria instituição e de seus colaboradores, resultante em uma gestão mais ativa e contínua.

Além disso, para alcançar essa mudança, foi necessário empregar estratégias que se adequassem ao cenário educacional atual e aos desafios do mercado. A gestão estratégica, nesse contexto, envolveu, não apenas a alta administração, mas todos os colaboradores da instituição, com um esforço coletivo.

As limitações da pesquisa incluem o fato de que os resultados são aplicáveis especificamente à instituição estudada, não sendo generalizável para outras instituições, com contextos diversos. Além disso, o acesso limitado ao setor não permitiu aos autores a coleta de mais dados com outros atores envolvidos no processo de mudança analisado.



Por fim, recomenda-se que futuros estudos explorem o impacto da tecnologia na gestão de processos educacionais, avaliando como as inovações tecnológicas podem potencializar os resultados estratégicos das instituições de ensino superior. Também, a realização de análise de mais casos, com o intuito de promover a sua comparação, assim como, estudos quantitativos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, F. J. A. *et al.* Gestão estratégica em Instituições Privadas de Ensino Superior. **Revista G.U.A.L**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 71-91, jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p71>. Acesso em: 11 out. 2024.

BAZZI, S. **Modelos avançados de gestão empresarial**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2022. *E-book*.

COLLINS, J. C. **Good to great: why some companies make the leap... and others don't**. Canada: Harper-Collins Publishers, 2001.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. Canada: HarperCollins Publishers, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022. *E-book*.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*.

MENDES, G. **Miopia: uma obra sobre o desenvolvimento de cientistas da permanência de alunos**. São Paulo: Do autor, 2022.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2023. *E-book*.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safari de estratégia**. 2. ed. São Paulo: Grupo A, 2010. *E-book*.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. Editora Atlas SA, 2015.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** São Paulo: Grupo A, 2009. *E-book*.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*.

SALGADO, C. C. R. *et al.* Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, Paraíba, v. 1, n. 29, 2013. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/19187/1/Contribui%c3%a7%c3%b5esMelhoriaProcessos\\_2013.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/19187/1/Contribui%c3%a7%c3%b5esMelhoriaProcessos_2013.pdf). Acesso em: 11 out. 2024.

SERVA, M; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO E OS IMPACTOS NA SAÚDE DO TRABALHADOR**

### **WORKPLACE MORAL HARASSMENT AND THE IMPACTS ON WORKER HEALTH**

**Lívia Montialli Cinto**

montiallivia@hotmail.com – *Business School UNOESTE*

**Joselene Lopes Alvim**

[joalvim@unoeste.br](mailto:joalvim@unoeste.br) - *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** O assédio moral é um problema que se intensificou ao longo dos anos, afetando diretamente a saúde das vítimas e levando-as a desconfortos mentais e físicos, além de afastamentos devido a doenças associadas a esse comportamento. Iniciando-se de forma insidiosa e sutil, o assédio moral provoca inúmeros danos, tanto materiais quanto psicológicos, configurando-se como um fenômeno típico da sociedade atual e não restrito a uma região específica, evidenciando, assim, um grave problema de amplitude global. Apesar dos estudos já realizados, ainda é necessário compreender e discutir a natureza do fenômeno, além de esclarecer as razões intrínsecas que levam à mudança de comportamento do indivíduo e os impactos negativos gerados no ambiente de trabalho. Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar o cenário atual do assédio moral no Brasil e suas consequências para colaboradores e organizações. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa e explicativa, tendo como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica. Conclui-se que o assédio moral no ambiente corporativo é um problema estrutural que exige atenção, suas consequências não restringem ao indivíduo, impactando diretamente a saúde mental e física das vítimas e a eficiência das organizações. Dessa forma, é fundamental que as empresas adotem políticas de prevenção e o engajamento da sociedade para combater este problema pois a dignidade no trabalho é um direito fundamental que deve ser assegurado a todos.

**Palavras-chaves:** Assédio moral no trabalho; administração; segurança no trabalho; saúde ocupacional; violência psicológica.

**ABSTRACT:** The moral harassment is a problem that has intensified over the years, directly affecting the health of victims and leading them to mental and physical discomfort, as well as absences due to diseases associated with this behavior. Starting in an insidious and subtle way, moral harassment causes numerous damages, both material and psychological, configuring itself as a typical phenomenon of today's society and not restricted to a specific region, thus evidencing a serious problem of global amplitude. Despite the studies already carried out, it is still necessary to understand and discuss the nature of the phenomenon, in addition to clarifying the intrinsic

reasons that lead to the change in the individual's behavior and the negative impacts generated in the workplace. Thus, this research has the general objective of presenting the current scenario of moral harassment in Brazil and its consequences for employees and organizations. For this, a qualitative and explanatory approach was used, with bibliographic research as a data collection instrument. It is concluded that moral harassment in the corporate environment is a structural problem that requires attention, its consequences do not restrict the individual, directly impacting the mental and physical health of victims and the efficiency of organizations. Thus, it is essential that companies adopt prevention policies and the engagement of society to combat this problem because dignity at work is a fundamental right that must be ensured to everyone.

**Keywords:** Workplace moral harassment; administration; occupational safety; occupational health; psychological violence.

## 1. INTRODUÇÃO

O assédio no âmbito do trabalho, enquanto humilhação, não é algo novo. Trata-se de um problema que cresceu de maneira significativa ao longo dos últimos anos. Em uma pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho, sobre experiências de violência e assédio no trabalho, foi constatado que uma em cada cinco pessoas empregadas sofreram violência e assédio (OIT, 2022).

Globalmente, 17,9% dos homens e das mulheres empregados revelaram que foram vítimas de violência e assédio psicológico em sua vida profissional, outros 8,5% disseram ter sofrido assédio físico, e 6,3% relataram situações de assédio sexual, evidenciando as mulheres com maior número de casos. O estudo foi baseado em entrevistas realizadas em 2021 com quase 75 mil pessoas empregadas em 121 países e territórios.

No Brasil, o Ministério Público do Trabalho recebeu de janeiro a julho de 2023 cerca de 8.458 denúncias em todo o país e as quantidades destas por assédio moral e sexual dispararam no referido ano (MPT, 2023). O número representa quase a mesma quantidade do total de denúncias de 2022, os registros mais que dobraram no período de um ano para o outro. Barreto (2003) demonstra em sua primeira pesquisa sobre humilhação no trabalho, que de 2.072 pessoas entrevistadas, 42% delas vivenciaram situações de humilhações e constrangimentos. Assim, o assédio moral é um problema estrutural e não individual, na medida em que suas manifestações nas organizações aumentam se não coibidas com as medidas adequadas, e de forma proporcional aumentam os afastamentos por doenças relacionadas a esse comportamento abusivo.

Leymann (1990) define assédio moral no trabalho como um fenômeno manifestado por violência psicológica extrema, exercida de maneira sistemática e recorrente por uma pessoa ou grupo de pessoas em face de um indivíduo no local de trabalho. Para o referido autor, a frequência deve ocorrer pelo menos uma vez na semana por no mínimo seis meses.

No mesmo sentido, Soboll (2008) afirma que o assédio moral é uma situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos repetitivos e tem como propósito destruir, prejudicar, anular ou excluir, sendo direcionado a alvos escolhidos.

Os efeitos do assédio moral para o trabalhador podem englobar explosões de raiva e violência, reclamações de desconforto mental e físico, como também sinais de doenças e posteriores despesas médicas (Cassito, 2003).

Destaca-se que o assédio moral pode ser qualquer conduta abusiva, podendo o indivíduo utilizar de palavras, gestos, comportamentos ou atitudes para atingir a dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa (Hirigoyen, 2005).

Analisando algumas organizações, Freitas (2007) apontou que certas condições facilitam a emergência de comportamentos abusivos e humilhantes, e que é da natureza destas empresas a procura por um comportamento controlado de pessoas e grupos. Em seu estudo afirmou que um ambiente onde existe competição acentuada, dificulta a promoção de interações mais saudáveis e produtivas, sendo um terreno fértil para o assédio moral.

No entanto, é relevante para o negócio, com a finalidade de promover um ambiente corporativo benéfico e promissor, que as empresas e sua marca empregadora auxiliem no impacto positivo para as pessoas, no social, na governança e no meio ambiente com uma visão alinhada com o crescimento monetário. Ressalta-se que não é possível falar de agenda ESG, do inglês Environmental, Social and Governance (ambiental, social e governança), se o ambiente de trabalho não reflete a segurança psicológica necessária para que todos os seus colaboradores possam ter a performance esperada, sem riscos à saúde mental.

Este trabalho se justifica pela necessidade de mostrar como o assédio moral causa impactos negativos no ambiente de trabalho, trazendo

consequências prejudiciais à saúde do colaborador. Analisa-se as múltiplas manifestações do assédio moral, a postura da organização diante deste problema pontual e como essa pode agir através de medidas e procedimentos para a prevenção em busca de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

O objetivo geral desta pesquisa é delinear a situação atual do assédio moral no Brasil e suas implicações para os trabalhadores e as organizações. No que se refere aos objetivos específicos, a pesquisa visa analisar o fenômeno do assédio moral no ambiente organizacional, descrever os efeitos adversos dessa prática tanto para os colaboradores quanto para as instituições, e, por fim, propor medidas destinadas a coibir os agentes causadores do assédio moral nas organizações.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O assédio moral nas relações de trabalho se inicia de forma insidiosa e sutil, e causa inúmeros danos, tanto relacionados a bens materiais como a bens morais. O que se ressalta no assédio moral é a repetição do ato que humilha e viola os direitos do outro, atingindo sua saúde mental e conseqüentemente causando transtornos psíquicos (Barreto, 2003). O autor explica que esse comportamento começa de forma discreta e pode se manifestar com um comentário que ridiculariza, um olhar que ironiza, além de outras práticas, sendo que, ao longo do tempo, esses acontecimentos se intensificam e se tornam atos de violência explícitos que coagem e constroem o indivíduo, levando-o ao seu limite.

O assédio moral, também conhecido como terror psicológico, destina-se a definir uma violência pessoal, moral e psicológica. É uma forma de submissão do trabalhador a situações constrangedoras de maneira sistemática e prolongada dentro do ambiente de trabalho, podendo ocorrer até mesmo fora dele (Terrin, 2007). Ainda quanto ao tema, Terrin (2007), menciona que o assédio moral corresponde a um fenômeno típico da sociedade atual e não apenas a uma região específica, demonstrando um grave problema com amplitudes globais. E apesar disso, o problema se manifesta de diferentes maneiras de local para local, dificultando a sua definição.

Essa violência no ambiente corporativo afeta o equilíbrio emocional do indivíduo e altera a maneira da vítima se relacionar com as pessoas à sua volta, o sentimento de impotência e o medo geram comportamentos de isolamento (Freire, 2008). Quanto maior for o tempo de exposição às humilhações, mais hostil se torna o ambiente de trabalho e suas relações, fazendo com que os pensamentos confusos tomem posse do indivíduo (Barreto, 2003).

Quando o assédio já está claramente exposto e visível para todos, outras formas de violência podem surgir, como a verbal, a física ou a sexual. Essas não são as únicas formas de caracterizar o assédio moral, de modo que o agressor pode se utilizar de várias delas para atingir seu objetivo contra a vítima (Elgenneni et al, 2009).

Para Fabrício (2012), novos membros, ao entrarem na organização, apresentam maior vulnerabilidade e são mais propícios a serem vítimas do assédio moral, principalmente se possuem maior qualificação e se destacam por isso, representando algum tipo de ameaça aos que os recebem, o que pode gerar conflitos caso algum colega se sinta ameaçado.

Uma forma de analisar e compreender o assédio moral no trabalho, é através da orientação da violência, a qual pode ser identificada como (1) horizontal: que se caracteriza por uma situação em que um indivíduo ou mais agride o outro colega na tentativa de diminuir e coação da vítima; (2) vertical ascendente: quando um superior é agredido pelo seu subordinado; (3) vertical descendente: quando o subordinado é agredido pelo seu superior, forma mais recorrente do assédio moral dentro das organizações (Soboll, 2015).

Leymann (1990) explica que o assédio moral organizacional pode ser definido como toda e qualquer interação entre a organização e o trabalhador que demonstre o uso de violência ou ofensas, ocorrendo de forma frequente e persistente. De forma geral, o assédio moral no trabalho traz consequências imensuráveis para a vítima, tais como ansiedade e fadiga, doenças cardiovasculares e também transtorno pós-traumático. Entre as diversas consequências que o assédio moral traz ao indivíduo, estão as esferas: (1) social: isolamento e desajuste social; (2) psicológico: sentimentos de desespero, raiva e grande desânimo; (3) psicossocial: leva a vítima a não saber como se

comportar quanto aos assédios; (4) psiquiátricos: hiperatividade, compulsão, depressão, burnout e até mesmo o suicídio.

Ainda, quando o assunto é assédio moral no âmbito organizacional, o assédio por si só não pode ser definido como uma doença, mas o que pode se tornar uma doença são os efeitos dele. Dito isso, o assediado começa a desenvolver ou agravar sintomas de ansiedade, a vítima passa a sofrer assédio através de gozações constantes dentro do ambiente de trabalho, lhe causando desconforto e perturbações mentais (Zanetti, 2018).

Além disso, uma vez sendo vítima do assédio moral, o indivíduo acaba por reduzir sua capacidade de trabalho, trazendo diversos prejuízos em seu patrimônio (Terrin et al, 2007).

Destaca-se que algumas pessoas não sabem que estão sofrendo práticas de assédio e chegam a negar, embora apresentem sintomas como stress, ânsia, depressão e distúrbios do sono (Zanetti, 2018).

Freitas (2007) pondera que o âmbito social é completamente ignorado quando falamos sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e que a sociedade também paga um preço pela prática do assédio, basta apenas que se atentem para a incapacitação precoce dos trabalhadores, algo que vem crescendo cada dia mais, como também para o aumento dos benefícios previdenciários (hospitalizações, tratamentos médicos), aposentadoria precoce, e a desestruturação familiar e social das vítimas. Para o autor, toda vez que um profissional ativo e capaz é dado como incapaz, toda a sociedade paga a conta.

Nessa mesma linha de pensamento, Freitas (2007) ressalta que, ao analisar algumas organizações, é possível identificar condições que facilitam a ocorrência de condutas assediosas. Por exemplo, ambientes de trabalho excessivamente competitivos, onde qualquer atitude é justificada para se sobressair, bem como organizações com estruturas hierárquicas rígidas e uma cultura organizacional que ignora comportamentos inadequados. Essas características contribuem para que o ambiente se torne desrespeitoso e permissivo em relação a comportamentos abusivos. Vale ressaltar que empresas também sofrem consequências com a prática do assédio moral devido às faltas decorrentes por doenças, substituições e redução na capacidade de produção do trabalhador, o que aumenta os custos para a organização, além da



rotatividade sendo um fator negativo para a imagem das empresas no mercado (Guedes, 2006).

Para prevenir condutas assediosas, Zanetti (2018) enfatiza a importância da comunicação em todas as relações. A falta de um mecanismo de comunicação obrigatório no ambiente organizacional impede que o empregador tenha consciência do que ocorre no local de trabalho. Portanto, ao perceber que está sendo alvo de práticas hostis, a pessoa deve informar seu empregador. Tomando conhecimento dessas práticas, existem diversos meios que o empregador pode seguir, como repassar a situação para o departamento de recursos humanos. Nesses casos, também é relevante a criação de um canal de comunicação dentro das organizações para que os colaboradores possam ter liberdade para expressar suas opiniões e relatar acontecimentos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa será baseada na abordagem qualitativa que, de acordo com Creswel (2007), na pesquisa qualitativa o ambiente natural é a fonte direta de dados. O autor destaca que o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas interações cotidianas e atividades. Conforme exposto por Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa, e os pesquisadores utilizam o estudo da coleta de experiência pessoal, textos históricos para compreender o determinado assunto.

Flick (2009) destaca que, a pesquisa qualitativa é avaliada referente ao objeto que está sendo estudado, e os critérios centrais consistem em determinar se os métodos foram selecionados e aplicados adequadamente. Através deste método de pesquisa, foi possível apresentar com profundidade sobre o assédio moral e suas manifestações.

Esta pesquisa abordou, também, a pesquisa exploratória que, segundo Gil (2002), tem o propósito de proporcionar mais familiaridade com o determinado problema. Seguindo esta linha de raciocínio, Piovesan e Temporini (1995) afirmam que a pesquisa exploratória concede um conhecimento mais amplo e mais adequado da realidade. Este método de estudo exploratório permite descobrir novas informações, e contribui para futuras pesquisas.

Para esta pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, tendo em vista o embasamento teórico para o desdobramento e contextualização nesta pesquisa. Essa abordagem foi considerada a principal fonte para a obtenção de informações que consolidam a pesquisa.

Para Severino, (2007, p.122):

A pesquisa bibliográfica é que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores de estudos analíticos constantes dos textos.

Para análise dos dados coletados o instrumento utilizado foi uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é por onde se obterá indicadores, sendo eles quantitativos ou não, que permitem uma conclusão referente às condições de produção e recepção, através de um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

A organização influencia diretamente as estruturas psicológicas do indivíduo, e deve-se considerar que a violência no ambiente de trabalho é sustentada por um sistema afetivo, constituído por uma sociedade que ressalta o medo, humilhação, vergonha e a raiva, e que em busca de um prazer trabalham cada dia mais tentando alcançar reconhecimento e satisfação na organização (Barreto, 2005). O autor conclui que é deste mesmo sentimento que nasce o desejo de domínio e superioridade ao próximo, um poderoso sistema que sustenta e agrava as práticas do assédio moral.

Freitas (2007), por sua vez, explica que os custos sociais do assédio moral são inúmeros, afetando a vítima em todos os âmbitos de sua vida e que é possível prevenir ou até mesmo eliminar a ocorrência dessa conduta. No entanto, são necessárias coragem e vontade por parte das chefias em reconhecer e admitir a ocorrência desses comportamentos.

Acredita-se que é muito difícil tomar outro caminho quando já se consolidaram o descaso e a impunidade desses atos dentro das organizações.

No entanto, ter as organizações zelando pelos seus interesses pode reconstruir uma mentalidade organizacional na qual fique claro que todos perdem quando ocorrem os assédios, e que ao fecharmos os olhos para estes comportamentos ferimos o mais sagrado de todos os nossos direitos: o direito de ser tratado como um ser humano e com dignidade (Freitas, 2007).

Terrin (2007) aponta que o assédio moral não pode ser visto ou considerado como um fato isolado. Baseia-se na repetição de atos humilhantes e constrangedores por parte dos superiores hierárquicos ou colegas de trabalho, tendente a destruição de toda e qualquer convivência benéfica no trabalho, interferindo negativamente no empregado. A sua prática pode-se dar de forma vertical, quando é praticada por superiores hierárquicos; horizontal quando vinda de colegas de trabalho ou de forma mista, quando vinda de um superior e colegas de trabalho.

Não há dúvidas de que a prevenção de comportamentos assediosos é de extrema importância e muito se debate suas formas de prevenção, como a manifestação do Ministério Público do Trabalho e ações empresariais que procuram adequar seu meio de trabalho com uma reeducação de valores que implica uma mudança cultural, buscando a diminuição e coibição desta prática. (Terrin et al., 2007).

Tendo em vista os aspectos observados percebe-se que o trabalho assume um grande papel na vida de todo e qualquer indivíduo, sendo necessário para sua realização e liberdade (Fabrício, 2012). Dessa forma, as diversas pesquisas sobre o contexto do trabalho e organizacional são altamente relevantes, especialmente no que diz respeito à saúde do colaborador. Ao analisar as definições propostas por diferentes autores, é possível identificar diversos pontos em comum.

As medidas propostas para a prevenção e o combate ao assédio nas organizações incluem a análise do código de ética e dos valores organizacionais. No entanto, devido às constantes transformações no mundo e no ambiente corporativo, a empresa pode continuar a exercer uma pressão negativa sobre os funcionários (Fabrício, 2012).

Soboll (2008) afirma que o assédio moral e organizacional são formas de violência psicológica no trabalho, determinadas por fatores individuais e

grupais. A maneira como o trabalho vem sendo organizado e os valores predominantes em nossa sociedade são permissivos para condutas assediosas e agressivas estejam presentes no ambiente de trabalho e em nossas relações.

Entende-se que a violência, em qualquer manifestação, pode e deve ser controlada, e as intervenções e políticas direcionadas para tratar do assédio no âmbito de trabalho devem estar voltadas para políticas e práticas organizacionais, de acordo com a cultura local, buscando espaços para uma reestruturação. O combate à violência e a promoção de relações mais saudáveis pressupõe a construção de vínculos mais significativos e de espaços de trabalhos sadios (Soboll, 2008).

Freire (2008) afirma que a violência psicológica atinge primordialmente a vítima em todos os domínios de sua vida, inclusive a sua família, afetando também seu círculo de amizades. Ainda, acrescentou que o governo e a sociedade em geral são prejudicados, tendo em vista que a vítima tende a perder participação em projetos de qualquer natureza e sofre uma grande queda em seu rendimento e desempenho profissional. Portanto, o assédio moral deve ser evitado por meio de medidas preventivas não apenas pelas empresas, mas também pelo Ministério Público do Trabalho, fiscalizando e buscando meios para reeducar as organizações para a prevenção de práticas de violência psicológica dentro do ambiente de trabalho.

Ainda, ressalta-se que o empregador tem a obrigação de prevenir a ocorrência do assédio através da informação, e que esta deve ser monitorada (Zanetti, 2018). Segundo o autor, é importante saber que o assédio moral pode e deve ser evitado, e para isso é necessário a boa vontade dos empresários.

Elgennen (2009), por sua vez, explicitou que a sociedade sofre com a incapacitação precoce, sendo temporária ou não, desses profissionais que depois de serem vítimas do assédio, e que antes se encontravam no auge de sua produção profissional, passam a arcar com despesas de afastamentos, sofrendo implicações na sua vida pessoal, social e profissional e familiar. Deste modo, em caráter preventivo, as organizações podem adotar caminhos para treinar gerentes e informar funcionários através da educação e informação, o que pode ocorrer por meio de um código de ética e conduta imposto pela

organização, da realização de treinamentos e da recusa da colaboração a comportamentos inadequados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das observações e dos estudos utilizados para a presente pesquisa, foi possível observar que o assédio moral no mundo corporativo é um problema que engloba aspectos bem mais amplos do que apenas a organização, sendo um problema alarmante e estrutural que afeta tanto a saúde dos colaboradores quanto a eficiência das organizações. Os dados apresentados mostram que a violência e o assédio, sejam psicológicos, físicos ou sexuais, têm crescido de forma preocupante, com a extrema necessidade de intervenções efetivas e medidas para prevenir e eliminar essas condutas.

Os impactos negativos do assédio moral vão além da esfera individual, refletindo na saúde mental e física das vítimas, causando doenças, afastamentos, e conseqüentemente inúmeros prejuízos financeiros tanto para o trabalhador quanto para a empresa. É essencial reconhecer que essa prática não é um fenômeno isolado, mas sim um reflexo de culturas organizacionais que, muitas vezes, não valorizam o respeito e a dignidade no ambiente de trabalho.

Fica evidente que o assédio moral tende a se intensificar em ambientes com alta competitividade e hierarquias rígidas. Portanto, as organizações devem promover ambientes organizacionais que favoreçam a comunicação, a inclusão e o bem-estar dos colaboradores. Com a implementação de políticas de prevenção, como códigos de ética e treinamentos, é fundamental a construção de uma cultura organizacional que coíba práticas abusivas. A educação e a conscientização sobre o tema são essenciais, não apenas para os gestores, mas para todos os colaboradores, a fim de criar um espaço seguro e saudável para todos.

Por fim, é imprescindível que a sociedade como um todo se engaje na luta contra o assédio moral, reconhecendo que cada ação conta na promoção de um ambiente de trabalho mais justo e humano. O combate ao assédio moral deve ser visto como uma prioridade, visto que, a dignidade é um direito fundamental e que deve ser garantido a todos.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AVILA, R. P. **As conseqüências do assédio moral no ambiente de trabalho.**

Disponível em:

<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067933.pdf>>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: 70. Ed., São Paulo: Almeida Brasil, 2011. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/nxnss1>. Acesso em: 17 out. 2024.

CASSITO, M. G. et al. **Raising awareness of psychological harassment at work.** World Healthy Organization, 2003. Disponível em:

<<https://www.who.int/publications/i/item/9241590521>>. Acesso em: 31 março, 2024;

CASTRO, E. L. ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA. **Index Law Journals. Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v.1, n.1, 2015. Disponível em:

<<https://indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/358>>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em:

<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod\\_resource/content/1/Creswell.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf)>. Acesso em: 26 maio, 2024;

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap 1: A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa, p. 15-41. Disponível em:

<[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7895700/mod\\_resource/content/1/2006\\_Denzin\\_planejamento%20da%20pesquisa%20qualitativa.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7895700/mod_resource/content/1/2006_Denzin_planejamento%20da%20pesquisa%20qualitativa.pdf)>. Acesso em: 26 maio, 2024;

ELGENNENI, S. M. M.; VERCESI, C. Assédio moral no trabalho: implicações individuais, organizacionais e sociais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** v.9 n.1 Florianópolis, 2009. Disponível em:

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572009000100005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100005)>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

FABRÍCIO, E. M. **Revisão bibliográfica sobre assédio moral no trabalho: o estado da arte da pesquisa brasileira.** Repositório Uniceub. 2012.

Monografia (Bacharelado em Psicologia) – Faculdade de Ciências da Educação e Saúde do Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2012.

Disponível em:

<<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2584/3/20262155.pdf>>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em:

<[https://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio\\_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf](https://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf)>. Acesso em: 02 junho, 2024;

FREIRE, P. A. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. **Trabalho, Educação e Saúde**. vol. 6 (2), 2008. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/tes/a/GBZLRHbWZHwgvxnpqq4KgQh/?lang=pt>>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

FREITAS, M. E. DE. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/raeel/a/Gst8FXXDHRkpVSpHwfmvTfk/?format=html&st op=n ext>>. Acesso em 4 de junho, 2024;

GARCIA, E. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica - uma discussão necessária. **Línguas & Letras**, v. 17, n. 35, p. 291-294, 2015. Disponível em:

<<https://pt.scribd.com/document/507763733/GARCIA-Pesquisa-bibliogra-fica-versus-revisa-o-bibliogra-fica>>. Acesso em: 3 de junho, 2024;

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

<[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 26 maio, 2024;

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Experiences of violence and harassment at work: A global first survey**. Internacional Labour

Organization, 2022. Disponível em:

<[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_863095.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf)>. Acesso em: 31 março, 2024;

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, 5 (2), 119-126, 1990. Disponível em:

[https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(2\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2).pdf). Acesso em: 20 de setembro de 2024;

MARGARIDA, M. S. B. **Assédio moral: a violência sutil**. Doutorado em psicologia social pela Pontifícia, Universidade Católica de São Paulo, 2005. [s.l.: s.n.]. Disponível em:

<<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/17370/1/Margarida%20Maria%20Silveira%20Barreto.pdf>>. Acesso em: 26 março, 2024;

MOREIRA, A. A. L. P. **Atuação das instituições contra o assédio e relação com ESG**. Práticas ESG. 2023. Disponível em:

<<https://praticasesg.com.br/atuacao-das-instituicoes-contr-o-assedio-e-relacao-com-esg/>>. Acesso em: 31 março, 2024;

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. de Saúde Pública**, 29 (4), 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rsp/a/fF44L9rmXt8PVYLNvphJgTd/>>. Acesso em: 3 de junho, 2024;

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod\\_label/intro/SEVERINO Metodologia do Trabalho Cientifico 2007.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf). Acesso em: 17 out. 2024.

SOARES, A.; OLIVEIRA, J. A. Assédio moral no trabalho. **Rev. Brasileira de Saúde Ocupacional**. 37 (126), 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/WCNjkbkdKHrvHsKKYNv4DhQM/>>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

SOBOLL, L. A. **Assédio Moral/Organizacional: uma análise da organização do trabalho**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008;

STEPHAN, F.; et al. Assédio moral/mobbing e saúde mental: revisão sistemática de literatura. Gerais. **Rev. Interinst. Psicol**, vol.11, n.2, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-8220201800020\\_0005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-8220201800020_0005)>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

TERRIN, K. A. P. Assédio moral no ambiente de trabalho: propostas de prevenção. **Rev. do Direito Público**, 2 (2), 3–24, 2007. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/11453>>. Acesso em: 4 de junho, 2024;

ZANETTI, R. **Assédio moral no trabalho**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/18893> >. Acesso em: 20 de setembro de 2024.



Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## AVALIAÇÕES ON-LINE E DECISÃO DE COMPRA: ESTRATÉGIAS QUE AS INFLUENCIAM POSITIVAMENTE

### ONLINE REVIEWS AND PURCHASE DECISION: STRATEGIES THAT POSITIVELY INFLUENCE THEM

**Ana Júlia Barreto Lopes**

ailujana.bl21@gmail.com – *Business School* UNOESTE

**Henrique de Oliveira Gomes**

hengomes013@gmail.com – *Business School* UNOESTE

**Thais Rubia Ferreira Lepre**

thaisrubia@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

**Leonardo Ribelatto Lepre**

email@leolepre.com.br – *Business School* UNOESTE

**RESUMO:** A popularização do ambiente digital permitiu que as empresas divulgassem seus produtos para um número maior de pessoas. Com a abundância de produtos no mercado, as avaliações fornecidas pelos próprios consumidores se tornaram um dos principais filtros para diferenciação entre as mercadorias, e os itens que apresentam avaliações positivas ganham popularidade entre os clientes. A presente pesquisa se justifica na necessidade dos gestores de compreenderem os efeitos das avaliações on-line e de exercer influência positiva sobre elas, buscando beneficiar a empresa. O objetivo principal desse artigo é identificar os impactos que as avaliações on-line causam na decisão de compra dos consumidores e elencar formas de as empresas influenciarem positivamente essas avaliações. Para alcançar o objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, focada em abordagem qualitativa e análise de conteúdo. Como resultado, o artigo obteve cinco estratégias que podem ser aplicadas por empresas para influenciar positivamente as avaliações on-line deixadas por seus consumidores.

**Palavras-chaves:** Marketing Digital. Avaliações on-line. Decisão de compra. Consumidor.

**ABSTRACT:** The increasing popularity of the digital environment allowed companies to publicize their products to a greater number of people. With the abundance of products on the market, the reviews made by the consumers have become one of the main filters to differentiate between them, and the items that exhibit positive reviews gain popularity amongst the clients. This research is justified by the need for managers to understand the effects of online reviews and to exert a positive influence on them, seeking company benefit. The main objective of this article is to identify the impacts online reviews have on customer's purchasing decisions and to list in which companies can positively influence these reviews. To achieve the objective, bibliographical research was carried out, focused on a qualitative approach and content analysis. As a result, the article obtained five strategies that can be applied by companies to positively influence the online review left by their customers.

**Keywords:** Digital Marketing. Online reviews. Purchase decision. Consumer.

## 1. INTRODUÇÃO

O marketing pode ser definido de maneira ampla como um processo social e administrativo onde empresas promovem seus produtos, influenciando

a percepção do consumidor. Atuando dessa forma sobre o desejo do cliente, a empresa torna-se capaz de mediar o câmbio entre o valor percebido do bem e o valor monetário oferecido pelo comprador (KOTLER; KELLER; CHERNEV, 2024). No contexto do mundo atual, esse fenômeno é empregado através das tecnologias digitais, com a internet presente em todos os momentos do dia a dia. Por essa razão, compreender e estar presente no espaço virtual é indispensável para qualquer organização. (SILVA; LANINI, 2023)

Em decorrência desse novo contexto e utilizando-se das ferramentas do ecossistema digital, o marketing digital surgiu para engajar consumidores e estimular a compra. Ler avaliações on-line é um hábito de 80% dos donos de smartphone ao fazerem compras na internet. Ao contrário das informações divulgadas pela empresa, as informações disponibilizadas por usuários que já adquiriram o produto vão direto ao ponto e legitimam sua qualidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2023).

Isso significa que o consumidor não é influenciado “de cima para baixo” como no passado. Estudos recentes mostram que eles depositam mais confiança em seus círculos sociais do que em campanhas de marketing, e que as ideias expressadas nesses ambientes sobrepõem com frequência as preferências individuais. Esse hábito estimulou a produção de avaliações públicas, promovendo a troca de informações entre consumidores e serve também como defesa dos mesmos contra práticas comerciais desonestas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Por isso, uma boa reputação, resultado de uma relação de honestidade entre empresa e consumidor, pode atuar positivamente no lucro a longo prazo, por aumentar a confiabilidade da marca, atraindo mais clientes e agregando valor à marca (HUANG; DAVISON; LIU, 2014).

Hewett *et al.* (2016) descobriram, em uma pesquisa que contou com a participação de 850 executivos, que apenas 4% notaram retornos significativos dos investimentos realizados em redes sociais. Entretanto, concluíram que existe um ambiente de comunicação em que marcas operam, com os indivíduos contribuindo e sendo influenciados pelas ações uns dos outros, e que esse ambiente está se modificando conforme o boca-a-boca digital adquire importância. Dessa forma, empresas devem consistentemente investir em

mídias sociais e administrar o boca-a-boca digital para alcançarem os resultados desejados.

O boca-a-boca, fortemente influenciado por avaliações a respeito de produtos, precisa de atenção por afetar a reputação on-line das empresas. Diante dessa situação, agir com rapidez à frente da opinião dos consumidores previne repercussões indesejadas (ARAMENDIA-MUNETTA, 2017). No entanto, a maioria das empresas ainda apresentam dificuldades de lidar com essas avaliações, justificando a existência dessa pesquisa, que busca beneficiar, com informações, os gestores que desejam influenciar positivamente as avaliações dos consumidores. Para isto, a presente pesquisa responde as seguintes problemáticas: Qual impacto as avaliações on-line causam na decisão de compra dos consumidores? O que as empresas podem fazer para influenciar positivamente essas avaliações?

Diante do contexto apresentado, o objetivo principal desse artigo é identificar os impactos que as avaliações on-line causam na decisão de compra dos consumidores e elencar formas de as empresas influenciarem positivamente essas avaliações. Já os objetivos específicos recaem em: (i) caracterizar boca-a-boca digital e avaliações on-line; (ii) identificar o impacto das avaliações on-line na decisão de compra do consumidor; (iii) levantar estratégias bem-sucedidas que as empresas utilizam para obter avaliações positivas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. ECOSSISTEMA DIGITAL E AVALIAÇÕES ON-LINE**

Segundo Shiffman e Wisenblit (2015), o núcleo do marketing é satisfazer necessidades, criar valor e reter clientes. O marketing moderno foi transformado pela era digital, devido às redes sociais, responsáveis por alterar drasticamente as interações sociais, assim como o relacionamento entre consumidor e marcas (KOTLER; ARMSTRONG, 2023). Com a gradual consolidação das redes sociais, empresas mais competentes logo entenderam o ecossistema digital como uma ferramenta de comunicação e relacionamento. As vantagens proporcionadas por ela, como a velocidade de comunicação e o baixo custo, ao serem descobertas

pelo mercado, originaram um conflito sem fim pela atenção no universo virtual (YANAZE; ALMEIDA; YANAZE, 2024).

Esse universo - ou ecossistema - digital, tem cada vez mais participantes. Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2023, cerca de 92,5% dos domicílios brasileiros tinham acesso à internet no ano referente, um ponto percentual a mais em comparação com o ano anterior. Além disso, a constante presença da internet tem mudado o acesso à grandes volumes quantificáveis de informações, engajamento social e dados sobre consumidores (GIACOMETTI, 2020). Entre outras mudanças, a internet proporcionou um ambiente competitivo e livre, onde qualquer um pode produzir conteúdo. Essa tecnologia ainda recente na história humana trouxe uma revolução, e os que não aderirem a ela fecharão as portas mais cedo ou mais tarde (SILVA; LANINI, 2023).

Esse novo ambiente trouxe mudanças para o marketing e seus aspectos e interdisciplinas que o compõe, incluindo o comportamento do consumidor. Para Foggetti (2019) dependendo do grau de envolvimento, do preço e da frequência de compra do produto que pretende adquirir, a ação do consumidor é de buscar informações internas, sua própria experiência, ou externas, mídia, amigos e guias de compra. Somente após passar pela etapa da investigação e estar esclarecido a respeito do produto almejado, ele tomará a decisão, se comprará a alternativa da concorrência, se comprará em loja física ou virtual, ou se opta pela desistência (FOGGETTI, 2019).

A internet facilita a propagação de informações, como as avaliações de consumidores entre si e o feedback para empresas, o que é percebido por indivíduos que escolhem se informar a respeito de produtos que pouco ou nada conhecem (WATSON; WU, 2022). Este comportamento é chamado de boca-a-boca digital, que é caracterizado pela criação de conteúdo como imagens, vídeos e mensagens, por usuários comuns, contendo suas vivências e opiniões (CHU; KIM; TAYLOR, 2019).

Apesar de fazerem parte do boca-a-boca digital, as avaliações on-line se diferenciam em vários aspectos. Um deles é o assunto, sendo ele especificamente sobre um produto, serviço ou empresa. Essas análises são produzidas por clientes, influenciadores, jornalistas ou profissionais do segmento

e estão presentes em ambientes que estimulam o compartilhamento de informações, como as redes sociais e marketplaces. Ambientes como os marketplaces dão destaque às experiências dos compradores, e neles as avaliações seguem uma estrutura específica, com sistemas de notas e campos de prós e contras agregados à sua composição (COUZIN; GRAPPONE, 2014).

## **2.2. IMPACTO DAS AVALIAÇÕES ON-LINE NA DECISÃO DE COMPRA**

A relevância das avaliações on-line para a decisão de compra do consumidor se justifica por sua capacidade de fornecer informação imparcial e embasada em experiências reais, reduzindo a complexidade de escolha para potenciais novos clientes (BISWAS; SENGUPTA; GANGULY, 2021).

Por isso, as avaliações on-line vêm ganhando cada dia mais relevância. De acordo com pesquisas realizadas com o objetivo de mensurar a influência das avaliações on-line sobre a percepção dos consumidores, 93% dizem que leem avaliações on-line regularmente e 82% são convencidos a comprar pelo conteúdo das avaliações (PODIUM, 2017). No caso específico dos serviços de hotelaria, 84,3% clientes usam ou leem avaliações on-line antes de reservarem uma hospedagem, devido às avaliações refletirem positivamente na decisão de compra de consumidores que necessitam de informações úteis e críveis antes de efetivar uma compra on-line (OLIVEIRA et al., 2020). Por isso é crucial incentivar clientes a escreverem avaliações com os detalhes de suas respectivas experiências, visando disponibilizar estímulos relevantes para o processo de decisão compra de clientes em potencial (KANG et al., 2022).

Um modelo de medição para o impacto das avaliações on-line na decisão de compra desenvolvido por Fernandes et al. (2022) sugere que a decisão de compra é impulsionada por quatro fatores primários das avaliações: a credibilidade da fonte, o volume, a compreensibilidade e a relevância. A credibilidade da fonte é a confiança e o conhecimento dos avaliadores, manifestados através de informações úteis e detalhadas sobre o produto (LI; SHEN; ZHANG, 2020).

O volume é o número total de avaliações, é uma referência importante, pois serve como uma confirmação de que pessoas reais utilizam o objeto, e 68%

dos consumidores não confiam em notas altas quando não há alto volume de avaliações (LI; SHEN; ZHANG, 2020; PODIUM, 2021).

A compreensão é a linguagem e o estilo de escrita, que tornam as avaliações confiáveis, fortificando a decisão de compra (LIU et al., 2020).

A relevância também influencia a decisão de compra, fatores como a recentidade e a resposta da loja às avaliações contribuem para isso, 73% confiam em avaliações com menos de três meses e 41% preferem comprar de lojas que respondem todos os tipos de avaliações - positivas e negativas - ao invés de lojas que não respondem nenhuma (LU; WU; TSENG, 2018; BRIGHTLOCAL, 2024).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A abordagem escolhida para este artigo foi a qualitativa devido ao processo da pesquisa ser indutivo, método que busca gerar significado a partir dos dados coletados (CRESWELL, 2007). Como definida por Strauss e Corbin (2008, p. 23), abordagem qualitativa é “um processo de examinar e interpretar dados com o objetivo de extrair significado, de compreender, e de desenvolver conhecimento empírico”. Dessa forma, o método de abordagem qualitativo começa com questões ou focos de interesse amplos que se definem à medida que o estudo se desenvolve. Esse método demanda a obtenção de dados descritivos para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Coerentemente com essa abordagem, utilizou-se a pesquisa descritiva, que Segundo Gil (2008), têm como principal objetivo a descrição de características de uma população e o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para que seja possível a pesquisa descritiva cobrir uma gama de fenômenos mais ampla, a pesquisa bibliográfica é essencial em muitos estudos descritivos.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de publicações anteriores, focando em dados obtidos e nos conceitos estabelecidos por seus autores (SEVERINO, 2014). Sendo o material estudado, em sua maioria, livros e artigos científicos, a principal vantagem apresentada pela utilização desse

procedimento é a possibilidade de acesso a uma ampla variedade de materiais e resultados que o pesquisador não conseguiria obter sozinho (GIL, 2008).

Para atingir o objetivo do artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica no Portal de Periódicos da CAPES com finalidade de selecionar estudos que abordassem estratégias de marketing tomadas por empresas e suas consequências nas avaliações de usuários. Entre as revistas mais utilizadas estão: Journal of Consumer Marketing, Journal of Interactive Marketing, Information & Management, Journal of Retailing and Consumer Services, e Revista de Administração de Empresas.

A coleta dos exemplos de estratégias que estão expostas por figuras (na seção de análise de discussões dos resultados) foi realizada por meio de pesquisa documental, composta por materiais sem tratamento analítico (GIL, 2008), através do Google. A pesquisa foi direcionada a partir de palavras-chave específicas relacionadas às estratégias discutidas na análise e discussões de resultados, tais como: custo-benefício, review e patrocinado. Adicionalmente, foram utilizados registros pessoais de interações com empresas que aplicam as estratégias mencionadas. Ademais, a pesquisa estendeu-se à análise de redes sociais de empresas líderes em marketing digital. Após isso, todos os materiais em questão foram examinados para determinar quais estão alinhados com os objetivos do estudo, pois não são incluídos todos os documentos inicialmente escolhidos na análise de conteúdo (CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI, 2021).

Para Bauer e Gaskell (2015), a análise de conteúdo é um método de análise de texto que serve como ponte entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais, não sugerindo uma leitura válida singular para os textos. Sua validade não deve ser comparada a “leitura verdadeira” do texto, mas sim com a fundamentação dos materiais pesquisados e a concordância em relação a teoria do pesquisador.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Avaliações on-line são uma ótima ferramenta de marketing para vendas e para fundamentar boa reputação digital. Com a intensificação da influência do mundo virtual sobre o mundo material, marcas têm reconhecido o real valor do consumidor digital e do boca-a-boca difundido nas redes. Entretanto, motivar

esse consumidor a escrever boas avaliações na internet é uma tarefa complicada.

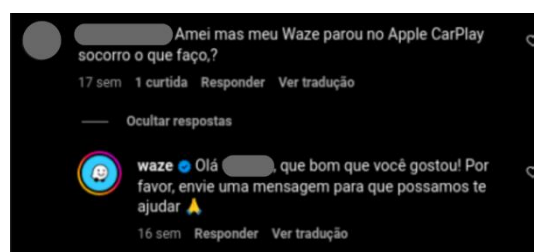
Decorrente dos estudos dessa pesquisa, a seguir serão apresentadas cinco estratégias bem-sucedidas, já aplicadas por empresas, com o propósito de facilitar essa tarefa.

#### 4.1. WEBCARE

A estratégia de webcare engloba ações – reativas ou proativas – de identificar e abordar consumidores com dúvidas, com necessidade de assistência ou com opiniões negativas a respeito da marca ou de seus produtos (NOORT; WILLEMSSEN, 2012). Essa estratégia é praticada através de interações diretas da equipe de webcare com o consumidor, em marketplaces (ex.: “Mercado Livre”, “Shopee”, “Aliexpress”) e redes sociais (ex.: “Facebook”, “Instagram”) (FUOLI et al., 2020).

Há fortes evidências de que avaliações positivas são um dos subprodutos do webcare (vide figura 2). Grandes empresas como Apple, Google e Waze aplicam consistentemente esta estratégia em seus perfis (vide figura 1), onde respostas empáticas, ao contrário das apáticas, são bem recebidas pois validam o usuário, mostram preocupação e vontade em atendê-lo (FUOLI et al., 2020).

Figura 1 – Perfil do waze respondendo ao pedido por assistência.



Fonte: Instagram do Waze (2024).

A figura 1 demonstra o perfil do Waze colocando o webcare em prática, que consiste na interação direta da empresa com seus consumidores em redes sociais. O que pode resultar diretamente em avaliações positivas, como



mostrado na figura 2, onde o cliente compartilha experiência satisfatória decorrente da assistência que recebeu da empresa.

Figura 2 - Avaliação positiva de um cliente sobre a assistência recebida.



Fonte: Aliexpress (2024).

A avaliação demonstrada na figura 2 é de um cliente satisfeito devido seu problema ter sido tratado seriamente por um representante da loja e ter sido resolvido sem demora ou resistência por parte dela. O que reforça a influência positiva do webcare na intenção de escrever avaliações positivas.

#### 4.2. CONVITES PARA AVALIAR

Em contato direto com seus clientes, seja cara-a-cara, por e-mails, ou pop-ups em apps, marcas e estabelecimentos oferecem meios para avaliar seus produtos ou serviços e ajudar outros consumidores.

O convite tem mais chances de ser aceito ao alcançar o cliente extremamente satisfeito que recém adquiriu o bem, por ainda estar empolgado com a aquisição e compreender a relevância que sua avaliação possui (FORBES, 2014). Essa tática de conseguir avaliações é especialmente efetiva em indivíduos com traços altruístas e indivíduos com senso de auto importância, eles sentem-se motivados a escrever uma avaliação porque são delegados à função de ajudar e de influenciar o comportamento de outros, respectivamente (LLORENS-MARIN; HERNANDEZ; PUELLES-GALLO, 2023; ZHANG; YANG, 2019).

Escrever uma avaliação demanda tempo e não traz retornos para o avaliador. Então, como incentivo para pessoas que não às escrevem

espontaneamente, recompensas (ex.: “descontos”, “cupons”) são usadas, não para comprar boas avaliações, mas para motivar o compartilhamento de experiências reais com o produto (SMITH, 2012; FORBES, 2014), agregando ao volume e nota média das avaliações do produto. Esta prática deve respeitar a liberdade de expressão, pois enviar as avaliações através de pedidos ou incentivos financeiros não é recomendado nem ético, e tem o potencial de causar o efeito contrário em uma porção relevante dos clientes que recebem propostas desta espécie (MAGNO; CASSIA; BRUNI, 2017).

A figura 3 mostra um convite para que o cliente deixe uma avaliação em troca de um benefício, no caso um cupom de desconto.

Figura 3 – Convite para avaliar o produto por um cupom de desconto.



Fonte: Endereço eletrônico privado (2023).

A estratégia tenta atingir consumidores nos primeiros dias pós-compra, momento em que há mais predisposição para escrever avaliações.

### 4.3. POSICIONAMENTO DE MERCADO CUSTO-BENEFÍCIO

O conceito de "custo-benefício" está ligado à percepção de valor que o consumidor tem ao comparar o preço pago com a qualidade do produto. Ele é percebido quando o preço condiz à qualidade entregue, ou é superior, mas entrega vantagens proporcionalmente maiores do que a desvantagem do aumento de preço (YULIANTO; OROH, 2021).

Em economias em desenvolvimento, a sensibilidade ao preço é alta, e produtos que entregam esse equilíbrio são bem avaliados e ganham espaço

frente à concorrência. Produtos com bom custo-benefício conquistam clientes, o que fortalece a fidelidade à marca. E clientes satisfeitos tendem a recomendar o produto e compartilhar experiências positivas em plataformas digitais (MESSNER, 2017)

Essa estratégia pode ser aplicada em toda a marca ou alguns produtos. Como fez a Xbox, que lançou um produto tecnológico e caro, o Xbox Series X, e uma contrapartida custo-benefício custando quase metade do preço, o Xbox Series S (ESTADÃO, 2023). Entretanto competir por preço baixo e garantir qualidade não é sustentável para todas as marcas e suas operações. Por esta razão, esta estratégia serve para empresas que buscam esse posicionamento para motivos além de receber mais avaliações positivas, como a Bajaj, uma novata no Brasil que busca penetração de mercado (vide figura 4).

Figura 4 – Vídeo de avaliação de um proprietário de moto.



Fonte: Canal do Youtube – MOTORETRO (2024).

A figura 4 é uma miniatura de um vídeo de um proprietário elogiando o custo-benefício de sua moto Bajaj, marca novata no mercado brasileiro. Esta marca está investindo no custo-benefício para ser reconhecida e bem comentada dentro do mercado de motos, com objetivo de penetrar no mercado e conseguir participação enquanto recebe boas avaliações no processo.

#### 4.4. COMUNIDADE DE MARCA

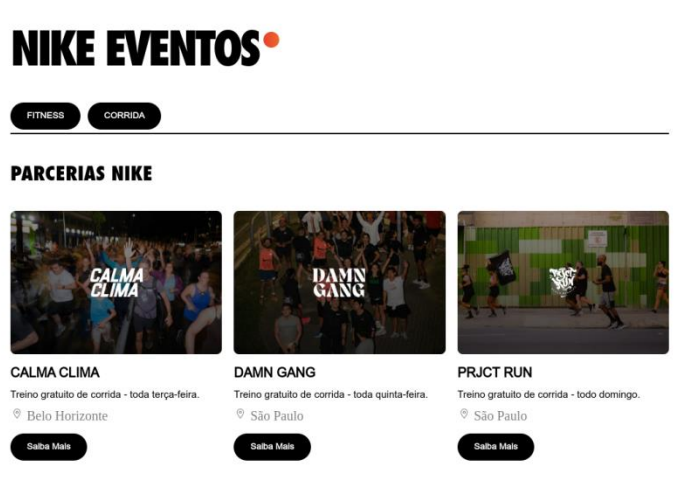
Comunidades de marca são diferentes umas das outras, mas todas têm o propósito de servir seus membros e cumprir os objetivos da empresa (JONES; VOGL, 2020). Uma comunidade bem-sucedida precisa ser autêntica, livre de

manipulação e de publicidade comum, e com compartilhamento de conteúdos informativos e prazerosos. Em outros termos, uma comunidade de marca conecta consumidores emocionalmente à marca, essa ligação faz com que eles priorizem os produtos da marca e ativamente consumam conteúdo relacionado a ela, promovendo conversas e engajamento. Esse ambiente fomenta a criação de vínculo com a marca e de relacionamentos a longo prazo entre os integrantes, além de intenção de compra e de boca-a-boca positivo (HEERDEN; WIESE, 2021)

O engajamento praticado dentro das comunidades gera avaliações positivas após a compra, mas também sem ocorrer uma compra. Isso ocorre devido aos membros desejarem interagir entre si, expressar suas opiniões, serem validados e influenciar a marca que gostam (WU; FAN; ZHAO, 2018)

Na figura 5 estão listados eventos promovidos e divulgados pela Nike no Brasil, para indivíduos do público-alvo envolvidos pela marca e o que ela representa, e que buscam se conectar ainda mais com ela enquanto realizam atividades físicas.

Figura 5 - Site da Nike com eventos para sua comunidade de marca.



Fonte: Site oficial da Nike Brasil (2024).

A experiência positiva percebida pelos usuários engajados na comunidade, promove a participação na recomendação boca-a-boca, fortalecendo o crescimento da marca e a constante criação de valor (ZHANG et al., 2017).

#### 4.5. INFLUENCIADORES DIGITAIS

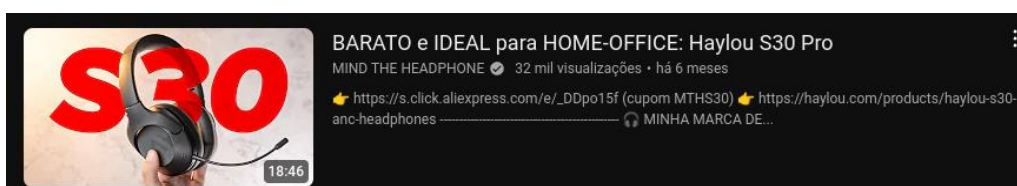
Influenciadores são subcelebridades formadores de opinião que compõem nichos específicos no ambiente digital, produzindo conteúdo próprio. Por lidarem com parcelas de público muito pequenas, a interação direta e a manutenção do público são fundamentais para o crescimento e consolidação de suas imagens nas redes sociais (ALÊ; MATOS; MONTEIRO, 2021). A relação de confiança, atratividade física e sua similaridade aos seus seguidores são características que influenciam positivamente a receptividade a sugestões de compra. Da mesma forma, uma relação direta entre o nicho e o produto anunciado tem relações positivas com a capacidade dos seguidores de se lembrarem da marca (LOU; YUAN, 2019).

As avaliações on-line produzidas por criadores de conteúdo, conhecidas como reviews, têm ganhado popularidade nas redes sociais. O público consome esse conteúdo não só por apreciar seu valor informativo em relação ao produto, mas também pelo entretenimento, e ambos os motivos têm correlações positivas com a decisão de compra (SILABAN et al, 2022).

A review tende a ser realizada por interesse do influencer, mas pode ser solicitada pela marca através de uma parceria, onde os termos são combinados. Um exemplo comum é quando o produto é enviado gratuitamente ao criador de conteúdo, em troca da avaliação e da exposição a sua audiência. No entanto, é importante ressaltar que, ao aplicar essa estratégia, a marca precisa estar aberta a críticas positivas e negativas, considerando que a opinião do influenciador pode não ser favorável ao produto.

A figura 6 mostra a review de um criador de conteúdo, onde ele expressa sua opinião sobre um modelo de fone de ouvido, e o recomenda para seus expectadores.

Figura 6 - Canal no YouTube recomendando um modelo de fone de ouvido.



Fonte: Canal do Youtube – MIND THE HEADPHONE (2024).

O vídeo é patrocinado pela marca Haylou. O patrocínio se mostrou uma estratégia eficaz para influenciar a intenção de compra e a intenção de recomendação dos espectadores do vídeo (vide figura 7).

Figura 7 - Avaliação em loja on-line, onde o comprador cita o vídeo do Youtube.



Fonte: Aliexpress (2024).

Na figura 7, o consumidor afirma que foi influenciado pelo vídeo do canal no Youtube, identificado na figura 6. A confiança do seguidor na review publicada pelo influenciador foi um dos principais motivos para a compra.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da crescente relevância do ambiente digital, cresce também a influência das avaliações on-line sobre o comportamento dos consumidores. Em vista disso, este artigo buscou identificar os impactos que as avaliações on-line na decisão de compra dos consumidores e pesquisar formas de as empresas influenciarem positivamente essas avaliações.

A pesquisa resultou em cinco estratégias que contribuem para a obtenção de avaliações on-line positivas e que são praticadas por empresas. Foi possível concluir que todas efetivamente influenciam clientes a escrever avaliações positivas. Entre as estratégias, apenas duas têm como foco primário a geração de avaliações, são elas, o webcare e o convite para avaliar. As outras três: posicionamento de mercado custo-benefício, comunidade de marca, e influenciadores digitais, têm maior foco em resultados como penetração de

mercado, reconhecimento de marca, e alavancagem de vendas, respectivamente.

O estudo atingiu os objetivos propostos ao caracterizar o boca-a-boca digital e avaliações on-line, destacar a influência das avaliações on-line na decisão de compra, e identificar estratégias eficazes que as empresas adotam para conquistar avaliações positivas.

No entanto, este estudo foi limitado ao buscar apenas por estratégias apontadas por estudos anteriores presentes em artigos encontrados no Portal de Periódicos CAPES para atingir seu objetivo, sendo que a maior parte do material utilizado na pesquisa foi internacional. Estudos futuros podem replicar esta pesquisa, acrescentando estudos de caso de empresas brasileiras de diferentes segmentos e de diferentes regiões, com intuito de apurar se elas reconhecem a importância das avaliações on-line, se têm estratégias voltadas a elas e quais são.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALÊ, P.; MATOS, L.; MONTEIRO, M. C. **Dimensões para o estudo dos influenciadores digitais**. Salvador: EDUFBA, 2021. Disponível em: [repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/34395](http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/34395). Acesso em: 07 out. 2024.

ARAMENDIA-MUNETTA, M. E. 4.2 Spread the Word – The Effect of Word of Mouth in e-Marketing. **Commercial Communication in the Digital Age**, 2017. DOI: 10.1515/9783110416794-013. Disponível em: [degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110416794-013](https://degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110416794-013). Acesso em: 31 mar. 2024.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2015.

BISWAS, B.; SENGUPTA, P.; GANGULY, B. Your reviews or mine? Exploring the determinants of “perceived helpfulness” of online reviews: a cross-cultural study. **Electronic Markets**, Leipzig, v. 32, p. 1083-1102, 2021. DOI: 10.1007/s12525-020-00452-1. Disponível em: [link.springer.com/article/10.1007/s12525-020-00452-1](https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-020-00452-1). Acesso em: 26 ago. 2024.

BRIGHTLOCAL. Local Consumer Review Survey 2024: Trends, Behaviors, and Platforms Explored. 2024. Disponível em: [brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey](https://brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey). Acesso em: 15 set. 2024.

CARDOSO, M.; OLIVEIRA, G.; GHELLI, K. Análise de Conteúdo: Uma Metodologia de Pesquisa Qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v.20, n.43, p.98-111/2021. Disponível em: [revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347](https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347). Acesso em:

CHU, S. C.; KIM, J.; TAYLOR, C. R. **Electronic Word of Mouth as a Promotional Technique**. London: Routledge, 2019.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 4. ed. Los Angeles: Sage, 2015.

COUZIN, G; GRAPPONE, J. **Five Stars**: Putting Online Reviews to Work for Your Business. Indianapolis: John Wiley & Sons. 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESTADÃO. O melhor custo benefício em consoles: Xbox Series S. 2023. Disponível em: [estadao.com.br/recomenda/tech/games/o-melhor-custo-beneficio-em-consoles-xbox-series-s/](https://estadao.com.br/recomenda/tech/games/o-melhor-custo-beneficio-em-consoles-xbox-series-s/). Acesso em: 5 out. 2024.

FERNANDES, S. et al. Measuring the impact of online reviews on consumer purchase decisions – A scale development study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 68, 2022. DOI: 10.1016/j.jretconser.2022.103066. Disponível em: [sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969892200159X](https://sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969892200159X). Acesso em: 14 set. 2024

FOGGETTI, C. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2019. E-book. Disponível em: [plataforma.bvirtual.com.br](https://plataforma.bvirtual.com.br). Acesso em: 26 ago. 2024.

FORBES. 6 Simple Ways To Get Customers To Review Your Business Online. 2014. Disponível em: [forbes.com/sites/allbusiness/2014/08/28/6-simple-ways-to-get-customers-to-review-your-business-online/](https://forbes.com/sites/allbusiness/2014/08/28/6-simple-ways-to-get-customers-to-review-your-business-online/). Acesso em: 30 set. 2024.

FUOLI, M. et al. Responding Effectively to Customer Feedback on Twitter: A Mixed Methods Study of Webcare Styles. **Applied Linguistics**, v. 42, n. 3, p.



569–595, 2020. DOI: 10.1093/applin/amaa046. Disponível em: [academic.oup.com/applij/article/42/3/569/5956223](https://academic.oup.com/applij/article/42/3/569/5956223). Acesso em: 30 set. 2024

GIACOMETTI, H. B. **Ferramentas do marketing**: do tradicional ao digital. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2020. E-book. Disponível em: [plataforma.bvirtual.com.br](https://plataforma.bvirtual.com.br). Acesso em: 25 ago. 2024.

GIL, A. **Metodos E Tecnicas De Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p. 57-63, 1995. DOI: 10.1590/S0034-75901995000200008. Disponível em: [scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/](https://scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/)

HEWETT, K. et al. Brand Buzz in the Echoverse. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 3, p. 1-24, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0033. Disponível em: [journals-sagepub-com.ez259.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1509/jm.15.0033](https://journals-sagepub-com.ez259.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1509/jm.15.0033). Acesso em: 31 mar. 2024.

HUANG, Q.; DAVISON, R. M.; LIU, H. An exploratory study of buyers' participation intentions in reputation systems: The relationship quality perspective. **Information & Management**, v. 51, n. 8, p. 952–963, 2014. DOI: 10.1016/j.im.2014.09.003. Disponível em: [sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720614001153](https://sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720614001153). Acesso em: 30 mar. 2024.

JONES, C; VOGL, C. **Building Brand Communities**: How Organizations Succeed By Creating Belonging. San Francisco: Berrett-Koehler, 2020.

KANG, M. et al. A study on the influence of online reviews of new products on consumers' purchase decisions: An empirical study on JD.com. **Frontiers in Psychology**, Harbin, v. 13, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.983060. Disponível em: [frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.983060/full](https://frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.983060/full).

KOTLER, P.; KELLER, K.; CHERNEV, A. **Administração de marketing**. 16. ed. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2024. E-book. Disponível em: [plataforma.bvirtual.com.br](https://plataforma.bvirtual.com.br). Acesso em: 16 mar. 2024.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary M. **Princípios de marketing**. 18. ed. São Paulo, SP: Grupo A, 2023. E-book. Disponível em: [plataforma.bvirtual.com.br](https://plataforma.bvirtual.com.br). Acesso em: 21 mar. 2024.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LI, K.; CHEN Y.; ZHANG, L. Exploring the influence of online reviews and motivating factors on sales: A meta-analytic study and the moderating role of product category. **Journal of Retailing and Consumer Services**, . 55, p. 102107, 2020. DOI: 10.1016/j.jretconser.2020.102107. Disponível em: [sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698919304011](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698919304011). Acesso em: 7 set. 2024.

LIU, Z. et al. The interaction effect of online review language style and product type on consumers' purchase intentions. **Palgrave Communications**, v. 6, n. 1, 2020. DOI: 10.1057/s41599-020-0387-6. Disponível em: [nature.com/articles/s41599-020-0387-6](https://www.nature.com/articles/s41599-020-0387-6). Acesso em: 7 set. 2024.

LLORENS-MARIN, M.; HERNANDEZ, A.; PUELLES-GALLO, M. Altruism in eWOM: Propensity to Write Reviews on Hotel Experience. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 18, n. 4, p. 2238–2256, 2023. DOI: 10.3390/jtaer18040113. Disponível em: [mdpi.com/2071-1050/14/8/4612](https://mdpi.com/2071-1050/14/8/4612). Acesso em: 30 set. 2024.

LOU, C.; YUAN, S. Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media. **Journal of Interactive Advertising**, v. 19, n. 1, p. 58–73, 2019. DOI: 10.1080/15252019.2018.1533501. Disponível em: [tandfonline.com/doi/full/10.1080/15252019.2018.1533501](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15252019.2018.1533501). Acesso em: 6 out. 2024.

LU, S.; WU, J.; TSENG, S. How Online Reviews Become Helpful: A Dynamic Perspective. **Journal of Interactive Marketing**, v. 44, p. 17–28, 2018. DOI: 10.1016/j.intmar.2018.05.005. Disponível em: [sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996818300343](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996818300343). Acesso em: 7 set. 2024.

MAGNO, F.; CASSIA, F.; BRUNI, A. "Please write a (great) online review for my hotel!" Guests' reactions to solicited reviews. **Journal of Vacation Marketing**, v. 24, n. 2, p. 148–158, 2017. DOI: 10.1177/1356766717690574open\_in\_newPublisher. Disponível em: [journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356766717690574](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356766717690574). Acesso em: 30 set. 2024.

MESSNER, W. Does Value for Money Create Advocates? A Study in the International Airline Services Industry. **Journal of Global Marketing**, v. 30, n. 5, p. 309–321, 2017. DOI: 10.1080/08911762.2017.1327626. Disponível em: [tandfonline.com/doi/full/10.1080/08911762.2017.1327626](https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1327626). Acesso em: 1 out. 2024.

OLIVEIRA, R. C. et al. A influência da percepção de utilidade de avaliações online na intenção de compra de serviços de hotelaria. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 30–45, 2020. DOI: 10.7784/rbtur.v14i2.1695. Disponível em: [rbtur.org.br/rbtur/article/view/1695](http://rbtur.org.br/rbtur/article/view/1695). Acesso em: 25 ago. 2024.

PESQUISA POR AMOSTRA DE DOMÍCILOS CONTÍNUA. Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Suplemento.

PODIUM. State of Online Reviews. 2017. Disponível em: [podium.com/resources/podium-state-of-online-reviews](https://podium.com/resources/podium-state-of-online-reviews). Acesso em: 15 set. 2024.

PODIUM. 2021 Small Business Online Review Trends. 2021. Disponível em: [podium.com/guides/small-business-review-trends](https://podium.com/guides/small-business-review-trends). Acesso em: 15 set. 2024.

SCHIFFMAN, L. G.; WISENBLIT, J. **Consumer Behavior**. 11th. ed. French's Forest: Pearson, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

SILABAN, P. H. et al. Understanding hedonic and utilitarian responses to product reviews on youtube and purchase intention. **Cogent Business & Management**, v. 9, n. 1, 2022. DOI: 10.1080/23311975.2022.2062910. Disponível em: [tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2022.2062910](https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2062910). Acesso em: 06 out. 2024

SILVA, R. G.; LANINI, T. R. E. **Marketing e comunicação no universo digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: [plataforma.bvirtual.com.br](https://plataforma.bvirtual.com.br). Acesso em: 16 mar. 2024.

SMITH, K. Longitudinal Study of Digital Marketing Strategies Targeting Millennials. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 86–92, 2012. DOI:

10.1108/07363761211206339. Disponível em: [papers.ssrn.com/sol-3/papers.cfm?abstract\\_id=2218695](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2218695). Acesso em: 30 set. 2024.

HEERDEN, D. V.; WIESE, M. Why do consumers engage in online brand communities – and why should brands care? **Journal of Consumer Marketing**, v. 38, n. 4, p. 353–363, 2021. DOI: 10.1108/JCM-04-2020-3739. Disponível em: [emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCM-04-2020-3739/full/html](https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCM-04-2020-3739/full/html). Acesso em: 5 out. 2024.

NOORT, G. V.; WILLEMSSEN, L. M. Online Damage Control: The Effects of Proactive Versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-generated and Brand-generated Platforms. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 3, p. 131–140, 2012. DOI: 10.1016/j.intmar.2011.07.001. Disponível em: [journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.intmar.2011.07.001](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.intmar.2011.07.001). Acesso em: 30 set. 2024.

WATSON, F.; WU, Y. The Impact of Online Reviews on the Information Flows and Outcomes of Marketing Systems. **Journal of Macromarketing**, 2021. DOI: 10.1177/02761467211042552. Disponível em: [journals.sagepub.com/doi/10.1177/02761467211042552](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/02761467211042552). Acesso em: 26 ago. 2024.

WU, J.; FAN, S.; ZHAO, J. L. Community engagement and online word of mouth: An empirical investigation. **Information & Management**, v. 55, n. 2, p. 258–270, 2018. DOI: 10.1016/j.im.2017.07.002. Disponível em: [scencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720616301057](https://scencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720616301057). Acesso em: 5 out. 2024.

YANAZE, M. H.; ALMEIDA, E.; YANAZE, L. K. H. **Marketing digital: conceitos e práticas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9788571441408. Disponível em: [integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441408/](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441408/). Acesso em: 24 ago. 2024.

YULIANTO, H. C.; OROH, A. N. H. The Effects of Social Value, Value for Money, App Rating, and Enjoyment on the Intention to Purchase the Premium Service of the Spotify App. **KnE Social Sciences**, 2021. DOI: 10.18502/kss.v5i5.8815. Disponível em: [kneopen.com/KnE-Social/article/view/8815/](https://kneopen.com/KnE-Social/article/view/8815/). Acesso em: 1 out. 2024.

ZHANG, L.; YANG, W. Consumers' responses to invitations to write online reviews. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1609–1625, 2019. DOI: 10.1108/IJCHM-01-2018-0022. Disponível

em: [emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-01-2018-0022/full/html](https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-01-2018-0022/full/html).

Acesso em: 30 set. 2024.

ZHANG, M. et al. Understanding relationships among customer experience, engagement, and word-of-mouth intention on online brand communities.

**Internet Research**, v. 27, n. 4, p. 839–857, 2017. DOI: 10.1108/IntR-06-2016-0148. Disponível em: [emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-06-2016-0148/full/html](https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-06-2016-0148/full/html). Acesso em: 5 out. 2024.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO DO TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DE PERIÓDICOS DA CAPES.**

## **DEVELOPMENT OF COMPETENCIES FOR THE FUTURE OF WORK: ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE CAPES JOURNALS DATABASE.**

**Daniel Bruno Pereira**

daniel.taciba2000@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**Gabriel Renan Oliveira Banci**

gabrielbanci04@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**Valdecir Cahoni Rodrigues**

cahoni@unoeste.br – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** Este estudo explora as tendências emergentes no desenvolvimento de competências gerenciais para enfrentar os desafios do futuro do trabalho, destacando a importância da inovação e adaptabilidade no cenário competitivo atual. Justifica-se pela necessidade de adaptação das organizações e indivíduos às rápidas transformações tecnológicas e organizacionais. O objetivo principal foi investigar as competências mais relevantes para o futuro, utilizando uma análise de artigos da base de dados CAPES. A pesquisa, de abordagem qualitativa e de natureza exploratória, foi desenvolvida por meio de uma revisão sistemática, que acordos e analisou 10 artigos sobre o tema. Os resultados indicaram que as competências técnicas, humanas e conceituais são centrais, especialmente em setores como pequenas empresas, saúde e educação, com ênfase em inovação, liderança e aprendizagem organizacional informal. A análise também revelou que as competências comportamentais e de liderança são cruciais em áreas que lidam diretamente com pessoas, como saúde e educação. O estudo conclui que o desenvolvimento contínuo de competências, por meio de práticas formais e informais, é essencial para a adaptação ao novo ambiente de trabalho, e propõe que futuras pesquisas abordem as lacunas descobertas, como o impacto dessas competências em nichos econômicos específicos.

**Palavras-chaves:** Desenvolvimento. Competências. Gestão.

**ABSTRACT:** This study explores emerging trends in the development of managerial skills to face the challenges of the future of work, highlighting the importance of innovation and adaptability in the current competitive scenario. It is justified by the need for organizations and individuals to adapt to rapid technological and organizational changes. The main objective was to investigate the most relevant skills for the future, using an analysis of articles from the CAPES database. The research, with a qualitative and exploratory approach, was developed through a systematic review, which agreed and analyzed 10 articles on the topic. The results indicated that technical, human and conceptual skills are central, especially in sectors such as small businesses, health and education, with an emphasis on innovation, leadership and informal organizational learning. The analysis also revealed that behavioral and leadership skills are crucial in areas that deal directly with people, such as health and education. The study concludes that the continuous development of skills, through formal and informal practices, is essential for adapting to the new

work environment, and proposes that future research addresses the gaps discovered, such as the impact of these skills on specific economic niches.

**Keywords:** Development. Skills. Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes evoluções do mundo do trabalho a partir das novas tecnologias e outras formas de gerenciamento estão transformando os métodos de trabalho. Na perspectiva de Calori e Arruda (2020), a adoção de novas tecnologias faz-se necessário para que as organizações se mantenham competitivas em um mercado cada vez mais disputado entre as empresas. Conforme Escorsim *et al.* (2005) foi necessário que o homem também passasse por uma evolução de suas competências para que o mesmo conseguisse manter a produtividade no desenvolvimento de suas atividades.

No mundo do trabalho, a palavra competência tem vários significados sendo normalmente ligados a características dos indivíduos ou em sua ação, com isso, irá motivar conhecimentos em diferentes situações. O conceito de competência vai além de uma simples qualificação. “Competências organizacionais seriam as competências que mantêm o negócio funcionando lucrativamente e, portanto, atuam como diferenciais competitivos” (Munck; Munck, 2008). Já o dicionário Webster (*apud* Fleury; Fleury, 2001, p. 184) define competência, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa.” Esta definição, menciona dois pontos, ligados à competência: conhecimento e tarefa.

Nos dizeres de Fleury e Fleury (2001, p.185) e Melo (2021) “Competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes”. Ter conhecimento significa saber sobre um determinado assunto. A habilidade está relacionada em colocar em prática o conhecimento, ou seja, é o fazer, enquanto que a atitude é o querer fazer. Ainda os mesmos autores abordam que atualmente a sociedade vive em uma era em que o conhecimento é requerido em uma escala sem precedentes, impulsionando mudanças rápidas e exigindo uma constante atualização e adaptação por parte dos indivíduos e das organizações.

No meio de tanta evolução tecnológica, as organizações entenderam que não basta investir em processos, máquinas ou novas tecnologias para manterem-se competitivas, e sim investirem nos seus colaboradores, aperfeiçoando as suas competências constantemente para que as organizações sejam competitivas perante os seus concorrentes (Silva; Cunha, 2002). Neste desafio competitivo, a modalidade de trabalho home office ganhou espaço. De acordo com Haubrich e Froehlich (2020), o *home office*, também conhecido como teletrabalho, leva o trabalho até as pessoas, ao invés das mesmas irem até o trabalho. Esta mudança está exigindo dos indivíduos a aquisição de novas competências, não somente para o desenvolvimento de suas tarefas técnicas, mas também as sociais. Esta mudança de modalidade tem sido adotada pelas organizações como uma forma de retenção de seus talentos, melhoria na qualidade de vida e principalmente como uma forma de flexibilidade de horários (Barros; Silva, 2010).

Considerando todos estes fatores abordados, o problema a ser elucidado nesta pesquisa será: Quais as tendências emergentes no desenvolvimento de competências necessárias para enfrentar os desafios do futuro? Como hipótese, acredita-se que a análise revelará um aumento significativo de estudos relacionados ao desenvolvimento de competências para o futuro do trabalho, refletindo o reconhecimento da importância dessas competências diante das transformações no mercado de trabalho.

Justificou-se esta pesquisa uma vez que o seu resultado além de beneficiar o aluno individualmente, irá contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico desenvolvendo e aprimorando o campo de estudo relacionado ao desenvolvimento de competências para o futuro do trabalho.

Diante do contexto apresentado o objetivo geral desta pesquisa foi o de investigar as tendências emergentes no desenvolvimento de competências necessárias para enfrentar os desafios do futuro do trabalho, através de uma análise abrangente da produção científica disponível na base de dados de periódicos da CAPES. Já os objetivos específicos serão: Identificar as competências mais frequentemente mencionadas na literatura científica da base de dados de periódicos da CAPES, relacionadas ao futuro do trabalho. Analisar as mudanças nas demandas por competências ao longo do tempo, destacando



as tendências emergentes e as competências que se tornaram mais ou menos relevantes. Investigar os contextos específicos em que determinadas competências são consideradas essenciais para enfrentar os desafios do futuro do trabalho, como setores industriais, níveis de qualificação profissional ou regiões geográficas. Avaliar as estratégias e abordagens propostas na literatura para o desenvolvimento dessas competências, destacando as práticas mais eficazes e as lacunas a serem abordadas na pesquisa futura.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa seguiu uma abordagem exploratória, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o desenvolvimento de competências gerenciais, permitindo aos autores uma análise mais aprofundada do tema abordado (Lozada; Nunes, 2019). Esse tipo de pesquisa é adequado para investigar questões ainda pouco exploradas ou para obter novos insights sobre determinado fenômeno.

Para atingir o objetivo geral, a pesquisa foi caracterizada como qualitativa, com foco no desenvolvimento de competências para o futuro do trabalho. Segundo Marconi e Lakatos (2022), a abordagem qualitativa envolve dois momentos principais: a coleta de dados e a análise e interpretação subsequente, buscando compreender o significado dos dados obtidos. Ao contrário de métodos quantitativos, que medem variáveis específicas, a pesquisa qualitativa visa uma compreensão mais profunda dos fenômenos, priorizando os significados e as características observadas nos entrevistados.

O método utilizado foi a pesquisa de revisão sistemática, onde resume rigorosamente as evidências científicas de vários estudos, usando a metodologia clara e avaliando pesquisas relevantes, melhorando a confiabilidade e precisão das recomendações, e combina informações de estudos individuais (ROEVER, 2020). Para a coleta de dados foi utilizada a base de dados de Periódicos da CAPES.

Para a coleta de dados, foi utilizada o Portal de Periódicos da CAPES, reconhecida pela amplitude e qualidade de seu acervo científico. A pesquisa foi realizada em 17 de maio de 2024, utilizando a combinação de palavras-chave: “Desenvolvimento de Competências Gerencias”. Inicialmente, foram

identificados 43 documentos. Para garantir a relevância e a qualidade dos artigos, aplicaram-se os seguintes filtros: (i) periódicos revisados por pares; (ii) artigos; e (iii) publicações em língua portuguesa. Após a aplicação dos filtros, restaram 13 artigos, dos quais 3 artigos duplicados foram excluídos, resultando em 10 artigos finais para análise.

Quadro 1 – Artigos identificados sobre desenvolvimento de competências gerenciais.

Ano	Título	Categorias
2018	A Contribuição da Aprendizagem Organizacional Informal para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais	Aprendizagem Organizacional
2002	A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional - A Experiência de Três Empresas Australianas	
2019	A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa	Área acadêmica
2012	O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais	Área Pública
2021	Competências gerenciais de pesquisadores de grupos de pesquisa em Enfermagem	Enfermagem
2020	Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro	
2016	Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residente	
2006	A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais	Estratégia
2011	Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções	Pequenas Empresas
2011	Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas	Turismo

Fonte: Os autores (2024).

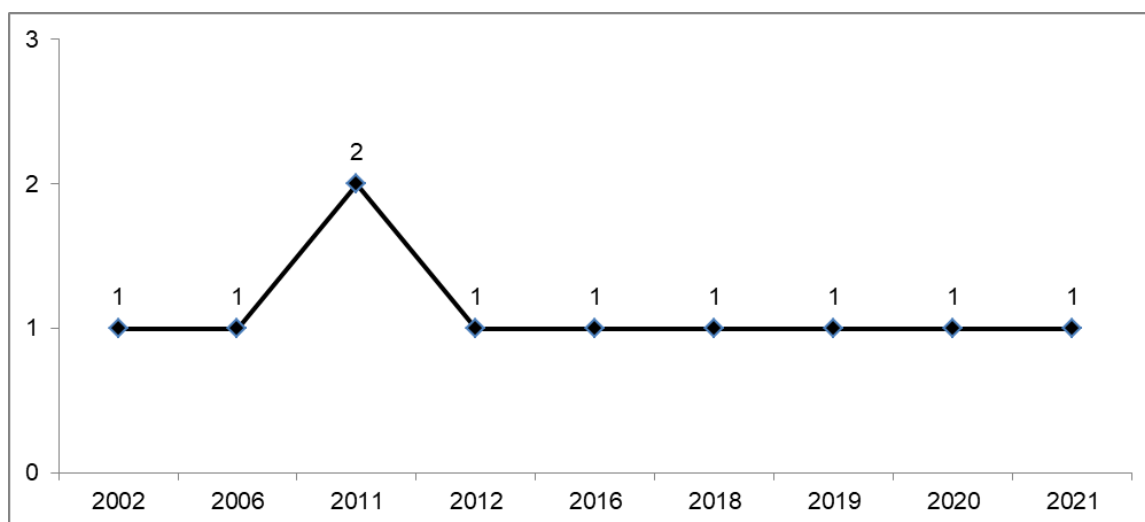
O próximo passo foi realizar a leitura minuciosa dos artigos selecionados, visando a apresentação e discussão dos dados de cada pesquisa. As informações coletadas serão analisadas no próximo tópico deste trabalho, com o objetivo de identificar as principais contribuições da literatura para o desenvolvimento de competências gerenciais no contexto contemporâneo.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados dos dez artigos identificados para a pesquisa. O quadro abaixo mostra o histórico dos artigos,

destacando a distribuição por ano. Observa-se que em 2011 foram publicados dois artigos, enquanto nos demais anos foi identificado apenas um artigo por ano.

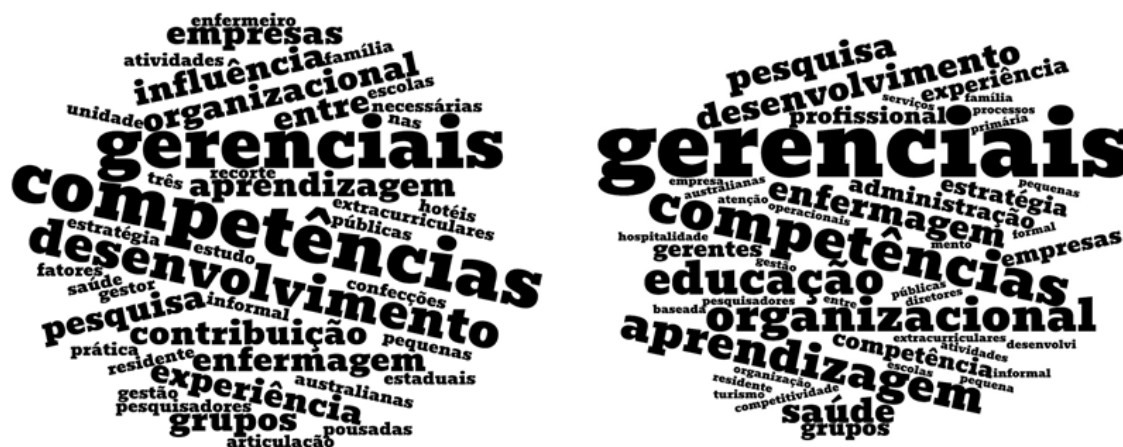
Gráfico 1 – Histórico anual das publicações.



Fonte: Os autores (2024).

A figura abaixo apresenta uma nuvem de palavras que destaca os termos mais frequentes nos títulos e palavras-chave dos artigos. As palavras exibidas em fonte maior são aquelas que se repetiram com maior frequência entre os artigos analisado.

Figura 7 – Nuvens de palavras dos títulos e das palavras-chaves dos artigos identificados.



Fonte: Os autores (2024).

A pesquisa intitulada “Contribuições da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais” de Deprá, Pereira e Marchi (2018) explora como a aprendizagem informal, presente no cotidiano dos gestores, desempenha um papel fundamental no aprimoramento das competências controladas para uma gestão eficaz dentro das organizações.

O objetivo do estudo foi analisar as contribuições da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento dessas competências, buscando compreender como esse tipo de aprendizagem, que ocorre de maneira não estruturada e no dia a dia dos gestores, contribui para o aprimoramento das habilidades essenciais ao eficaz das funções gerenciais.

A metodologia adotada no trabalho foi de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com sete gerentes de uma empresa do setor de saúde localizada no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados do estudo revelaram que a aprendizagem informal é amplamente reconhecida e valorizada pelos gestores operacionais como uma forma eficaz e contínua de desenvolvimento de competências.

O segundo artigo, intitulado "A Aprendizagem Organizacional como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Cenário Competitivo" é de autoria de Bitencourt (2002) e explora como a aprendizagem organizacional pode ser uma abordagem eficaz para o desenvolvimento de competências gerenciais. Focando na interação, articulação e no coletivo, o artigo analisa práticas organizacionais em três empresas australianas, discutindo a influência da consciência

O objetivo do trabalho foi investigar e apresentar a aprendizagem organizacional como uma estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais em resposta às novas demandas organizacionais. A pesquisa também buscou ilustrar como essas práticas são inovadoras nas três empresas australianas e discutir as implicações da consciência coletiva e da gestão de competências tanto na formalidade quanto na informal

Este estudo de campo realizou uma análise das práticas organizacionais em três empresas australianas. O artigo concluiu que a aprendizagem organizacional pode ser uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de

competências gerenciais, especialmente em um cenário competitivo e em constante mudança.

O terceiro artigo aborda o tema "A influência de Atividades Extracurriculares no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa ", cujo autores são Freitas, Montezano e Odelius (2019). Este estudo investiga como diversas atividades extracurriculares, como atuação em grupos de pesquisa, iniciação científica, extensão universitária, projetos, trabalho voluntário e projetos de consultoria, influenciam o domínio de competências gerenciais em grupos de pesquisa.

O objetivo do trabalho foi identificar as relações entre atividades extracurriculares e o domínio de competências gerenciais em grupos de pesquisa brasileiros. A metodologia adotada foi quantitativa, com caráter explicativo-exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado a 528 participantes envolvidos em grupos de pesquisa brasileiros. A pesquisa utilizou a Escala de Domínio de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa, desenvolvida por Freitas, Montezano e Odelius (2019).

O estudo concluiu que as atividades extracurriculares desempenham um papel significativo no desenvolvimento de competências gerenciais, embora a influência dessas atividades varie conforme o contexto e as características individuais.

O quarto artigo, intitulado "O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais", -Galvão, Silva e Silva (2012), explora o gerenciamento e as competências dos diretores de escolas públicas. O estudo teve como objetivo identificar a influência das experiências sociais e profissionais no desenvolvimento das competências dos diretores dessas instituições.

A metodologia adotada foi de natureza descritiva, com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de um estudo empírico em 58 escolas públicas de educação básica, utilizando questionários aplicados a 10 profissionais da Secretaria Estadual da Educação.

Os resultados indicam que tanto a experiência social quanto a profissional têm um papel relevante no desenvolvimento das competências gerenciais dos diretores, sendo a relação entre família e escola destacada como o fator mais significativo.

O quinto artigo, intitulado "Competências gerenciais de pesquisadores de grupos de pesquisa em Enfermagem", de Fabrizio *et al.* (2021), aborda o domínio das competências em gestão de pessoas e captação de recursos entre pesquisadores.

O objetivo do estudo foi analisar as competências gerenciais em grupos de pós-graduação em Enfermagem. A metodologia adotada foi qualitativa, com um estudo transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de uma escala de competências gerenciais que continha 50 itens relacionados à gestão de pessoas.

Os resultados indicaram que pesquisadores com maior tempo de participação em grupos de pesquisa, idade avançada, grau acadêmico elevado e maior experiência tendem a desenvolver mais facilmente competências gerenciais e aprimorar sua formação profissional.

O sexto artigo, intitulado "Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro", de Fernandes *et al.* (2020), explora as competências essenciais para a gestão de uma unidade de saúde.

O objetivo do estudo foi analisar as competências necessárias para gerenciar uma Unidade de Saúde da Família. A metodologia adotada foi qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. Os dados foram coletados por meio de grupos focais, utilizando a análise de conteúdo de Bardin. O estudo abrangeu três categorias principais de competências gerenciais: liderança, gestão de recursos e cuidados, além da mobilização de recursos cognitivos e afetivos.

O sétimo artigo, intitulado "Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes", de Rosen *et al.* (2016), discute a relevância das competências gerenciais na área da saúde e seu impacto nas comunidades.

O objetivo do estudo foi analisar o processo educacional voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem, além de sugerir melhorias curriculares para a formação na área. A metodologia utilizada foi uma análise descritiva qualitativa, baseada em um relato de experiência, que abordou

competências específicas e a aplicação do ensino por meio de seminários, com foco em análises teóricas e práticas.

Os autores concluem que é essencial destacar as competências gerenciais nos currículos de enfermagem, recomendando a adoção de métodos variados no processo de ensino para promover o desenvolvimento dessas habilidades.

O oitavo artigo, intitulado "A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais", de Moura e Bitencourt (2006), explora como a interação entre estratégias organizacionais e o desenvolvimento de competências gerenciais impacta a aprendizagem organizacional.

O objetivo do estudo foi analisar de que forma essa articulação influencia a aprendizagem dentro das organizações. Mais especificamente, o artigo investiga como as estratégias adotadas pela empresa geram demandas para o desenvolvimento de novas competências gerenciais, e como essas necessidades emergem em função das responsabilidades e atribuições dos gestores ao longo do tempo.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso único e exploratório em uma empresa de serviços. O processo envolveu o mapeamento das estratégias organizacionais, a análise das demandas por desenvolvimento gerencial e a exploração dos mecanismos de aprendizagem organizacional.

O nono trabalho, intitulado "Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções", de Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011), examina as competências gerenciais necessárias para os gestores de pequenas empresas, destacando também a importância da inovação e adaptação a novos modelos de gestão e tecnologia.

O objetivo do artigo foi analisar quais competências gerenciais são essenciais para que os gestores dessas empresas possam melhorar seu desempenho. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário com perguntas abertas a 48 administradores de pequenas empresas, focando nas competências gerenciais, além de perguntas fechadas para avaliar a opinião geral dos empresários.

A metodologia utilizada foi descritiva e exploratória. O estudo identificou três principais competências gerenciais necessárias: técnica, humana e

conceitual. Em geral, a pesquisa sugere que o uso adequado da tecnologia, aliado ao desenvolvimento dessas competências, pode promover a inovação nas empresas e diferenciá-las no mercado.

O décimo artigo, intitulado "Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas", Carvalho, Silva e Zago (2011), investiga os fatores que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais nesse setor.

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa e exploratória. A abordagem qualitativa facilitou a organização dos dados obtidos por meio de experiências e processos, enquanto a exploratória permitiu uma melhor compreensão das diferentes realidades. Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, proporcionando uma visão mais aprofundada e compreensiva das interpretações dos participantes.

O objetivo do artigo foi identificar e analisar os fatores que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais entre gerentes de hotéis e pousadas. O estudo, baseado em entrevistas semiestruturadas, aplicou também a análise de conteúdo e a identificação de fatores de influência. Os resultados indicaram que as competências técnicas, de processo e de negócios são as mais valorizadas pelos gerentes, enquanto as competências comportamentais e sociais recebem menos ênfase. Além disso, o estudo destacou a necessidade de aprofundar a compreensão sobre como as competências gerenciais no setor hoteleiro são dinâmicas e interativas no contexto profissional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do contexto apresentado, o objetivo geral desta pesquisa foi completo ao investigar as tendências emergentes no desenvolvimento de competências para enfrentar os desafios do futuro do trabalho. Através de uma análise abrangente da produção científica disponível na base de dados de periódicos da CAPES, foram identificadas e discutidas as competências mais relevantes, destacando a importância da inovação, adaptabilidade e habilidades interpessoais. Os resultados evidenciam como essas competências se entrelaçam e se tornam cruciais para que profissionais e organizações



naveguem de forma eficaz em um ambiente de trabalho em constante transformação e oferecendo insights valiosos.

Os objetivos específicos da pesquisa foram realizados com sucesso, proporcionando uma visão detalhada e abrangente sobre as competências permitidas para o futuro do trabalho. Primeiramente, foi possível identificar as competências mais frequentemente mencionadas na literatura científica da base de dados de periódicos da CAPES, revelando um conjunto essencial de habilidades para a adaptação ao novo cenário profissional. Em seguida, a análise das mudanças nas demandas por competências ao longo do tempo destacou tendências emergentes, mostrando quais habilidades se tornaram mais ou menos relevantes. A investigação dos contextos específicos revelou que certas competências são essenciais em diferentes setores industriais, níveis de qualificação profissional e regiões geográficas. Por fim, a avaliação das estratégias e abordagens propostas na literatura para o desenvolvimento dessas competências destacadas como práticas mais eficazes, além de identificar lacunas que deverão ser abordadas em pesquisas futuras.

Ainda as principais competências identificadas na análise da produção científica são as competências técnicas, humanas e conceituais, que são extremamente relevantes, especialmente para gerentes de pequenas empresas que destacam a inovação. Essas habilidades tornam-se ainda mais significativas diante da pressão por inovações constantes, exigindo mudanças tanto tecnológicas quanto mercadológicas. Além disso, as competências comportamentais e de liderança são fundamentais nas áreas da saúde e da educação, pois lidam com desafios em que a capacidade de gerenciamento de recursos e liderar impacta diretamente a eficiência.

Outro aspecto essencial no aprimoramento das capacidades gerenciais é a aprendizagem organizacional informal, reconhecida como uma abordagem eficaz e contínua para o desenvolvimento. Essa forma de aprendizagem permite que os gestores se adaptem e aprendam por meio de experiências e troca de conhecimentos, tornando a inovação mais constante e exigente.

Os estudos analisados destacam a importância do desenvolvimento de competências gerenciais em diversos contextos, evidenciando a aprendizagem informal, experiências práticas e atividades extracurriculares recomendadas

para a formação de gestores eficazes. O impacto prático das competências mapeadas nos estudos é significativo tanto para as organizações quanto para os profissionais, especialmente em um contexto de rápidas transformações no mundo do trabalho. Entre os pontos-chave, podemos citar: aumento da eficácia organizacional, inovação e adaptabilidade, resiliência em tempos de mudança, atratividade e retenção de talentos.

Para propostas futuras, deve-se considerar também as competências nos setores econômicos, que podem entender como essas habilidades gerenciais influenciam o crescimento de empresas em nichos específicos da economia, além de fornecer uma melhor compreensão.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos Ebape**. br, v. 8, p. 71-91, 2010.

BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - A experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 136-157, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n1p136-157>.

CALORI, J. V.; ARRUDA, M. P. **Gestão de competências e habilidades para o século XXI**. 1.ed. Curitiba: Appris, 2020. p.113.

CARVALHO, Nadia Lidiane do Nascimento; SILVA, Anielson Barbosa da; ZAGO, Celia Cristina. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. **Turismo-Visão e Ação**, v. 13, n. 2, p. 201-219, 2011.

DEPRÁ, Vanessa Machado; PEREIRA, Diulnéia Granja; MARCHI, Adriela. A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 22-36, 2018.

FABRIZZIO, Greici Capellari *et al.* Competências gerenciais de pesquisadores de grupos de pesquisa em Enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 29, p. e3445, 2021.

FERNANDES, Josieli Cano *et al.* Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. **Saúde em Debate**, v. 43, p. 22-35, 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; MONTEZANO, Lana; ODELIUS, Catarina Cecilia. A influência de atividades extracurriculares no desenvolvimento de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 12-49, 2019.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA, Walmir Rufino da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 131-147, 2012.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book.

MELO, Adriana Almeida Sales de. Desenvolvendo competências e habilidades para o trabalho do futuro: caminhos do Banco Mundial e da OCDE. **Revista Lusófona de Educação**, n. 51, p. 13-27, 2021. DOI: 10.24140/issn.1645-7250.rle51.01

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE eletrônica**, v. 5, p. 1-20, 2006.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 64-85, 2008.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 17, p. 149-180, 2011.

ROEVER, Leonardo. **Guia Prático de Revisão Sistemática e Metanálise**. Rio de Janeiro: Thieme Brasil, 2020. E-book.

ROSEN, Jessica *et al.* Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, n. 1, p. 231-246, 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; CUNHA, Miriam Vieira da. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## EDUCAÇÃO FINANCEIRA E O ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS

### FINANCIAL EDUCATION AND THE DEBT OF BRAZILIAN FAMILIES

**Beatriz Silva de Menezes**

menezesb126@gmail.com – *Business School* UNOESTE

**Maysa Eduarda Souza Pinto**

maysasouza642328@gmail.com – *Business School* UNOESTE

**Josélia Galiciano Pedro**

joselia@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

**RESUMO:** Este artigo aborda a relevância da educação financeira como forma de melhorar a qualidade de vida, destacando a conexão entre finanças comportamentais e decisões conscientes. O trabalho realizou uma revisão sistemática da literatura científica, com foco nas dificuldades enfrentadas pelas famílias brasileiras para gerenciar suas finanças, em função de fatores como endividamento e inadimplência. O estudo ressalta a importância de introduzir a educação financeira desde a infância, destacando que a combinação de crédito fácil e falta de conhecimento agrava o ciclo de dívidas. A pesquisa também evidencia como o endividamento está relacionado à falta de informação e comportamentos financeiros inadequados, especialmente entre populações mais vulneráveis. O objetivo central foi analisar o impacto da educação financeira no contexto do endividamento familiar no Brasil. A metodologia utilizada foi exploratória, com abordagem qualitativa, consistindo em uma revisão sistemática da literatura e análise de conteúdo, sendo os dados coletados por meio da base Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A conclusão do estudo aponta que a educação financeira deve ser amplamente promovida para auxiliar no planejamento financeiro das famílias e evitar o aumento das dívidas.

**Palavras-Chave:** Endividamento das famílias. Educação financeira. Consumidor.

**ABSTRACT:** This article addresses the relevance of financial education as a way to improve quality of life, highlighting the connection between behavioral finance and conscious decisions. The work carried out a systematic review of scientific literature, focusing on the difficulties faced by Brazilian families in managing their finances, due to factors such as debt and default. The study highlights the importance of introducing financial education from childhood, highlighting that the combination of easy credit and lack of knowledge worsens the debt cycle. The research also highlights how debt is related to a lack of information and inadequate financial behavior, especially among more vulnerable populations. The central objective was to analyze the impact of financial education in the context of family debt in Brazil. The methodology used was exploratory, with a qualitative approach, consisting of a systematic literature review and content analysis, with data collected through the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) database. The conclusion of the study points out that financial education must be widely promoted to assist in families' financial planning and avoid increasing debt.

**Keywords:** Family debt. Financial education. Consumer.

## 1. INTRODUÇÃO

A educação financeira é essencial para qualquer indivíduo que deseje ter qualidade em seus direitos e responsabilidades. As finanças comportamentais contribuem para a melhoria da qualidade de vida, pois permitem que o consumidor tome decisões financeiras mais conscientes e informadas. Isso inclui a capacidade de reconhecer e controlar os aspectos psicológicos e emocionais que influenciam suas escolhas financeiras.

Por outro lado, Atkinson e Messy (2012) relatam que os resultados positivos de ser financeiramente alfabetizado são advindos de comportamentos, tais como aqueles relacionados a planejamento de despesas e construção da segurança financeira. Uma boa educação financeira pode transformar a vida de um indivíduo, proporcionando-lhe melhor qualidade de vida, realização do sonho de comprar a sua casa própria, pagamento em dia de suas dívidas, compra do carro dos sonhos e garantia de uma vida social e psicológica mais saudável.

Uma boa educação financeira tem base familiar, desde os primeiros momentos de vida, começando pela educação básica das crianças, pois “é importante que elas saibam o valor do dinheiro em relação ao trabalho e que o consumo deve vir após as necessidades básicas” (D'Aquino; Cerbasi, 2008, p. 16). É perceptível que a falta de conhecimento financeiro, afeta diretamente ao indivíduo em sua competência de lidar com suas decisões financeiras.

Segundo Forte (2021), expressar a falta de informação perante o conhecimento financeiro na população, e reverter a situação econômica do Brasil, destaca-se os que se encontra em situação de vulnerabilidade, sendo um princípio que aumenta o problema, pois já possuem uma visão de mundo estabelecida. Com isto existe um certo impedimento em aprofundar na educação financeira. Deixando claro que existirá um desafio maior com a população adulta, não apenas fornecendo conhecimento, além disso, também em acessos mais adequados para eles, que por muita das vezes não possuem tanta familiarização com a tecnologia.

A complicação do brasileiro em controlar suas finanças, dívidas e conquistar bens, é motivada por uma sucessão de fatores estruturais, macro e

microeconômico, o que coopera com o aumento de inadimplência e endividamento (Macedo Júnior, 2007).

Perante isso, está ligada ao acesso mais fácil da análise de crédito, assim como ao desenvolvimento e da diversidade dos produtos e serviços financeiros (Augustinis; Costa; Barros, 2012).

Quando uma família de baixa renda se endivida, a mesma se encontra em uma situação delicada como: problemas internos, psicológicos, desmotivação e até mesmo o desemprego. Levando com que o sentimento de vulnerabilidade se torne parte de si. A escassez ou limitação de recursos atua como agravante da sua vulnerabilidade, pois imprevistos como a perda de emprego, gravidez, doenças, falecimentos, e entre outros, podem gerar um grande desequilíbrio no orçamento dessas famílias, levando-se ao individualmente e inadimplência (Mattoso; Rocha, 2005).

Um dos fatores que contribuem para esse tal endividamento, é o "crédito fácil" fornecido, que além da falta de informação sobre educação financeira, o indivíduo tem uma visão de que irá conseguir conquistar seus objetivos, com essa possibilidade, elevando o seu nível de satisfação e conseqüentemente com mais dívidas, num ciclo vicioso sem volta. É necessário um acesso e aprendizado a educação financeira, pois os indivíduos com consciência de preço apresentam uma maior sensatez acerca do custo-benefício daquilo que vão consumir, bem como a qualidade dos produtos ou serviços que irão usufruir (Costa; Silva; Campos, 2020).

Neste contexto, o objetivo geral do artigo foi realizar uma análise sobre educação financeira, diante o endividamento das famílias brasileiras, tendo como principal fonte de pesquisa a base de dados o *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Os objetivos específicos foram, identificar artigos publicados sobre educação financeira e o endividamento das famílias brasileiras, tendo como principal fonte de pesquisa a base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL); apresentar o histórico de publicação e analisar os autores relevantes sobre educação financeiro e o endividamento das famílias brasileiras; demonstrar os fatores que levam as famílias ao endividamento e como a falta de educação financeira as impacta negativamente.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória, realizada por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura e análise de conteúdos relacionados à produção científica e literária sobre a educação financeira das famílias brasileiras, disponíveis na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Optamos por utilizar exclusivamente a plataforma SPELL, que é um sistema de indexação e disponibilização gratuita de produção científica, com foco nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, devido à relevância dessas áreas para os pesquisadores, que são estudantes do curso de Administração.

A presente pesquisa, é identificado sendo qualitativa do tipo exploratório, com uma revisão sistemática e análise de conteúdos observado sobre a produção de obras científicas e literárias Educação financeira das famílias brasileiras na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL)

A pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalho com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014).

A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2019), tem como objetivo geral desenvolver, esclarecer e ajustar conceitos e ideias, com o propósito de apresentar problemas mais nítidos ou hipóteses a serem estudas futuramente.

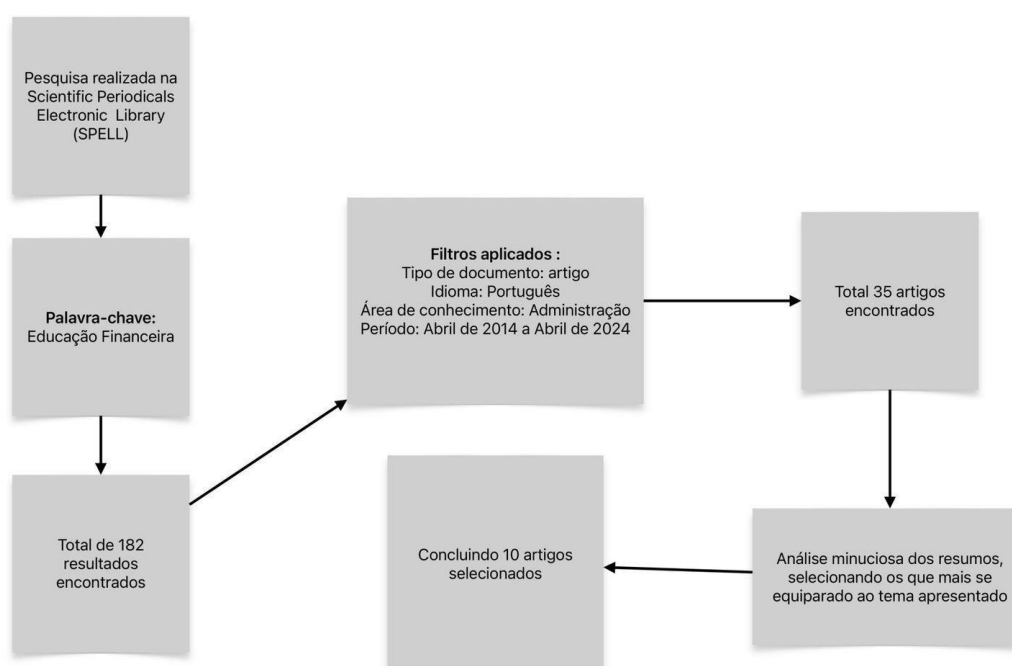
Segundo Vosgerau e Romanowski (2014, p. 167), os estudos de revisão sistemática tem como objetivo “[...] examinar as contribuições das pesquisas, na perspectiva da definição da área, do campo e das disciplinas que o constituem, avaliação do acumulado da área, apontando as necessidades de melhoria do estatuto teórico metodológico, e mesmo as tendências de investigação”. Gil (2019) afirma que a revisão sistemática, reúne informações existentes sobre o tema pesquisado, consiste em um estudo secundário que utiliza estudos primários para obter dados, possibilitando um acesso de forma ampla em resultados de pesquisas e publicações referente ao tema abordado.

De acordo com Bardin (2011, p.15), a análise de conteúdo é um conjunto de ferramentas metodológicas em constante evolução, destinados a analisar diversos discursos, tanto em termos de conteúdo quanto de forma.

Considerando a metodologia qualitativa empregada nesta pesquisa, a coleta de dados teve início em maio de 2024, utilizando a base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). As palavras-chave utilizadas foram “Educação Financeira” e “Endividamento das Famílias”. Inicialmente, foram encontrados 182 resultados. Para refinar a busca, adotaram-se os seguintes critérios: tipo de documento (artigos), idioma (apenas português), área de conhecimento (administração), e período de publicação entre abril de 2014 e abril de 2024, abrangendo os últimos dez anos.

Após aplicar esses filtros, foram identificados 35 artigos, a partir da análise dos resumos para selecionar aqueles mais alinhados ao tema da pesquisa, chegou-se a 10 artigos após os filtros e análise dos resumos. conforme apresentando na Figura 1.

**Figura 1:** Passo a passo para a seleção dos artigos.



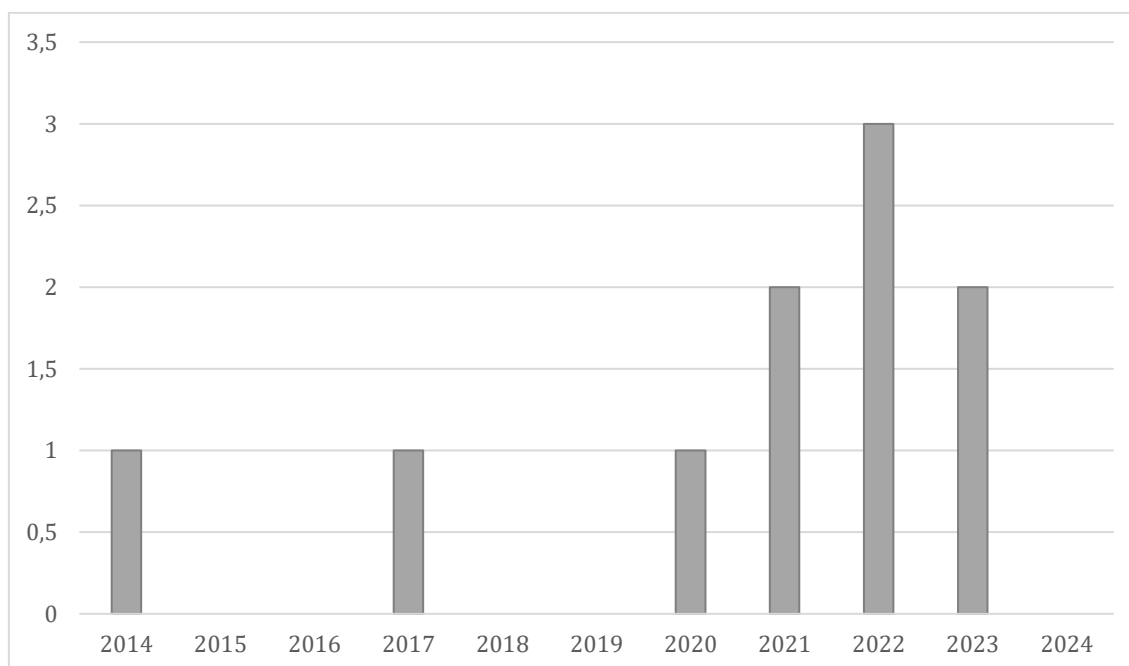
Fonte: As autoras.



### 3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Com base na metodologia empregada, deu-se início à apresentação dos resultados e das discussões decorrentes da pesquisa atual. Ao analisar os artigos selecionados, percebeu-se, de imediato, que, como demonstrado na figura 2, nos últimos quatro anos houve um aumento considerável nas publicações relacionadas a esse tema. Isso indica que o assunto tem se tornado mais relevante ao longo do tempo, ocupando um lugar de destaque em debates constantes.

**Figura 2:** Evolução das publicações dos artigos selecionados sobre educação financeira.



Fonte: As autoras.

Nota: Elaborada com a base de dados da biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL).

A Figura 3 apresenta duas nuvens de palavras que visualizam os títulos e palavras-chave dos artigos selecionados, com o tamanho das palavras variando conforme sua frequência de ocorrência. Termos como educação financeira, endividamento, estudante, planejamento, análise e alfabetização destacam-se entre os mais recorrentes nas publicações examinadas. No geral,



ensino da cidade de São Paulo		meio de perguntas fechadas relacionadas se o nível de endividamento está diretamente ligado com a Educação Financeira	próximas gerações para conseguirem administrar suas finanças pessoais.
Educação Financeira e endividamento do consumidor de baixa renda: tendências de inadimplência a adimplência	Rodrigo Ribeiro Rocha Luiz Antônio Antunes Teixeira Ronielton Rezende Oliveira (2017).	Análise do conhecimento financeiro com o endividamento do consumidor de baixa renda em função do comportamento de consumo.	Apresentar o senso comum de mais de 30% da renda mensal dos indivíduos se tem dívidas e com a probabilidade de um descontrole financeiro.
A importância da educação financeira nos conteúdos curriculares dos cursos	Elton Pereira Dias Marcelo dos Santos (2020)	Análise do perfil de como um indivíduo brasileiro, se relaciona com o dinheiro e o nível de conhecimento financeiro desta amostra.	Quanto menor a redução de gastos e desperdícios no núcleo familiar, maior será o poder de negociação no momento de aquisição, relacionado a algum bem ou melhor adequação dos investimentos
Análise do comportamento financeiro do jovem universitário frente ao planejamento e endividamento pessoa	Damaris Silva dos Santos Cattani Bruna Faccin Camargo Jocias Maier Zanatta Ismael Alan Halberstadt (2021)	Compreender o motivo de qual os jovens não possuem uma maturidade financeira adequada, frente aos seus desejos de consumo	Iniciativa dos jovens afim de evitar o endividamento, percepção da importância da educação financeira no planejamento das finanças pessoais e o desenvolvimento de técnicas para a execução do mesmo.
Educação financeira: análise do conhecimento e atitudes financeiras na ótica dos estudantes do ensino médio.	Patrick da Silva Sobianek, Larissa Vaz de Costa Barrocas, Tamires Sousa Araújo, Silvio Paula Ribeiro, Sirlei Tonello Tisott (2021).	Contribuir para uma versão sistêmica da atual situação da educação financeira no ensino médio, para reforçar a importância de investimentos em projetos que visam promover a educação financeira.	Há uma ausência de uma formação curricular, segundo o conselho nacional de educação, homologado pelo MEC, diz que em 2020 às escolas devem estar adaptadas para implementação do ensino sobre finanças

Educação Financeira: análise das Publicações em Periódicos Brasileiros no Período de 2003 a 2018	Milene Teixeira Carneiro, MSC  Lúcia Andrea; Costa Silva, BEL; Hudson Fernandes Amaral, Dr. ; Felipe Dias Paiva, Dr (2022)	Identificar a evolução das publicações nacionais de educação financeira, disponibilizadas no portal de periódicos da CAPES, buscando verificar se houve um aumento de estudos sobre o tema.	As finanças ainda não é algo que a população procure compreender, no entanto é importante a contribuição de pesquisadores e instituições para o conhecimento da Educação Financeira.
Os Limites da Educação Financeira sob a Perspectiva da Economia Comportamental	Elson Cedro Mira Marianna de Farias Dini (2022)	Apresentar as limitações do homem racional e da Educação Financeira, através da Economia Comportamental de como fatores psicológicos constroem resultados nas decisões de consumo.	Economistas Comportamentalistas afirmam o uso de diferentes sistemas cognitivos a tomada de decisões, ou seja, o agente é induzido a ações errôneas, decorrente a incapacidade de utilizar as informações com racionalidade.
Educação financeira e sustentabilidade: um framework conceitual.	Renally Fernandes Couto, Kettrin Farias Bem Maracajá, Petruska de Araújo Machado (2022).	Apresentar um framework, onde possibilita a ampliação das decisões para compreender a relação entre educação financeira e sustentabilidade.	Propor um framework conceitual, para que o indivíduo compreenda a educação financeira e a sustentabilidade, que anteceda o comportamento, por conta de seu conhecimento e formação da sua consciência.
Evidenciação dos resultados da produção científica nacional sobre Educação Financeira	Bruna Santos de Medeiros Henrique Geraldo Rodrigues Aracy Alves de Araújo (2023)	Realizar a revisão sistemática da literatura nacional sobre Educação Financeira, com a finalidade de evidenciar os principais resultados gerados pelos estudos.	A revisão da literatura nacional, busca um entendimento mais aprofundado, quanto a relação entre o nível de educação financeira e suas características sociodemográficas

Uma análise de desempenho dos alunos na II Olimpíada Brasileira de Ed.Financeira durante coronavírus	Iris Maria Souza Wenner Glaucio Lopes Lucena (2023)	Verificar o desempenho dos estudantes brasileiros do ensino educacional, na realização da II Olimpíada Brasileira de Educação Financeira, diante do contexto da pandemia.	Os resultados constam uma defasagem em relação ao conhecimento financeiro, em algumas principais regiões brasileiras e aos níveis de séries educacionais.
--	---	---	---

Fonte: As autoras.

Ao examinar as informações de cada artigo e suas respectivas publicações sobre educação financeira, observa-se que cada autor aborda um aspecto central do tema. No entanto, todos os trabalhos estão interligados, contribuindo para um resultado mais abrangente e interessante para a pesquisa. Além disso, nota-se que os autores são distintos, apresentando diferentes opiniões e perspectivas, o que enriquece ainda mais o estudo.

Os autores Mira e Dini (2022) evidenciam a pesquisa em como os fatores psicológicos do indivíduo está interligado com o consumo descontrolado, ou seja, a uma incapacitação de utilizar as informações com racionalidade. Diante os resultados demonstra que as decisões humanas são influenciadas por fatores psicológicos e sociais, levando a comportamentos irracionais. Um conceito central é o "nudge", que envolve ajustar a forma como as informações são apresentadas para ajudar as pessoas a tomarem decisões mais adequadas, levando em conta suas limitações cognitivas, deixando claro que a educação financeira sozinha não é suficiente para garantir boas decisões econômicas, sendo necessária uma discussão mais ampla sobre o comportamento econômico.

Evidencia-se no estudo de Silva *et al.* (2022), o motivo pelo qual os jovens não contêm uma maturidade financeira, diante a pesquisa se analisa uma pequena parte de jovens com iniciativa a fim de evitar o endividamento e a importância que a educação financeira tem nos seus planejamentos pessoais de curto e longo prazo. Demonstram preocupação com o planejamento financeiro, mas possuem um conhecimento limitado sobre técnicas eficazes, levando a decisões imediatas em vez de práticas sustentáveis.

Ademais, Fernandes e Candido (2014), constatou através de uma amostra nas idades de 18 a 60 anos em como o endividamento está interligado com a educação financeira. A pesquisa destaca que os alunos não estão preparados para gerenciar suas finanças pessoais, em parte devido à ausência de uma base curricular sobre o tema nas escolas. Os estudantes de pós-graduação entrevistados acreditam que uma educação financeira de qualidade durante a infância e adolescência pode ser fundamental para prevenir o endividamento na vida adulta, evitando um aumento do endividamento em comparação com seus pais.

Os autores, Carneiro *et al.* (2022, p. 490-509) falam sobre a importância das publicações relacionadas à educação financeira no portal de periódico da CAPES, no intuito de analisar o crescimento de procura sobre o tema, pois mesmo sendo algo importante à população não tem o interesse, de buscar a entender o mesmo com profundidade. O estudo destaca a crescente importância da educação financeira e a necessidade de mais pesquisas para entender suas causas e aprimorar a capacitação financeira da população.

Também com olhar direcionado para a educação financeira no ensino, os autores Sobianek *et at.* (2021) constaram uma ausência na formação curricular, segundo o conselho nacional de educação (CNE), diz que em 2020 às escolas estariam adaptadas para a introdução de educação financeira, o que seria importante, pois com essa introdução curricular, a procura sobre o tema iria aumentar e o interesse de jovens e adolescente.

Segundo a análise de Souza e Lucena (2023) que estudaram sobre o desempenho dos estudantes no ensino educacional, os resultados constam uma defasagem significativa no conhecimento financeiro, por isso a importância do conteúdo nas escolas, desenvolvendo o estudante tanto na formação acadêmica, quanto para uma preparação sólida no futuro.

Observa-se que, mesmo pessoas com alto nível de instrução enfrentam dificuldades financeiras, como pagar contas em dia e evitar o endividamento. Isso é agravado pelo fato de que hábitos financeiros ruins podem ser transmitidos de geração em geração. Visto isso, a inclusão da educação financeira no currículo escolar é fundamental para formar jovens autônomos e

conscientes em relação ao dinheiro, minimizando problemas financeiros futuros e promovendo uma cultura de consumo mais responsável.

Rocha, Teixeira e Oliveira (2017), discute como o conhecimento financeiro impacta o endividamento de consumidores de baixa renda, deixando claro a importância da educação financeira para melhorar a tomada de decisões e reduzir a vulnerabilidade. Observa que um pequeno grupo de consumidor de baixa renda, que compromete até 30% da sua renda com dívidas, apresenta uma menor inadimplência. A sugestão é que esses estão sendo educados para pensar e administrar seu dinheiro em relação as suas despesas e receitas, logo, tem repensado seus gastos e com isso conseguem diminuir seu endividamento.

Além de que quanto mais eficaz for a redução de gastos e desperdícios no núcleo familiar, maior será o poder de negociação para aquisição de algum bem ou melhor adequação dos investimentos, tudo isso depende de como o indivíduo se relaciona com o dinheiro e o seu nível de conhecimento, conforme observado por Dias e Santos (2020), aqueles que estão no ensino superior, concluíram que uma parte enfrenta inadimplência no mercado.

Isso se deve, em grande parte, à tendência de gastar a maior parte de seus recursos em lazer e entretenimento, além de abusarem do cartão de crédito, resultando em dívidas e juros crescentes. Outro ponto de vista é que o perfil inadimplente tende a ter um histórico familiar de desorganização financeira, com pais que também enfrentam dificuldades nesse aspecto.

Outro fator importante para o conhecimento da educação financeira, é o “*framework* conceitual”, o objetivo dele é fazer com que o indivíduo compreenda da melhor forma suas escolhas financeiras e entendam como essas ações impactam tanto na vida sua vida, quanto ao meio ambiente e a sociedade. Com essas informações e estrutura em mente, é o mais adequado para tomar decisões que promovam tanto a si, como a sustentabilidade também. Fizeram uma pesquisa sobre o assunto os autores, Couto, Maracajá e Machado (2022), com o objetivo de apresentar um *framework* com informações aprofundadas nas decisões do indivíduo e a compreensão da interconexão entre educação financeira e sustentabilidade.

Contudo, Medeiros, Rodrigues e Araújo (2023), buscaram identificar em como realizar a revisão sistemática da literatura nacional sobre Educação

Financeira, que busca um entendimento mais aprofundado, em relação entre o nível de educação financeira e suas características sociodemográficas, como um todo. Também é analisado a falta de integração sobre o tema entre as políticas educacionais, sugerindo que as políticas públicas reconheçam a importância desse assunto abordado e que de fato priorizem mais essa área, que serão resultados das próximas gerações.

Em síntese, foram apresentadas diversas perspectivas, todas enfatizando a importância da educação financeira e como o conhecimento nessa área pode trazer contribuições positivas. A educação financeira capacita os indivíduos a tomarem decisões mais conscientes, diminuindo os riscos de consumo impulsivo e endividamento irresponsável. Essas iniciativas geram benefícios não apenas para a vida pessoal, mas também para o desenvolvimento econômico e social do país.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se, com base nas análises dos autores selecionados e suas perspectivas, que a educação financeira desempenha um papel importante para a sociedade. O estudo identificou a conexão entre o nível de conhecimento financeiro e os hábitos de consumo, além de estratégias voltadas à capacitação de famílias e indivíduos de baixa renda para que possam tomar decisões financeiras de forma mais responsável e consciente.

Além disso, destaca-se que o endividamento não planejado é um obstáculo significativo para o desenvolvimento econômico e social, reforçando a necessidade de incluir programas de educação financeira nas escolas. Esses programas visam promover a conscientização e incentivar práticas financeiras mais responsáveis e sustentáveis desde cedo.

Outro ponto essencial é que a implementação da educação financeira nas escolas, por parte do poder público, pode introduzir conhecimentos valiosos que beneficiarão não apenas os alunos, mas também suas famílias e gerações futuras. Isso contribui para a formação de uma sociedade financeiramente mais organizada e preparada para enfrentar desafios econômicos.

Por fim, esta pesquisa enfatiza a importância de investir nesse tema, pois a construção de uma sociedade mais consciente e comprometida com seu futuro



depende, em grande parte, da educação financeira como ferramenta essencial para o progresso individual e coletivo.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTINIS, V. F.; COSTA, A. d.; BARROS, D. F. Uma análise crítica do discurso de educação financeira: por uma educação para além do capital. **Revista de Administração MADE**, v. 16, n. 3, p. 79-102, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CANDIDO, J. G.; FERNANDES, A. H. S. Educação financeira e nível do endividamento: relato de pesquisa entre os estudantes de uma instituição de ensino da cidade de São Paulo. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 2, p. 894-913, 2014.

CARNEIRO, M. T.; SILVA, L. A. C.; AMARAL, H. F.; PAIVA, F. D. Educação financeira: uma análise das publicações em periódicos brasileiros no período de 2003 a 2018. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 490-509, 2022.

CATTANI, D. S. D. S.; CAMARGO, B. F.; ZANATTA, J. M.; HALBERSTADT, I. A. Análise do comportamento financeiro do jovem universitário frente ao planejamento e endividamento pessoal. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 14, n. 3, p. 221-248, 2021.

COSTA, M. F.; SILVA, D. W. O.; CAMPOS, P. O. Percepção de preço, autocontrole e arrependimento pós-compra: um estudo com consumidores de compra coletiva. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 10, n. 2, p. 121-137, 2020.

COUTO, R. F.; MARACAJÁ, K. F. B.; MACHADO, P. A. Educação financeira e sustentabilidade: um framework conceitual. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 3, p. 510-534, 2022.

D'AQUINO, C.; CERBASI, G. **Educação financeira**: como educar seu filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DIAS, E. P.; SANTOS, M. D. A Importância da Educação Financeira nos Conteúdos Curriculares dos Cursos. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3167-3188, 2020.

FORTE, C. M. J. O papel da AEF-Brasil na execução da Estratégia Nacional de Educação Financeira. *In*: FORTE, C. (org.). **Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF)**: em busca de um Brasil melhor. 2. ed. São Paulo: Riemma Editora, 2021. p. 30-59.

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

GODOI, A. C.; TINÉ, S. Z. S. A educação financeira, a BNCC e o currículo: contextos e desafios das escolas públicas brasileiras. *In*: FORTE, C. (org.). **Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF)**: em busca de um Brasil melhor. 2. ed. São Paulo: Riemma Editora, 2021. p. 78-113.

MACEDO JÚNIOR, R., J. S. **A árvore do dinheiro**: guia para cultivar a sua independência financeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MATTOSO, C. Q.; ROCHA, A. d. Significados associados às estratégias para solução de problemas financeiros dos consumidores pobres. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MEDEIROS, B. S.; RODRIGUES, H. G.; ARAÚJO, A. A. Evidenciação dos resultados da produção científica nacional sobre educação financeira. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 21, n. 4, p. 45-61, 2023.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.

MIRA, E. C.; DINIZ, M. F. Os limites da educação financeira sob a perspectiva da economia comportamental. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 756-775, 2022.

ROCHA, Rodrigo Ribeiro; OLIVEIRA, Ronielton Rezende; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes. Educação financeira e endividamento do consumidor de baixa renda: Tendências de inadimplência e adimplência. *In*: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO. 2017. Volta Redonda. **Anais [...]**. Volta Redonda: Universidade Federal Fluminense, 2017.

SIDNEY, I. Dez anos da Estratégia Nacional de Educação Financeira – ENEF. *In*: FORTE, C. (org.). **Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF)**: em busca de um Brasil melhor. 2. ed. São Paulo: Riemma Editora, 2021. p. 12-15.

SOBIANEK, P. S.; BARROCAS, L. V. C.; ARAÚJO, T. S.; RIBEIRO, S. P.; TISOTT, S. T. Educação financeira: análise do conhecimento e atitudes financeiras na ótica dos estudantes de ensino médio. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n. 3, p. 23-46, 2021.

SOUSA, I. M.; LUCENA, W. G. L. Uma análise do desempenho dos alunos na II Olimpíada Brasileira de Educação Financeira durante a pandemia do coronavírus. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 21, n. 4, p. 79-98, 2023.

VOSGERAU, S. R. D.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **ENDOMARKETING: MÉTODOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS EM EMPRESAS**

### **INTERNAL MARKETING: METHODS AND TECHNIQUES APPLICABLE IN COMPANIES**

**Diogo Luiz Camilo Braghin**

ericacbraghin@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**Leonardo Ribelatto Lepre**

email@leolepre.com.br – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** Este estudo investiga o papel do endomarketing nas pequenas e médias empresas, destacando suas melhores práticas e desafios enfrentados na implementação. A pesquisa foi motivada pela busca do entendimento de como o marketing interno pode melhorar o engajamento, a motivação, e a cultura organizacional, alinhando os colaboradores com os objetivos estratégicos. A metodologia baseou-se em uma revisão sistemática da literatura, com seleção de artigos nacionais e internacionais relevantes publicados entre 2010 e 2023. Após uma triagem criteriosa, 10 artigos foram analisados qualitativamente. Os resultados indicaram que a comunicação interna, a liderança participativa e a adaptação das funções às necessidades dos colaboradores são essenciais para promover um ambiente motivador e engajado. Porém, a pesquisa identificou obstáculos, como falta de clareza nos objetivos e a dificuldade em englobar diferentes setores e culturas organizacionais. Partindo deste resultado, recomenda-se a aplicação de estratégias integradas, como programas de reconhecimento, planos de carreira e treinamentos contínuos para garantir a fluência organizacional e a retenção de talentos. Em desenlace, a implementação eficaz do endomarketing demanda uma abordagem holística e estruturada, capaz de superar os desafios e evitar os erros comuns. Dessa maneira, as empresas podem chegar no sucesso pleno, promovendo desempenho organizacional, sustentável e consistente com maior produtividade e satisfação dos colaboradores.

**Palavras-chaves:** Endomarketing. Cultura organizacional. Colaboradores. Marketing interno.

**ABSTRACT:** This study investigates the role of internal marketing in small and medium-sized companies, highlighting its best practices and challenges faced in implementation. The research was motivated by the search for understanding how internal marketing can improve engagement, motivation, and organizational culture, aligning employees with strategic objectives. The methodology was based on a systematic review of the literature, with a selection of relevant national and international articles published between 2010 and 2023. After a careful screening, 10 articles were qualitatively analyzed. The results indicated that internal communication, participative leadership and the adaptation of functions to the needs of employees are essential to promote a motivating and engaged environment. However, the research identified obstacles, such as a lack of clarity in objectives and the difficulty in encompassing different sectors and organizational cultures. Based on this result, it is recommended to apply integrated strategies, such as recognition programs, career plans and continuous training to ensure organizational fluency and talent retention. Ultimately, the effective implementation of internal marketing demands a holistic and structured approach, capable of overcoming challenges and avoiding common mistakes. In this way, companies can achieve full success, promoting organizational, sustainable and consistent performance with greater productivity and employee satisfaction.

**Keywords:** Endomarketing. Organizational culture. Employees, Internal marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao conceituar estratégias para o crescimento da empresa, dando certo ou errado, acaba-se não levando em consideração as ferramentas mais importantes para alcançar os objetivos, que são os colaboradores, gestão de cultura organizacional, a percepção da empresa por parte de quem trabalha para ela ou quem pretende trabalhar um dia, essas características são de suma importância na hora de colocar em prática as metas organizacionais. Por isso, é necessário um foco nas habilidades e áreas de especialização das pessoas que desempenham um papel central na criatividade e na inovação (Santiago; Coelho; Bairrada, 2023).

Para que a empresa se mantenha competitiva no mercado, todas as atividades, independentemente de sua natureza ou propósito, consomem recursos intelectuais humanos e geram produtos e serviços. A maneira de executar as atividades em cada qual sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização (Crozatti, 1998). Ressalta-se que, criar o afinamento entre colaborador e organização ao mesmo tempo é uma das funções do endomarketing, desta maneira consegue-se um sistema de gestão de qualidade muito melhor e mais eficaz, isso tudo porque o funcionário estará muito mais motivado (Gilioli; Werner, 2021)

Nessa circunstância, Endomarketing ou “marketing interno” é um termo da mercadologia voltado ao gerenciamento interno de uma empresa (Lôbo; Luiz, 2023, p. 23). Nesse caso, o principal foco do endomarketing é o colaborador como primeiro cliente da empresa, assim retirando o melhor dos mesmos que se limitam muitas vezes apenas pela remuneração. Para a gestão, os investimentos que trazem benefícios à organização é o investimento no público interno que é o agente multiplicador da empresa se tornando mensageiro para familiares, amigos e contatos sociais (Sousa, 2020 *apud* Silva; Santana, 2023, p. 112). Desse modo o colaborador acaba se sentindo acolhido diante da situação atual da empresa, sendo assim capaz de melhorar sua visão sobre seus encargos e responsabilidades, gerando harmonia e principalmente produtividade.

O mesmo inclusive pode ser utilizado como estratégia de motivação dentro das empresas. Entretanto não sendo uma tarefa simples a motivação estabelece padrões externos que algumas empresas escolhem como os benefícios materiais e financeiros (Silva; Santana, 2023). No contexto Governamental, no momento em que se refere ao serviço público, existe um problema generalizado na perspectiva dos cidadãos que é a má vontade da parte do servidor e o mau atendimento que resulta na lamentável qualidade da prestação do serviço, o que vai contra o princípio da eficiência (Silva; Santana, 2023), os gestores tem necessidade de aplicar esse conceito do endomarketing afim de transformar esse conceito generalizado para atender satisfatoriamente as demandas sociais.

Desse modo, “o endomarketing é uma ferramenta de extrema importância, na qual o colaborador passa a ser reconhecido como um verdadeiro patrimônio da organização”, diz (Gilioli; Werner, 2021). Vale ressaltar que, mesmo após tantas décadas do surgimento, as empresas ainda não entendem o quanto importante é cuidar da satisfação das pessoas dentro da empresa assim como das de fora dela. Ainda que a modernidade pressiona as organizações a se preocuparem com a qualidade, uma vez que o cliente final se tornou mais exigente. Os resultados das estratégias de endomarketing são vistos mais a curto prazo, devido a elaboração do planejamento ser a partir dos fatos do cotidiano da empresa. A partir dessa abordagem, o documento busca encontrar métodos e estratégias de Endomarketing já testados e aprovados por outras organizações analisando a bibliografia existente. Primeiramente identificando estudos prévios sobre estratégias de marketing interno e, assim por diante, analisar documentos e estratégias encontradas. E por fim, identificar métodos e técnicas aplicáveis para organizações de pequeno e médio porte.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia deste documento será fundamentada na realização de uma revisão sistemática da literatura, com a finalidade de analisar a bibliografia disponível e identificar metodologias de marketing interno aplicáveis a corporações de pequeno e médio porte. Partindo desta ideia, a escolha da abordagem foi de cunho qualitativo. Nessa, o pesquisador é parte integrante e

ativa do processo de produção e elaboração do conhecimento, analisando e interpretando os dados obtidos, atribuindo-lhes um sentido contextualizado (Oliveira, 2022). Assim, alinhando-se com a revisão cuidadosa de artigos e documentos existentes sobre o assunto. Desse modo, concluindo o artigo com as melhores estratégias de endomarketing para empresas.

Inicialmente, foram encontradas pesquisas semelhantes publicadas de 2010 a 2023 no banco de dados SciElo Brasil e Periodicos.uerr.edu.br. Ademais, foram considerados artigos nacionais e internacionais que estavam relacionados a endomarketing, marketing interno e gestão de pessoas. Nesses parâmetros foram encontrados cerca de 23 artigos, utilizando como base as palavras-chave (endomarketing, cultura organizacional, colaboradores e marketing interno). Entretanto, oito foram excluídos por não tratarem diretamente do assunto da pesquisa, 2 foram retirados por não conter conteúdo prático e 3 por duplicidade. Como resultado, foram escolhidos 10 artigos que atendiam aos seguintes critérios: discutir a importância do endomarketing, apresentar formas práticas de aplicação em determinadas empresas e evidenciar dados comprobatórios sobre os efeitos na prática.

### **3. ANÁLISE DE DADOS**

Neste enredo, a análise de dados foi desenvolvida seguindo passos pré-estabelecidos anteriormente pela revisão sistemática. A análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta. É a análise de conteúdo "para ver o que dá" (Bardin, 2011. p. 35). A mesma foi estruturada em três etapas principais: Categorização, codificação e interpretação dos dados. As bases de dados utilizadas foi a Scielo.br e Periodicos.uerr.edu.br sendo selecionados os seguintes artigos: A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica; Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional?; Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações; Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras; Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração; Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos

na Organização; Influência do endomarketing no processo motivacional entre líderes e subordinados; Política de segurança da informação: contribuições do endomarketing para sua efetividade.

A partir dos 10 artigos selecionados, foram selecionadas algumas perguntas para a análise completa da base de dados:

**Quadro 1** – As perguntas a serem respondidas

PERGUNTAS	PALAVRAS-CHAVE
1. Como o endomarketing influencia o engajamento e a motivação dos colaboradores?	“Engajamento”; “motivação”
2. Como o endomarketing pode impactar na cultura organizacional?	“Cultura”; “organizacional”
3. Quais são as melhores práticas de endomarketing para pequenas e médias empresas?	“práticas”; “empresas”
4. Quais são os principais desafios na implementação de estratégias de endomarketing?	“desafios”
5. Quais são os benefícios do endomarketing para a produtividade da equipe?	“benefícios”; “equipe”
6. Como alinhar as estratégias de endomarketing com os objetivos estratégicos da empresa?	“Objetivos estratégicos”
7. Quais são os erros mais comuns cometidos pelas empresas ao aplicar técnicas de endomarketing?	“erros”

Fonte: O autor.

Argumentando, o quadro acima apresenta uma série de perguntas essenciais para investigar o papel do endomarketing nas organizações, circunscrevendo diversas situações para sua aplicação. As perguntas



levantadas buscam levar ao entendimento principal do assunto tratado no artigo, o endomarketing nas pequenas e médias empresas.

**Quadro 2 – Como o endomarketing influencia o engajamento e a motivação dos colaboradores?**

<b>IMPACTO NA MOTIVAÇÃO</b>	<b>FATORES DE INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING</b>	<b>IMPACTO NO ENGAJAMENTO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
Aumenta a motivação dos colaboradores por meio de um ambiente de trabalho satisfatório.	Foco na satisfação e permanência dos clientes internos, promovendo um ambiente saudável.	Cria um clima organizacional atrativo e positivo aos olhos dos funcionários e também facilita a retenção dos mesmos.	(SANTOS <i>et al.</i> , 2023)
Melhora a motivação e a integração dos colaboradores nos processos internos.	Comunicação eficiente e eficaz com fluidez de informações.	Promove maior colaboração e envolvimento.	(COIMBRA; COIMBRA, 2023)
Incentivo na inovação e na eficiência operacional.	Redução de custos internos e foco em melhorias sustentáveis.	Gera engajamento dos colaboradores por meio da racionalização de recursos.	(MORAIS; SOARES, 2016)
Revigora a motivação por meio da liderança integrada.	Estilo de gestão participativa e integração entre áreas da empresa.	Estimula o senso de pertencimento e engajamento coletivo.	(CROZATTI, 1998)
Engaja o colaborador por meio de recompensas e espírito de grupo.	Incentivo para integração entre setores organizacionais da empresa.	Aumenta o comprometimento pela cooperação interfuncional.	(PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011)

Alinha expectativas internas e externas.	Extroversão do Endomarketing para motivar clientes internos.	Melhora a performance do funcionário com foco no atendimento ao público.	(PIZZINATTO <i>et al.</i> , 2005)
Maximiza a motivação e a satisfação individual.	Desenvolve a motivação interna por meio da prática efetiva do Endomarketing.	Incentiva a convergência dos objetivos organizacionais.	(REIS <i>et al.</i> , 2018).
Incentiva o crescimento pessoal e profissional com ênfase no plano de carreira do colaborador.	Inclusão pensada e valorizada para os cooperadores da empresa.	Atrai e mantém clientes pela motivação dos colaboradores	(BOGDEZEVICIUS; MARQUES LUCAS DE ALENCAR, 2023)

Fonte: O autor.

O quadro 2 se divide do quadro 1 ao explorar o endomarketing no sentido de como promover a satisfação e a boa conservação do cliente interno nas empresas, o mesmo se divide em quatro colunas para explicar os trechos retirados dos artigos. As respostas apontam uma satisfação dos colaboradores com um ambiente motivador e alinhado aos objetivos estratégicos das empresas, assim fortalecendo a cultura corporativa das mesmas. Desse modo, o quadro 3 busca o fortalecimento da cultura organizacional como um todo, buscando mostrar como aplicar algumas técnicas para reforçar uma cultura sólida, gestão colaborativa e fortalecimento do senso de pertencimento dos colaboradores.

**Quadro3** - Como o endomarketing pode impactar na cultura organizacional?

<b>CULTURA</b>	<b>TIPO DE ORGANIZAÇÃO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
O trecho enfatiza a importância de uma cultura organizacional que fomente o comprometimento, onde o Endomarketing incentiva os funcionários a serem mais felizes, aumentando a eficiência da organização.	Organizações de pequeno, médio e grande porte.	(SANTOS et al., 2023)
A situação destaca uma cultura de engajamento e pertencimento, onde a criatividade, a confiança e o senso de pertencimento do colaborador é aumentado por meio do Endomarketing, fortalecendo os laços afetivos com a organização	Empresas de pequeno, médio e grande porte.	(COIMBRA; COIMBRA, 2023)
A cultura descrita no trecho do artigo prioriza os investimentos em inovação e gestão colaborativa com foco estratégico no desenvolvimento interno.	Empresas de médio e grande porte.	(MORAIS; SOARES, 2016)
O fragmento utilizado sugere criar uma forte identidade coletiva e um modelo de gestão orientado para o desenvolvimento organizacional, essa cultura enfatiza valores e crenças que promovem satisfação, produtividade e coesão interna.	Empresas de pequeno, médio e grande porte	(CROZATTI, 1998)
O trecho traz consigo uma cultura de silos, marcada pela	Pode ser encontrada em organizações muito grandes, complexas e	(PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011)

falta de comunicação e integração.	hierarquizadas, porém não é um exemplo a ser seguido.	
Uma das situações encontradas no artigo se concentra em ações de marketing interno que incentivam a alta gestão a se conectar com os funcionários, descobrindo suas necessidades e enfatizando o papel de cada funcionário no sucesso da empresa.	Encaixa-se em empresas de médio e grande porte.	(PIZZINATTO <i>et al.</i> , 2005)
O trecho alinha a percepção do cliente externo sobre a marca diretamente influenciada pelo atendimento, esse tipo de cultura enfatiza a importância do bom tratamento do funcionário para gerar um ótimo atendimento ao cliente.	Organizações de pequeno, médio e grande porte.	(LÔBO; LUIZ, 2023)
A situação encontrada reflete organizações que reforçam a cultura organizacional e alinham os colaboradores aos objetivos da empresa.	Cultura voltada para a convergência dos objetivos.	(REIS <i>et al.</i> , 2018)
A cultura descrita no artigo traz consigo a flexibilidade e agilidade na comunicação e utilizando métodos dinâmicos e variados.	Cultura voltada para empresas de médio porte que buscam impulsionar seu crescimento.	(BOGDEZE; ALENCAR, 2023)
No fragmento retirado, o endomarketing impacta na cultura organizacional de forma positiva voltado para melhoria contínua da qualidade e produtividade.	Cultura voltada para empresa de médio porte que investem em seu crescimento.	(ELLWANGER <i>et al.</i> , 2012)

Fonte: O autor.

O quadro 3 se interliga com os dois quadros acima relacionando a teoria e a prática de como o Endomarketing pode impactar positivamente a empresa e seus colaboradores. Acresce também, o trabalho organizacional afim de ampliar o comprometimento, engajamento, pertencimento e a importância dos laços afetivos dentro da corporação. Ainda por cima, o quadro 4 vem complementando com o objetivo de demonstrar práticas de Marketing Interno para pequenas e médias empresas.

**Quadro 4 - Quais são as melhores práticas de endomarketing para pequenas e médias empresas?**

PRÁTICA	TIPOS DE PRÁTICA	CITAÇÃO
No trecho retirado da revista pode-se notar que o endomarketing é fundamental para facilitar a comunicação entre setores da empresa e aumentar a velocidade das tomadas de decisão.	Comunicação interna transparente.	(SANTOS et al., 2023).
O trecho do artigo sugere uma gestão de recursos humanos eficaz, especialmente diante das dificuldades atuais. Para isso, as empresas devem pensar nas necessidades e desejos do seu funcionário, assim ajustar e redesenhar as funções do trabalho assim com o que for possível.	Redesenho de funções e adaptação às necessidades dos colaboradores.	(DE COIMBRA; DE COIMBRA, 2023).
O sucesso foi alcançado pelas organizações que tinham um objetivo explícito de mudança cultura. O fragmento utilizado expõe a integração práticas como total qualidade (TQM) e downsizing em um esforço mais amplo de transformação organizacional.	Mudança cultural apoiando as práticas de gestão.	(CROZATTI, 1998).
De acordo com o texto, o apoio a alta administração, compartilhamento de informações e adoção a uma filosofia de cooperação são os métodos mais comuns.	Cultura de cooperação e suporte de liderança.	(PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011).
O programa descrito fomenta a criação de grupos específicos para atividades, isso incluiu a organização de festas comemorativas, que antes eram exclusivas dos proprietários. Com a proposta, as	Formação de comissões e delegação de responsabilidades.	(PIZZINATTO et al., 2005)

comissões passariam a ser responsáveis pela organização, recebendo verba própria e tendo autonomia para escolher o formato da comemoração e também tendo liberdade para criar materiais de incentivo para os colegas.		
Diante da situação descrita no artigo, o plano ajuda os diferentes departamentos da empresa a se integrar e se alinhar, garantindo que todos os colaboradores estejam atualizados e em linha com as metas e objetivos da empresa.	Plano de comunicação interna.	(LÔBO; LUIZ, 2023).
O texto discorre que vale a pena envolver, sensibilizar, capacitar e monitorar fornecedores na estratégia de sustentabilidade.	Gestão de fornecedores e sustentabilidade.	(REIS et al., 2018).
A parte retirada do artigo sugere o desenvolvimento de programas de aprendizagem para novos e velhos colaboradores da empresa.	Gestão de pessoas e comunicação interna	(BOGDEZEVICIUS; MARQUES LUCAS DE ALENCAR, 2023).
O trecho sugere implementar práticas que promovam um ambiente colaborativo e comunicativo com integração estratégica, assim garantindo coesão e engajamento nos colaboradores.	Valorização e relacionamentos duradouros.	(ELLWANGER et al., 2012).

Fonte: O autor.

O quadro acima, apresenta as melhores práticas do Endomarketing para as corporações, destacando sempre a parte de Recursos Humanos delas, ou seja, a comunicação interna transparente e a gestão de recursos humanos adaptativa. Todavia, o quadro 5 revela alguns desafios, como a falta de objetivos claros, que é essencial para as eficácias do Endomarketing. Também alinha-se com a motivação dos trabalhadores, onde busca criar uma cultura organizacional adaptativa e uma ótima gestão de relacionamentos internos, fatores cruciais para o sucesso dessas práticas.

Contextualizando, a interconexão entre práticas e desafios pede uma abordagem integrada para promover a motivação e a satisfação do cliente

interno, afinal, uma boa estratégia de Endomarketing precisa prever os desafios a serem superados pelo caminho do sucesso.

**Quadro 5 - Quais são os principais desafios na implementação de estratégias de endomarketing?**

DESAFIO	DESCRIÇÃO	CITAÇÃO
Falta de objetivo claro.	No trecho é discorrido a importância de um objetivo bem definido da empresa para a implementação eficaz das ações do endomarketing, resultando em estratégias desorganizadas e ineficazes.	(SANTOS <i>et al.</i> , 2023).
Alinhamento e motivação dos trabalhadores.	A etapa descrita no trecho sugere como desafio a implementação, que envolve alinhar, educar, treinar e incentivar o funcionário a se comprometer com os objetivos organizacionais.	(COIMBRA; COIMBRA, 2023).
Criação de uma cultura adaptativa.	O texto propõe a aplicação de uma cultura organizacional que seja adaptável ao ambiente externo, onde as crenças e valores que estão implícitos nesse conceito devem criar uma cultura que permita a empresa alcançar metas e resultados.	(CROZATTI, 1998).
Estabelecimento de indicadores de desempenho integrado.	O fragmento disponibiliza a criação de indicadores de desempenho conflitantes podem dificultar a colaboração entre os setores da empresa. Por isso, é fundamental desenvolver indicadores unificados que promovam a colaboração entre departamentos.	(PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011).
Gestão de relacionamentos internos e alinhamento de objetivos	O marketing interno enfrenta desafios ao identificar e resolver problemas dentro da organização. A responsabilidade é informar adequadamente a todos os funcionários sobre os objetivos e estratégias da empresa e manter a coesão organizacional.	(PIZZINATTO <i>et al.</i> , 2005)

Fonte: O autor.

O quadro 5 discute os principais obstáculos que as empresas encontram ao implementar estratégias de endomarketing. Dentre os obstáculos estão, a ausência de um propósito definido, o que pode levar a iniciativas desorganizadas e ineficientes, desenvolvimento de uma cultura organizacional flexível que

corresponde ao ambiente externo. Dito isso, a perspectiva do quadro 6 concentra-se nas práticas sugeridas para vencer esses obstáculos e alinhar o endomarketing às metas estratégicas, adicionando mais eficiência e eficácia nas organizações.

**Quadro 6** - Como alinhar as estratégias de endomarketing com os objetivos estratégicos da empresa?

<b>ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA</b>	<b>AÇÃO RECOMENDÁVEL</b>	<b>CITAÇÃO</b>
Programas de motivação e engajamento.	Superação de desafios e alta performance.	Inserir ações motivacionais, como campanhas internas, palestras inspiradoras e reconhecimentos pontuais.	(SANTOS <i>et al.</i> , 2023).
Plano de carreira e progressão profissional.	Aumentar a produtividade e satisfação dos colaboradores.	Criar e alocar planos claros de carreira, com metas concretas e recompensas baseadas na performance.	(COIMBRA; COIMBRA, 2023).
Integração do planejamento com a comunicação interna.	Garantir o ciclo contínuo e eficiência organizacional.	Alinhar planos estratégicos e operacionais com a comunicação interna, assegurando que todos entendam os objetivos e o caminho para se chegar lá.	(CROZATTI, 1998).
Agregação interfuncional e Treinamento Cruzado.	Melhorar a cooperação e eficiência entre as áreas da empresa.	Incluir programas de treinamento cruzado entre marketing e logística, com apoio da alta administração e objetivos comuns.	(PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011).



Plano de sugestões e reconhecimento.	Aumentar o engajamento dos colaboradores e a inovação interna.	Inserir um plano formal para registro de sugestões dos funcionários, com premiação e reconhecimento público.	(PIZZINATTO <i>et al.</i> , 2005)
Estratégia de treinamento estruturado.	Aumentar a confiança e engajamento de novos colaboradores.	Adicionar um cronograma de treinamentos para novos colaboradores, abordando processos, posturas e diretrizes da empresa.	(LÔBO; LUIZ, 2023).
Comunicação interna eficiente	Investigar o reconhecimento por eficiência em soluções educacionais e consolidar um modelo dinâmico de gestão.	Inserir canais de comunicação que promovam feedback contínuo para ajustar as práticas conforme as necessidades da equipe.	(REIS <i>et al.</i> , 2018).
Estratégias de comunicação interna direcionadas	Procurar por valores iguais aos fornecidos ao cliente externo, promovendo consistência e alinhamento entre os públicos- alvos (interno e externo).	Desenvolver campanhas de comunicação interna que reforcem os mesmos valores transmitidos aos clientes externos.	(BOGDEZE, V.; ALENCAR, M. L. 2023).

Fonte: O autor.

O quadro 6 apresenta macetes de endomarketing alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, sugerindo medidas concretas afim de alcançar o alto rendimento, contentamento dos colaboradores e eficácia e eficiência da organização. Ressaltam-se a execução de programas

motivacionais e a combinação do planejamento com a comunicação interna. Por fim, o quadro 7 busca os erros mais frequentes na realização dessas estratégias ditas nos painéis anteriores, bem como exiguidade de comunicação, clareza dos objetivos de Marketing Interno e falta de gestão.

**Quadro 7-** Quais são os erros mais comuns cometidos pelas empresas ao aplicar técnicas de endomarketing?

ERRO COMETIDO	LEVANTAMENTO	CITAÇÃO
Escassez de comunicação interna eficiente.	Falta de comunicação clara e estruturada provoca desorganização e gera dúvida no colaborador.	(SANTOS et al., 2023).
Falta de clareza e definição do conceito de endomarketing.	A falta de uma definição unificada do conceito de marketing interno dificulta a prática e a compreensão pelos profissionais de marketing.	(DE COIMBRA; DE COIMBRA, 2023).
Desamparar a integração de diferentes culturas organizacionais.	Falta de integração entre diferentes culturas (grupais, inovativas, racionais e hierárquicas) pode limitar a eficácia do endomarketing e prejudicar a tomada de decisão da empresa.	(CROZATTI, 1998).
Choque entre objetivos e ações interfuncionais	Diversas funções da empresa desalinhadas e desintegradas, gerando conflitos que prejudicam a implementação eficiente e eficaz do endomarketing.	(PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011).
Ausência de processo estruturado de gestão da qualidade e controle.	Corporações frequentemente falham por não terem um sistema de controle claro com responsabilidades diretas, além de não estabelecerem o envolvimento dos dirigentes e por fim, tomarem medidas corretivas.	(PIZZINATTO et al., 2005)
Políticas de recompensa ultrapassadas.	Falta de benefícios além da remuneração, causa desmotivação ao colaborador que está responsabilizado pelas vendas da empresa.	(LÔBO; LUIZ, 2023).

Falta de conhecimento e treinamento adequado.	Erros causados pela falta de esclarecimento sobre procedimentos e políticas de segurança da informação.	(ELLWANGER et al., 2012).
---	---	---------------------------

Fonte: O autor.

Como dito acima, o quadro 7 lista os equívocos mais frequentes que as organizações cometem ao aplicar estratégias de endomarketing, assim dificultando a entrada do endomarketing na organização. Nesse âmbito, a falta de comunicação interna destaca-se por ser o erro mais comum, essas podem levar a um conflito entre as metas e as ações interfuncionais, bem como a falta de processos estruturados de administração da qualidade. Ao agir dessa maneira, poderão não só vencer os desafios identificados, mas também prevenir erros comumente cometidos, assegurando um ambiente de trabalho mais unificado e eficiente. Ademais, a análise desses pontos críticos reforça o compromisso contínuo das gestões empresariais na adaptação e melhoria das práticas do marketing interno.

Nesse panorama, as corporações podem evitar alguns obstáculos recorrentes no percurso da admissão do endomarketing e também assegurar que suas estratégias internas cheguem ao sucesso absoluto, com resultados concretos, sustentáveis e evolutivos. Dessa maneira, conclui-se que, com empenho constante em ajustar e melhorar estratégias, as empresas tem a capacidade de gerar um impacto notório no envolvimento e na motivação dos seus funcionários, levando a um desempenho organizacional altaneiro. Em subsequência disso, será esclarecido as considerações finais, destacando as maiores descobertas feitas perante a revisão sistemática assentada.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisa detalhadamente o papel do endomarketing nas organizações, principalmente em pequenas e médias empresas, apresentando descobrimentos essenciais através de diversos quadros recheados de conteúdo que podem ser aplicados na prática. O primeiro quadro formula perguntas centrais

sobre o impacto que o endomarketing trás para a cultura organizacional e engajamento de algumas empresas e servindo como base teórica para o estudo. Seguidamente, a segunda tabela enfoca na motivação e engajamento, evidenciando a importância da comunicação eficaz, liderança participativa e clima organizacional positivo para todas as camadas do âmbito empresarial. Acrescentando, o quadro três mostra como o endomarketing influencia a criatividade e acrescenta valores que impulsionam a produtividade e a identidade coletiva. E não menos importante, as seguintes tabelas trazem práticas recomendadas para pequenas e médias organizações, desafios e dificuldades de alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa e o último quadro, propõe atitudes integradas com o objetivo de valorizar o colaborador por meio de planos de carreira e treinamentos afim de reter e criar talentos garantindo o alinhamento estratégico e a eficácia organizacional.

O conhecimento, em Administração, é tão mais rico quanto mais se complementa, e só sobrevive se tiver utilidade prática para a maior variedade possível de organizações (Pizzinatto *et al.*, 2005). Em síntese, a aplicação efetiva do endomarketing exige uma estratégia unificada que busca tanto as melhores praticas quanto os desafios e falhas habituais. Este estudo busca evidenciar o valor da combinação do conhecimento a técnicas conhecidas como análise da cultura organizacional, frequentemente aplicada na área de recursos humanos, somada a tática desenvolvida no campo do marketing. A aplicação das duas técnicas em uma empresa de pequeno ou médio porte evidencia a natureza holística e sistêmica do saber administrativo, bem como a riqueza cultural e prática do uso combinado do conhecimento científico de duas subáreas do setor de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOGDEZEVICIUS, C. R.; MARQUES LUCAS DE ALENCAR, A. V. Influência do endomarketing no processo motivacional entre líderes e subordinados. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 8, n. 2, 17 fev. 2023.

COIMBRA, U.; COIMBRA, U. Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, 2023.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, n. 18, p. 01–20, ago. 1998.

ELLWANGER, C. *et al.* Política de segurança da informação: contribuições do endomarketing para sua efetividade. *Revista Produção Online*, v. 12, n. 2, p. 402–422, 13 jun. 2012.

GILIOI, R. M.; WERNER, C. A percepção dos profissionais da área de recursos humanos, a respeito das ações de endomarketing promovidas por uma empresa do ramo metalúrgico. *Revista Gestão e Organizações*, v. 6, n. 3, p. 24, set. 2021.

LÔBO, É. C. D. S.; LUIZ, F. G. Endomarketing: Políticas de atendimento do setor comercial - Roraima Energia. *Ambiente: Gestão e Desenvolvimento*, [S. l.], p. 23–37, 2023. DOI: [10.24979/s4wypc15](https://doi.org/10.24979/s4wypc15). Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1242>. Acesso em: 28 out. 2024.

MORAIS, I. D. C. D.; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 2, p. 197–215, abr. 2016.

NASCIMENTO, L. M. D. *et al.* A percepção dos consumidores em relação às estratégias de marketing desenvolvidas por uma empresa de produtos naturais e orgânicos. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 2, p. 168–179, 30 jun. 2017.

OLIVEIRA, G. S. *et al.* Grupo focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? *Cadernos da FUCAMP*, Campinas, v. 19, n. 41, 2022. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2208>. Acesso em: 28 out. 2024.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L. D.; YOKOYAMA, M. H. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 17, n. 3, p. 716–741, dez. 2011.

PIZZINATTO, A. K. *et al.* Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 6, n. 1, 2005.

REIS, T. A. *et al.* Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128–138, fev. 2018.

SILVA, P. G. D. S. E.; SANTANA, G. M. D. O endomarketing como estratégia de motivação e produtividade: O caso de autarquia em Boa Vista - Roraima. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, v.1, p. 111-125, nov. 2023.

SANTIAGO, M. M. P. F. F.; COELHO, A.; BAIRRADA, C. M. Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional? **Revista de Administração Pública**, v. 57, p. e2022, set. 2023.

SANTOS, C. M. S. *et al.* A importância do Endomarketing para as organizações: uma revisão bibliográfica. **Revista Universitária Brasileira**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE TRABALHO E FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL: Análise da produção científica na base de dados de periódicos da CAPES**

### **EVOLUTION OF WORKING MODELS AND ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY: Analysis of scientific production in the CAPES journal database**

**Ana Lara de Almeida Costa**

laracosta2453@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**Guilherme Dinalo Pereira**

guilhermedinalo@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**Valdecir Cahoni Rodrigues**

cahoni@unoeste.br – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** A evolução dos modelos de trabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19, evidenciou a importância da flexibilidade organizacional e do home office. Essa modalidade trouxe benefícios como maior bem-estar e satisfação dos funcionários, mas também desafios na definição de metas. O objetivo desta pesquisa foi analisar como esses novos modelos impactam a eficiência, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, além de influenciar a competitividade das empresas. A pesquisa sistemática realizada, incluiu a avaliação de modelos de trabalho remoto, flexível e híbrido, considerando fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional e satisfação no emprego. Os resultados indicam que a flexibilidade e novos arranjos de trabalho podem aumentar a eficiência e a produtividade, destacando a necessidade de sinergia entre tecnologias e estruturas organizacionais. Embora a flexibilidade tenha suas vantagens, pode também intensificar a pressão por resultados. A relevância do estudo se deu pela escassez de informações sobre flexibilidade organizacional e suas consequências, fornecendo uma base para um melhor entendimento por meio de estudos de caso e revisão sistemática. O estudo destacou que o sucesso na adoção de novos modelos de trabalho depende da capacidade das empresas de se adaptarem e investirem em seus recursos humanos. Alinhar práticas de gestão com tendências emergentes e necessidades dos funcionários proporciona uma vantagem competitiva. Estudos futuros devem investigar a evolução dessas práticas e seu impacto em diferentes setores, oferecendo insights valiosos para o aprimoramento das organizações.

**Palavras-chaves:** Modelos de trabalho. Flexibilidade. Gestão de pessoas. CAPES.

**ABSTRACT:** The evolution of work models, especially after the COVID-19 pandemic, has highlighted the importance of organizational flexibility and home office. This modality has brought benefits such as greater employee well-being and satisfaction, but also challenges in setting goals. The objective of this research was to analyze how these new models impact employee efficiency, productivity, and well-being, in addition to influencing companies' competitiveness. The systematic research carried out included the evaluation of remote, flexible, and hybrid work models, considering factors such as work-life balance and job satisfaction. The results indicate that flexibility and new work arrangements can increase

efficiency and productivity, highlighting the need for synergy between technologies and organizational structures. Although flexibility has its advantages, it can also intensify the pressure for results. The relevance of the study was due to the scarcity of information on organizational flexibility and its consequences, providing a basis for a better understanding through case studies and systematic review. The study highlighted that the success in adopting new work models depends on the ability of companies to adapt and invest in their human resources. Aligning management practices with emerging trends and employee needs provides a competitive advantage. Future studies should investigate the evolution of these practices and their impact on different sectors, offering valuable insights for improving organizations.

**Keywords:** Work models. Flexibility. People management. CAPES.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução dos modelos de trabalho e flexibilidade organizacional são temas que estão ganhando maior significância no contexto do mercado atual, focado em start up e microempresas. “Inovar, ter flexibilidade e mudar são fatores intimamente ligados à sustentabilidade, na medida em que devemos mudar de paradigmas obsoletos para novos” (Boog; Boog, 2012, p. 171). Esta mesma ideia é compartilhada por Kossek, Gettings e Misra (2022, p16), que relatam que “todo trabalho precisa de alguma flexibilidade”.

Com a pandemia de covid 19 ocorrida entre os anos de 2020 a 2022 o modelo de trabalho convencional se tornou inviável e perigoso à saúde dos colaboradores, obrigando as organizações a adotarem outros modelos de trabalho. Isso resultou em crescimento e desenvolvimento do home office e o maior uso do meio eletrônico para encomendar produtos e serviços. “O home office elevou os níveis de bem-estar e satisfação com a vida se seus adeptos na comparação dos trabalhadores que continuaram presencialmente” (Pacini; Tobler; Bittencourt, 2023).

O home office é uma modalidade de trabalho remoto, que consiste em uma prestação de serviço feita à distancia, onde o colaborador pode estar cumprindo sua função no âmbito de sua casa, em outra cidade ou até de outro país. De acordo com Hentz e Freitas (2021, p. 2) “O principal ponto negativo do home office ou trabalho remoto é a dificuldade do funcionário em estabelecer e seguir metas”.

Com a adoção da modalidade de trabalho em home office organizações tiveram que investir em seus colaboradores por intermédio de treinamento e



compras de equipamentos para os funcionários. Nos dizeres de Choudhury, (2020, p. 68) “existem obstáculos legítimos para tornar o trabalho totalmente remoto não apenas gerenciáveis, mas também bem-sucedido”.

Durante o período de reclusão, o trabalho remoto se tornou mais familiar aos brasileiros e após esse período, transformou-se em um meio de trabalho mais aceito e praticado pelas organizações. A adoção desse modelo possibilitou a flexibilidade. Conforme os dizeres de Menezes e Amaral, (2022, p. 92) "Sairão na frente às operações que conseguirem aproveitar as tendências atuais e se antecipar, diante dos concorrentes, às tendências do futuro”.

Estar atento às mudanças futuras e fazer pesquisas de como aproveitá-las é vital para qualquer empresa dessa era digital, onde varias tendências surgem, mudam e rapidamente se tornam obsoletas. Segundo Roosevelt (1996; p. 353) as "organizações do futuro como as atuais, irão operar em um ambiente de negócios incerto, complexo e altamente competitivo. Sua lucratividade e viabilidade dependerão dos esforços de uma força de trabalho cada vez mais diversificada”.

Um dos maiores desafios das organizações é a preparação de sua equipe para estas constantes mudanças. Uma das estratégias tem sido exercitar o pensamento criativo dos colaboradores e dar liberdade para que possam se expressar e mostrar seus meios de serem uteis para a organização. De acordo com Champy (1997, p. 25) "as mudanças organizacionais hoje são como uma ‘viagem sem fim’ onde o destino dessa viagem deve ser a mudança, seja para maximizar o patrimônio e até mesmo melhorias no serviço prestado”.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de analisar o impacto dos novos modelos de trabalho e da flexibilidade organizacional na eficiência, na produtividade, no bem-estar dos funcionários e na competitividade das organizações, visando fornecer insights para aprimorar práticas e políticas relacionadas a essas questões.

Os objetivos específicos alcançados foram os de avaliar os diferentes tipos de novos modelos de trabalho, como o trabalho remoto, flexível e híbrido; foi analisado como essas abordagens afetam a eficiência e a produtividade nas organizações; investigar o impacto da flexibilidade organizacional nos níveis de

bem-estar dos funcionários, considerando fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia no trabalho e satisfação no emprego.

Com a crescente evolução dos modelos de trabalho tendo como objetivo a flexibilidade organizacional, este estudo justifica-se pela carência de informações que abordam esse tema, cooperando com dados de abordagens e como as ações tem reflexo dentro das organizações, possibilitando um melhor entendimento ao fazer estudo de caso.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada utilizou de alguns métodos, tais como a pesquisa qualitativa e a revisão sistemática.

Pesquisa Qualitativa assim como escrito por Gibbs (2009, p 9), este tipo de pesquisa pretende “levantar os fenômenos sociais de diversas maneiras diferentes e explica-los através de características comuns” Isso pode ocorrer através de análises experienciais de indivíduos ou grupos ou observando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo.

Esse método de pesquisa permite ao pesquisador criar métodos, tipologias e teorias, explicando questões sociais. Utilizando este método de pesquisa, buscou-se explicar como a evolução do modelo de trabalho e a flexibilidade organizacional repercute de maneira positiva nas organizações e ainda informar maneiras de aperfeiçoar os hábitos e questões politico-culturais.

A pesquisa de revisão sistemática segundo Sousa, Silva e Carvalho, (2010, p 103), a pesquisa de revisão sistemática é “baseada na junção de pesquisas referentes à conteúdos específicos, focando em estudos experimentais e buscando maneiras de superar os obstáculos de cada etapa por intermédio de avaliação de relevância e validade dos estudos”. Por intermédio da revisão sistemática os pesquisadores propõem-se reunir, avaliar e sintetizar todas as evidências disponíveis para alcançar o objetivo da pesquisa, buscando e selecionado pesquisas já realizadas disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES.

A coleta de dados se deu pelos seguintes passos: 1) Entrar na plataforma de pesquisa CAPES: <https://www-periodicos-capes-gov->

br.ezl.periodicos.capes.gov.br/; 2) Inserir as palavras chaves “modelos de trabalho”, “gestão de pessoas” e “flexibilidade organizacional”; 3) selecionar artigos revisado por pares e em português; 4) selecionar artigos pelo tema e 5) selecionar artigos pelo resumo.

Após a realização dos passos acima foram separados 80 artigos e após a leitura do resumo selecionou-se 11 artigos que possuem maior afinidade com o tema da pesquisa. Abaixo será apresentado a análise e as discussões dos resultados encontrados

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

*Neste tópico será apresentado o tema, objetivo, metodologia, resultados e sugestões para as próximas pesquisas. Abaixo um resumo dos artigos e categorias que foram selecionados.*

Quadro 3 – Artigos e as categorias

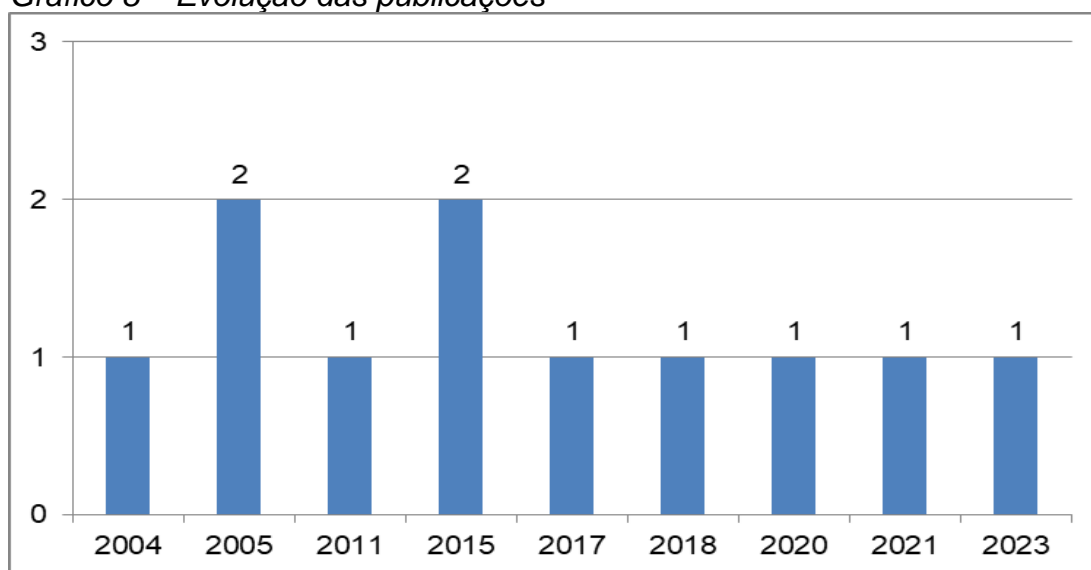
Ano	Título e Autor	Categorias
2004	Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo / HELAI, D. H.	Flexibilidade organizacional
2005	Flexibilidade e mudança organizacional: um programa de qualidade que deu certo / SILVA, I. E. L. R. et al.	Flexibilidade organizacional
2005	Flexibilidade organizacional e novos modelos de gestão: sinergias e complementaridades / MUNIZ, S. T. G.	Flexibilidade organizacional
2011	A flexibilidade organizacional como fator estratégica para a obtenção de vantagem competitiva: Um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco / BARRETO, A. F.; POZO, H.	Flexibilidade organizacional
2015	Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades / BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, P. G. F.	Gestão de pessoas
2015	O trabalho na indústria de software: a flexibilidade como padrão das formas de contratação / BRIDI, M. A.; BRAUNERT, M. B.	Flexibilidade organizacional
2017	Flexibilidade organizacional e vivências de prazer-sofrimento: Um ensaio teórico / NASCIMENTO, M.; DELLAGNELO, E. H. L.; BIROCHI, R.	Flexibilidade organizacional
2018	O culto da performance: O novo modelo de trabalho do século XXI / ROCHA, T. A.	Modelo de trabalho
2020	Planejamento estratégico na gestão de pessoas: Um estudo de caso / FERIGATO, E.; ROSINI, A. M.	Gestão de pessoas
2021	Modelos de gestão de pessoas / VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A.	Gestão de pessoas
2023	Gestão por competências: soft skills na secretaria de gestão de pessoas do tribunal de justiça de Roraima / LUIZ, F. G.; RODRIGUES, S. S.	Gestão de pessoas

Fonte: Os autores.

Analisando o quadro acima nota-se que os artigos foram separados em três categorias, a saber: Flexibilidade Organizacional; Gestão de Pessoas e Modelo de Trabalho.

O gráfico abaixo representa a evolução das publicações entre os anos de 2004 a 2023.

Gráfico 8 – Evolução das publicações



Fonte: Os autores.

Analisando o gráfico acima percebe-se que somente nos anos 2005 e 2015 que se teve duas publicações sobre o conteúdo pesquisado. Nos demais anos manteve-se apenas uma publicação por ano.

A figura 1 abaixo apresenta os resultados adicionados à nuvem de palavras com os títulos dos artigos e ao lado o resultado das palavras chaves.



pelos autores SILVA, I. E. L. R. et al.. O principal objetivo da pesquisa foi o de analisar processos de mudança organizacional em várias dimensões, com foco na consolidação e expansão de mercados da Gráfica X. Utilizando pesquisa de campo, o estudo revelou que a introdução de inovações tecnológicas proporcionou modernidade, visão de futuro, e alta profissionalização à empresa, resultando em sucesso significativo e na conquista da Qualidade Total dos serviços e produtos.

A Gráfica X, uma empresa de porte médio, está em processo de expansão e precisa rever seu planejamento, focando na estrutura demográfica, redefinindo papéis e tarefas, além de ampliar o plano de carreiras. Com o crescimento, é necessário planejar a descentralização do poder decisório, o que permitirá uma gestão mais eficiente. A abordagem de treinamento de Recursos Humanos deve ser proativa, para aperfeiçoar o potencial dos colaboradores. A empresa já se destaca local e nacionalmente, caminhando para a consolidação no mercado e buscando sempre a Qualidade Total em seus serviços e produtos.

O terceiro artigo analisado tem o tema "Flexibilidade Organizacional e Novos Modelos de Gestão: Sinergias e Complementaridades" publicado no ano de 2005 pelo autor MUNIZ, S. T. G. cujo objetivo foi o de explorar as inter-relações entre flexibilidade e novas formas organizacionais na indústria automotiva, assim como discutir a sinergia e os conflitos entre novas tecnologias de produção, como o "modelo japonês" e o just-in-time, e os arranjos organizacionais, buscando novas formas de relacionamento entre montadoras e fornecedores. Utilizando pesquisa bibliográfica, o estudo concluiu que, apesar das inovações significativas, ainda é necessária a implementação de modelos que promovam sinergias e objetivos compartilhados para aumentar a flexibilidade organizacional, reduzir variações e aprimorar a eficiência e redução de custos.

O próximo artigo a ser analisado possui o tema "A Flexibilidade Organizacional como Fator Estratégico para a Obtenção de Vantagem Competitiva: Um Estudo nas Pequenas Indústrias Metalúrgicas da Região de Osasco" publicado em 2011 pelos autores BARRETO, A. F.; POZO, H., que investigaram se a flexibilidade organizacional pode proporcionar uma vantagem competitiva para micro e pequenas empresas (MPEs). Utilizando uma

abordagem teórica, a pesquisa revelou que a flexibilidade organizacional é crucial para que as empresas estejam preparadas para atender às demandas do mercado assim que surgem. Desenvolver uma filosofia organizacional flexível não só é benéfico, mas pode ser essencial para promover a sobrevivência e o crescimento das MPEs, ao permitir uma rápida adaptação aos processos e uma resposta ágil às mudanças do mercado, resultando em uma vantagem competitiva significativa.

É aconselhável enfatizar a importância da flexibilidade organizacional, destacando-a não apenas como uma vantagem competitiva, mas como uma necessidade estratégica para a sobrevivência e crescimento em um mercado dinâmico e competitivo. É fundamental detalhar como a flexibilidade impacta diretamente a capacidade das empresas de inovar e responder a mudanças do mercado. Além disso, é necessário aprofundar-se mais nos benefícios concretos da flexibilidade organizacional para as MPEs, como a maior capacidade de adaptação, inovação contínua, e melhor atendimento às necessidades dos clientes.

Recomenda-se, para obter conclusões mais precisas e uma análise mais aprofundada dos aspectos levantados, a realização de um novo estudo que inclua a perspectiva de outros profissionais da organização. Além disso, sugere-se a aplicação desse instrumento em outras regiões e em diferentes organizações, com o objetivo de gerar um parâmetro mais amplo e compreensivo sobre o conceito de organização flexível.

O próximo artigo analisado tem como tema "Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades" publicado em 2015 pelos autores, BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, P. G. F. cujo objetivo foi analisar o papel dos líderes na gestão estratégica de pessoas, examinando referencial teórico e propondo um modelo adaptado à evolução dos estudos sobre o tema. Utilizando de pesquisa teórica, o estudo destacou a importância da atuação dos líderes na gestão estratégica e aponta que o tema ainda possui lacunas significativas que necessitam de aprofundamento e novas pesquisas empíricas. O artigo contribuiu para a compreensão do papel dos líderes em um contexto em constante mudança.

O próximo artigo tem como tema "O Trabalho na Indústria de Software: A Flexibilidade como Padrão das Formas de Contratação" publicado em 2015 pelos autores BRIDI, M. A.; BRAUNERT, M. B. O objetivo da pesquisa foi a de analisar as formas de contratação na indústria de software em Curitiba e região. Utilizando pesquisa de campo e qualitativa, a investigação revelou que as empresas frequentemente contratam trabalhadores como pessoa jurídica através de cooperativas. Essa prática visa evitar encargos trabalhistas e aumentar a competitividade, incorporando formas de flexibilização do trabalho.

O artigo "Flexibilidade Organizacional e Vivências de Prazer sofrimento: Um Ensaio Teórico" publicado em 2017 pelos autores NASCIMENTO, M.; DELLAGNELO, E. H. L.; BIROCHI, R. explorou como a flexibilidade organizacional afeta a vivência diária dos trabalhadores. A pesquisa teórica revelou que, apesar da promessa de autonomia e liberdade oferecida pela flexibilidade, na prática ocorre uma manipulação sutil e um aumento da pressão por desempenho, resultando em um controle invisível sobre os funcionários.

O próximo artigo tem como título "O Culto da Performance: O Novo Modelo de Trabalho do Século XXI" publicado em 2018 do autor ROCHA, T. A. que compara o modelo do "trabalhador-empresendedor" com o modelo tradicional de "trabalhador fordista", analisando como o modelo mais recente impacta a saúde mental dos trabalhadores. Utilizando pesquisa bibliográfica, o estudo demonstra que o modelo individualista e o "culto da performance" resultam em práticas e pensamentos prejudiciais para a saúde mental e física, criando uma pressão elevada sobre aqueles que não possuem poder empreendedor. Essa pressão pode levar a problemas como ansiedade, depressão e estresse elevado.

O próximo artigo cujo tema é "Planejamento Estratégico na Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso" foi publicado em 2020 pelos autores FERIGATO, E.; ROSINI, A. M. que explora as ferramentas disponíveis para gestores na administração de pessoas, demonstrando como um planejamento estratégico pode transformar a capacidade produtiva e os resultados de uma empresa. A pesquisa, que combinou abordagens bibliográfica e qualitativa, revelou que, em um ambiente de globalização e avanço tecnológico constante, as empresas precisam adotar um planejamento estratégico robusto na gestão de pessoas. Esse planejamento é crucial para aumentar a eficiência, reduzir erros e atrasos,



e melhorar a lucratividade, enquanto as empresas devem ser flexíveis e adaptáveis às mudanças do mercado.

O planejamento estratégico é fundamental para entender as mudanças no ambiente interno e externo da empresa. Ele permite identificar problemas e oportunidades de melhoria, garantindo que a organização esteja preparada para lidar com um mercado em constante transformação. Ao contrário do que se imagina, o planejamento estratégico torna a empresa mais adaptável, pois envolve um processo contínuo de construção, análise e validação de suas estratégias, direcionando de forma clara os esforços organizacionais.

O artigo "Modelos de Gestão de Pessoas" publicado em 2021 dos autores VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. explora os conceitos e classificações dos modelos de gestão de pessoas abordados na literatura nacional e internacional, examinando a evolução desses modelos ao longo do tempo. A pesquisa bibliográfica revelou que os modelos de gestão de pessoas têm evoluído, oferecendo insights para compreender e desenvolver práticas que se ajustem às particularidades e objetivos de uma organização. A evolução dos modelos permite que as empresas adaptem suas políticas e práticas para melhor atender às suas demandas e contextos específicos.

Ao longo do tempo, a estratégia de gestão de pessoas evoluiu e passou a ser vista como um modelo essencial nas organizações, tornando-se uma abordagem contemporânea na administração dessa área. Fischer (2001, 2002, 2015) introduz o conceito de modelo competitivo, onde a principal função da gestão de pessoas é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais sejam concretizadas, contribuindo assim para a vantagem competitiva da empresa.

Por fim o último artigo com o tema "Gestão por Competências: Soft Skills na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima" publicado em 2023 cujas autoras são LUIZ, F. G.; RODRIGUES, S. S. analisou a relevância das soft skills para as práticas administrativas na Secretaria de Gestão de Pessoas, com base na perspectiva de servidores formados em administração. A pesquisa exploratória e bibliográfica revelou que as soft skills são cruciais para o desempenho das atividades administrativas, destacando-se como um fator importante para o alinhamento entre competências individuais e

organizacionais. A identificação e desenvolvimento dessas habilidades podem levar a melhorias significativas no desempenho e na eficácia dos servidores.

Para futuras investigações, recomenda-se ampliar a amostra para incluir um maior número de servidores, sejam eles administradores ou não, em diferentes unidades do TJRR, com o objetivo de verificar se esses profissionais estão atualizados sobre as novas tendências do mercado de trabalho. Também é sugerido aprofundar o estudo das soft skills no âmbito da administração pública, expandindo o tema desta pesquisa. Isso pode fomentar discussões sobre a importância dessas competências como critério de avaliação em processos de contratação, como concursos públicos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em relação aos resultados dos objetivos gerais, a pesquisa identificou que a flexibilidade organizacional e os novos modelos de trabalho, como o remoto e híbrido, podem aumentar a eficiência e a produtividade, evidenciado no artigo de Muniz (2005), que discute a necessidade de sinergias entre novas tecnologias e arranjos organizacionais para otimizar a produção. Quanto ao bem-estar dos funcionários, os artigos revelaram que a flexibilidade, embora promettesse autonomia, pode resultar em uma pressão por desempenho, impactando negativamente o bem-estar, conforme indicado por Nascimento et al. (2017). Isso demonstra a complexidade da flexibilidade no ambiente de trabalho. Além disso, a flexibilidade organizacional foi destacada como um fator crucial para a competitividade, especialmente em micro e pequenas empresas, conforme Barreto e Pozo (2011). O estudo sugere que a capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado é vital para a sobrevivência e crescimento das empresas.

Em relação aos objetivos específicos, a avaliação de novos modelos de trabalho mostrou suas implicações para a eficiência e produtividade. O estudo de Bridi e Braunert (2015) sobre a indústria de software evidenciou a tendência crescente de contratações flexíveis, que visam aumentar a competitividade. A investigação sobre o impacto da flexibilidade organizacional no bem-estar dos

funcionários destacou que, enquanto a flexibilidade pode promover uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, também pode levar a um aumento da pressão por resultados, como observado em Nascimento et al. (2017). Por fim, a pesquisa mais recente sobre soft skills (Luiz e Rodrigues, 2023) ressaltou a importância dessas habilidades nas práticas administrativas, sugerindo que o desenvolvimento de soft skills pode ser fundamental para alinhar competências individuais e organizacionais, impactando diretamente a eficácia no trabalho.

Pesquisas recentes revelam que, embora a flexibilidade organizacional ofereça benefícios consideráveis, como maior satisfação e bem-estar dos funcionários, também apresenta desafios significativos. Entre esses desafios estão a necessidade de novos métodos de gestão e o equilíbrio entre a autonomia concedida e as exigências de desempenho. Adicionalmente, modelos de trabalho flexíveis, como o home office e o trabalho híbrido, demandam investimentos em treinamento e tecnologia para garantir eficácia e produtividade.

A análise dos novos e variados modelos de trabalho revela que eles estão intrinsicamente ligados à flexibilidade organizacional. Na realidade, a flexibilidade se tornou o padrão atual, e os modelos de trabalho estão evoluindo para atender às exigências de um mercado em constante transformação.

No entanto, a pesquisa encontrou algumas limitações, como a escolha dos periódicos da CAPES como principal fonte de dados. Essa escolha revelou um número relativamente baixo de estudos sobre flexibilidade organizacional, o que pode ser atribuído ao fato de que este é um tema relativamente recente e ainda em desenvolvimento no campo profissional.

Portanto, a pesquisa sublinha que o sucesso na adoção de novos modelos de trabalho e na flexibilidade organizacional depende crucialmente da capacidade das empresas de se adaptarem às mudanças e de investirem adequadamente em seus recursos humanos. Empresas que conseguirem alinhar suas práticas de gestão com as tendências emergentes e as necessidades de seus funcionários terão uma vantagem competitiva significativa no mercado atual.

Futuros estudos devem continuar a explorar como essas práticas evoluem e impactam diferentes setores e contextos, oferecendo insights valiosos para o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, A. F.; POZO, H. A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, v. 27, n. 80, maio/ago. 2011.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, P. G. F. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. 2017.
- BOOG, G.; BOOG, M. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes: inovação e flexibilidade: os desafios das mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BRIDI, M. A.; BRAUNERT, M. B. O trabalho na indústria de software: a flexibilidade como padrão das formas de contratação. **Caderno CrH**, Salvador, v. 28, n. 73, p. 199-213, jan./abr. 2015.
- CHOUDHURY, P. **Best practices for all-remote organizations**. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>. Acesso em: 25 mar. 2024.
- FERIGATO, E.; ROSINI, A. M. Planejamento estratégico na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 11, p. 54-75, jan./dez. 2021.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: o que é a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HELAI, D. H. Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. **Revista FGV**, v. 3, n.1, mar. 2005.
- HENTZ, F. Home office e trabalho remoto. *In*: 5º SEMINÁRIO DE TECNOLOGIA GESTÃO E EDUCAÇÃO. 5., 2021. Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Faculdade e Escola Técnica Alcides Maya, 2021. Disponível em: <http://raam.alcidesmaya.edu.br/index.php/SGTE/article/view/323>. Acesso em: 18 set. 2024.
- JAMES, A. C. Preparando-se para a mudança organizacional. *In*: GOLDSMITCH, M.; HESSELBEIN, F. **A organização do futuro**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997. v. 2, Cap. 1, p. 25 e 26.
- KOSSEK, E.; GETTINGS, P.; MISRA, K. **Como lidar com o trabalho flexível**. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

LUIZ, F. G.; RODRIGUES, S. S. Gestão por competências: Soft skills na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Roraima. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1227>. Acesso em: 18 set. 2024.

MENEZES, S.; AMARAL, C. **Future Consumer Index**: Novos hábitos de consumo formados na pandemia tendem a se fortalecer a longo prazo. 2022. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/consumer-products-retail/novos-habitos-de-consumo-formados-na-pandemia](https://www.ey.com/pt_br/consumer-products-retail/novos-habitos-de-consumo-formados-na-pandemia). Acesso em: 25 mar. 2024.

MUNIZ, S. T. G. **Flexibilidade organizacional e novos modelos de gestão**: sinergias e complementaridades. 2005. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr15\\_0403.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0403.pdf). Acesso em: 24 abr. 2024.

NASCIMENTO, M.; DELLAGNELO, E. H. L.; BIROCHI, R. Flexibilidade organizacional e vivências de prazer – sofrimento: um ensaio teórico. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**. v. 4, n. 2, p. 377-406, dez. 2017.

PACINI, S.; TOBLER, R.; BITTENCOURT, V. S. **Trabalho e produtividade**: tendências do home office no Brasil. 2023. Disponível em <https://blogdoibre.fgv.br/posts/tendencias-do-home-office-no-brasil>. Acesso em: 01 abr. 2024.

ROCHA, T. A. O culto da performance: o novo modelo de trabalho do século XXI. **Revista Sem Aspas**, Araraquara, v. 7, n. 1, p. 156-167, jan./jun., 2018.

ROOSEVELT, R. A diversidade e as organizações do futuro. *In*: GOLDSMITCH, M.; HESSELBEIN, F. **A organização do futuro**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997. v. 2, Cap. 34. p. 353.

SILVA, I. E. L. R. *et al.* **Flexibilidade e mudança organizacional**: um programa de qualidade que deu certo. 2005. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1C0AFDD3FE5F845303256F9B00463C37/\\$File/NT000305DE.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1C0AFDD3FE5F845303256F9B00463C37/$File/NT000305DE.pdf). Acesso em: 18 set. 2024.

SOUSA, M.; SILVA, M.; CARVALHO, R. **Revisão integrativa**: o que é e como fazer. 2010. Disponível em: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AG8Rbl6a1s9n9H4&id=4859C8CFE955DB37%212788&cid=4859C8CFE955DB37&parId=root&parQt=sharedby&o=OneUp>. Acesso em: 24 abr. 2024.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de gestão de pessoas. **Recape Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 491, set./dez. 2021.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## GESTÃO ESTRATÉGICA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: REVISÃO SISTEMÁTICA E INTEGRATIVA SOBRE O TEMA

### STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC ALIGNMENT: SYSTEMATIC AND INTEGRATIVE REVIEW ON THE TOPIC

**Ester de Souza e Paiva**

[estersouzaepaiva@gmail.com](mailto:estersouzaepaiva@gmail.com) – *Business School UNOESTE*

**Nadielle Thaysa Barbosa Silva**

[barbosanadielle@gmail.com](mailto:barbosanadielle@gmail.com) – *Business School UNOESTE*

**Érika Mayumi Kato-Cruz**

[erikakato@unoeste.br](mailto:erikakato@unoeste.br) – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** Este artigo possui como objetivo realizar uma revisão sistemática e integrativa em relação a alinhamento estratégico de 2013 a 2024, reforçando a sua importância para a gestão estratégica. Trata-se de uma consulta qualitativa com coleta de dados da plataforma SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library. Para atender a essa lacuna, espera-se melhor perceber a importância do alinhamento estratégico para gestão estratégica das organizações. Os resultados demonstraram que os principais desafios enfrentados envolvem: comunicação clara entre colaboradores e empresa, gestão de pessoas, seleção e elaboração de metas, incremento de estratégias organizacionais com a participação de todos os colaboradores dentro da organização.

**Palavras-chaves:** estratégia; alinhamento estratégico; revisão sistemática integrativa.

**ABSTRACT:** This research article aims to carry out a systematic and integrative review in relation to strategic alignment from 2013 to 2024, reinforcing its importance for achieving business strategy. This is a qualitative consultation with data collection from the SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library platform. To address this gap, we hope to better understand the importance of strategic alignment for the strategic management of organizations. The results demonstrated that the main challenges faced involve clear communication between employees and the company, people management, selection and formulation of goals, and enhancement of organizational strategies with the active participation of all employees within the organization.

**Keywords:** strategy; strategic alignment; integrative systematic review.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica consiste na integração do gestor em relação aos conjuntos de objetivos e práticas de uma organização, unindo todos os setores em alinhamento quanto a sua execução.

O gerenciamento estratégico é fundamental nas organizações, pois contribui para o alcance dos objetivos propostos pelo gestor, de modo que a organização se mantenha no mercado e cresça de forma positiva. De acordo com Lengler, Ilha e Lavarda (2020, p. 4), as empresas “utilizam da gestão estratégica como ferramenta para atingir os objetivos almejados”.

O levantamento das ações estratégicas pode ser realizado pelo uso de diversas ferramentas, com destaque para a análise SWOT. Por meio dessa ferramenta há a coleta minuciosa de forças e fraquezas da instituição, bem como das oportunidades e ameaças do mercado. Alicerça, desse modo, a compreensão de fatores internos e externos, contribuindo para a definição da estratégia empresarial e a antecipação de situações futuras.

Para se alcançar alinhamento estratégico uma organização, primeiramente é necessário ter uma visão de futuro que abrange não só os objetivos, mas também os processos e recursos da empresa, na busca por melhoria contínua e alcance de um propósito comum. Conforme Brito, Kato-Cruz e Endo (2021, p. 3), “traçar objetivos, introduzir ferramentas de gerenciamento e indicadores é essencial para o monitoramento e controle dos processos, possibilitando a aplicação de correções necessárias na busca por melhoria contínua”.

Destaca Oliveira (2014, p. 3) que a base da estratégia está na análise de relação da empresa com o seu ambiente, “o qual é externo e está fora de seu controle; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”.

Logo, para um planejamento estratégico efetivo é necessário estudar os setores da empresa e a execução de suas atividades, além de compreender as mudanças necessárias, planejar ações e processos com uma visão completa da organização (Oliveira, 2014).

Segundo Mendes (2012, p. 11), “estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas”. Nesse contexto, o procedimento de tomada de decisão é fundamental na gestão estratégica, procurando melhorar as etapas e suas funções em meio aos processos da organização, assim como adequar as ações empresariais às

mudanças externas. Para Castro *et al.* (2023, p. 4), possibilita “traçar um plano de ação por meio da análise dos acontecimentos e realizar, assim, tomadas de decisões favoráveis”.

Por trás das decisões e seus processos, há também os prazos estipulados pela gestão para alcançar determinado resultado. Um gestor que constrói uma estratégia pensada não só no ganho, mas também no crescimento da empresa e seus colaboradores, tem mais chances de sucesso no alcance dos objetivos propostos. Os prazos devem ser racionais e a equipe precisa de apoio moral, pois uma estrutura frágil, facilmente pode ser atingida pela mudança de mercado, o que seria uma ameaça (Miles; Snow, 1978).

Diante do contexto apresentado, o objetivo geral do referido estudo é realizar uma revisão sistemática e integrativa sobre alinhamento estratégico na base de dados da Spell, de 2013 a 2024, destacando a sua importância para a implementação da estratégia empresarial. Já os objetivos específicos são: levantar os estudos nacionais sobre o tema publicados de 2013 a 2024 na plataforma SPELL; analisar os artigos de forma sistemática e integrativa; comparar qualitativamente os estudos analisados a partir da temática de alinhamento estratégico e propor uma agenda de pesquisa nacional para a área.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva. Trata-se de pesquisa bibliográfica do tipo Revisão Sistemática e Integrativa.

Uma pesquisa descritiva tem como finalidade o detalhamento de um conteúdo examinado. De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 89), estudos descritivos têm como objetivo “o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”.

A abordagem qualitativa, por meio de seus métodos e técnicas direcionadas à compreensão dos dados obtidos empiricamente, traz consigo a compreensão da exploração do estudo das ciências sociais, ou seja, por meio de documentos, entrevistas e periódicos (Teixeira, 2003).

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, consiste na realização de ampla investigação de conhecimentos importantes relacionados ao tema pesquisado,



por meio de materiais de referências eletrônicas, artigos científicos, livros e/ou sites acadêmicos.

Segundo Fernandez (2012, p. 248 -249),

por meio da pesquisa bibliográfica, é possível delimitar um problema com base nas referências teóricas publicadas, além de conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado. Essa pesquisa pode ser realizada de forma independente ou pode fazer parte de outras pesquisas.

A revisão sistemática envolve método de investigação em relação à pesquisa específica, com a exploração de um conjunto de trabalhos disponíveis para atingir a compreensão do assunto. Conforme Sampaio e Mancini (2007, p. 84), “é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica.”

O estudo integrativo é o resumo da literatura empírica, ou seja, tem o papel fundamental da compreensão de um fenômeno em questão, o intuito deste tipo de pesquisa é descrever os conhecimentos passados por meio das análises coletadas em pesquisas anteriores, a fim de permitir que esse estudo seja passado para o futuro, para a maior abrangência dos resultados e, assim, respostas para temas que surjam com o passar do tempo (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A análise de dados secundários tem como princípio a interpretação de dados registrados, a partir de variadas fontes, tais como artigos, revistas, livros e registros governamentais. Afirma Walliman (2015, p. 70) que “os dados secundários são úteis como ilustração contextual de uma pesquisa, fortalecendo os argumentos”.

A presente pesquisa teve como fonte de dados a plataforma SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library. Na primeira etapa, foram levantados artigos por meio da busca pelo termo “alinhamento estratégico” nas palavras-chave dos registros, abrangendo o período de 2013 a 2024, publicados em português e na área de Administração. Na sequência, procedeu-se a eliminação de artigos duplicados. Na terceira etapa, foi feita a leitura dos resumos, com a

exclusão de artigos que não tratavam diretamente do tema. A figura 1 esquematiza os filtros utilizados para o levantamentos do artigos.

**Figura 1** – Etapas dos procedimentos realizados para identificar os artigos selecionados



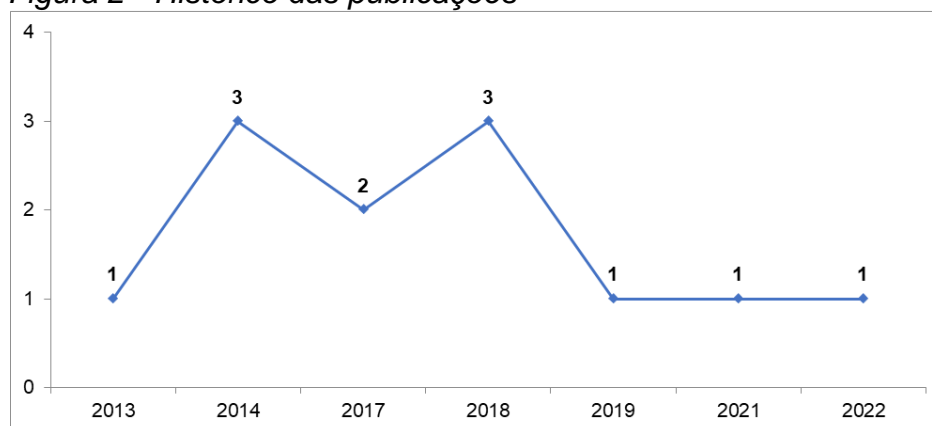
**Fonte:** As autoras.

Para fins de planejamento da pesquisa foi realizado um levantamento prévio dos 36 artigos, etapa 1, na sequência reduziu para 24 artigos, etapa 2, por fim, totalizou 12 artigos para análise, etapa 3.

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A referida seção tem início com a apresentação geral dos artigos selecionados para, na sequência, serem discutidos em relação ao objetivo proposto no artigo.

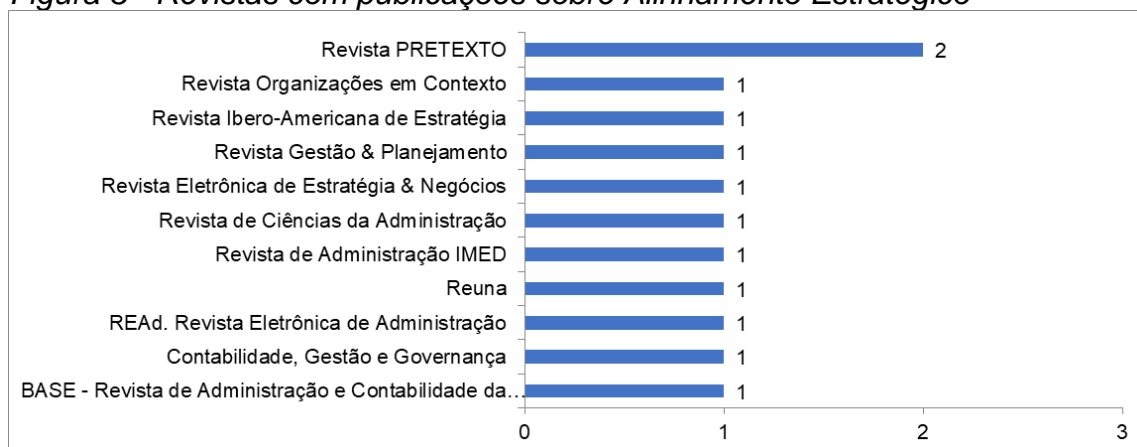
Figura 2 - Histórico das publicações



Fonte: As autoras.

Na figura observa-se um histórico das publicações dos artigos de 2013 a 2022. Nota-se em crescimento significativo na quantidade de artigos publicados de 2014 a 2018. Na sequência, se manteve regular em relação a quantidade de artigos publicados por ano.

Figura 3 - Revistas com publicações sobre Alinhamento Estratégico



Fonte: As autoras.

Na figura 3 é possível identificar o total de artigos publicados em cada uma das revistas verificadas entre os anos de 2013 a 2022. A Revista Pretexto registrou 2 artigos publicados, enquanto as demais revistas contabilizaram apenas 1 publicação cada.

O quadro 1 traz uma apresentação geral dos artigos levantados em termos de autores/ano, revista em que foi publicado, objetivo, metodologia e principais resultados.

**Quadro 4 – Apresentação geral dos artigos**

<b>Autores / Ano</b>	<b>Revista</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
Colla <i>et al.</i> (2013)	Revista de Administração IMED	Alinhamento das ações estratégicas em uma pequena empresa supermercadista paranaense	Descrever de que forma os setores organizacionais de um supermercado da região noroeste do Paraná estão contribuindo para atingir sua missão e por consequência na geração de vantagem competitiva.	Realizou uma abordagem qualitativa e uma entrevista não estruturada.
Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2014)	Revista Gestão & Planejamento	Alinhamento estratégico com o uso de uma metodologia multicritério em apoio a decisão-MCDA	discutir e ilustrar o processo de alinhamento estratégico, tático e operacional numa empresa de grande porte com o auxílio de uma metodologia multicritério em apoio a decisão construtivista – MCDA-C	Pesquisa descritiva, por meio do levantamento de dados.
Silveira (2014)	Revista PRETEXTO	Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas	Apresentar, brevemente, uma revisão teórica dos diversos conceitos e abordagens relacionados com o tema do alinhamento estratégico [...]na relação entre estratégia, alinhamento estratégico, gestão de pessoas e desempenho organizacional	Aborda a noção de alinhamento estratégico sobre sua origem, desenvolvimento, conceitos, dimensões e apresenta noções sobre alinhamento estratégico com relação da gestão estratégica de pessoa.
Régis <i>et al.</i> (2014)	Reuna	Uma ferramenta para a representação visual do alinhamento estratégico em operações hoteleiras	Desenvolver e adaptar uma ferramenta visual para analisar o alinhamento estratégico das operações de serviços hoteleiros	Utiliza-se de uma ferramenta que ajuda os gestores, na tomada de decisão e melhoria das operações em hotéis.

Barakat, Boaventura e Polo (2017).	REAd. Revista Eletrônica de Administração	Alinhamento estratégico da responsabilidade e social corporativa: um estudo de caso no setor bancário brasileiro	Verificar quais processos e práticas empresarias favorecem o alinhamento estratégico da RSC	Desenvolvimento de framework (software) e a partir disso um estudo de caso.
Silveira (2017)	Revista PRETEXTO	Alinhamento estratégico: análise conceitual e perspectivas teóricas	Apresentar uma revisão teórica dos diversos conceitos e abordagens relacionados diretamente com o tema do alinhamento estratégico [ligados a] origem e desenvolvimento, conceitos e dimensões, perspectivas, taxonomias e modelos teóricos.	Revisão teórica.
Heinzen e Marinho (2018)	Revista de Ciências da Administração	A construção de cenários para o alinhamento entre formulação e implementação da estratégia	Analisar a contribuição dos Métodos de Cenários para o alinhamento entre a formulação e implementação da estratégia por meio de um levantamento teórico do tema 'cenários' relacionado à 'formulação e implementação da estratégia' e 'alinhamento estratégico'.	A pesquisa dos estudos teórica de modo que a gestão estratégica possa atribuir melhorias na aplicação do alinhamento estratégico.
Marinho e Siedschalg (2018)	BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	Fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos	Identificar os fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos	Realização entre entrevistas e questionários aos gestores, que participaram do processo estratégico.
Silva <i>et al.</i> (2018)	Contabilidade, Gestão e Governança	Alinhamento estratégico de TI e relações de poder: estudo de múltiplos casos em organizações públicas	Analisar como as relações de poder permeiam o AE entre as áreas de negócio e de TI, sob diferentes perspectivas, no contexto de três empresas públicas.	Análise dos casos apresentados, através da realização de entrevistas e pesquisa de conteúdo.
Heinzen e Marinho (2019)	Revista Organizaç	Alinhamento entre formulação e	Propor um modelo para alinhar a formulação e	Pesquisa quali-quantitativa, e survey

	ões em Contexto	implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil	implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior (IES)	
Brito e Júnior (2021)	Revista Ibero-Americana de Estratégia	Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura.	Realizar uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI) das produções científicas sobre gestão estratégica no setor público publicadas nos principais periódicos nacionais da área de Administração na plataforma CAPES de 2010 a 2019.	Revisão sistemática.
Barros <i>et al.</i> (2022)	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	Alinhamento como fator de eficácia estratégica: estudo de múltiplos casos	Avaliar o modelo teórico proposto por Monteiro de Barros e Santos(2019)	Abordagem sistemática e pesquisa exploratória.

**Fonte:** As autoras.

O primeiro artigo “Alinhamento das ações estratégicas em uma pequena empresa supermercadista paranaense”, aborda a relação entre gestor e seus colaboradores na estipulação de metas, seguindo a missão organizacional do local. De acordo com Colla *et al.* (2013, p. 155), “por meio de observação não participante notou-se que não há claramente definido e escrito quais são os gerentes dos setores estudados”. Foi utilizado entrevista com os colaboradores e uma análise do local para se ter uma melhor ideia de qual estratégia aplicar. O alinhamento estratégico foi fundamental nesta etapa, pois nota-se que o proprietário tinha ideias, metas e objetivos, porém este não compartilhava com seus colaboradores, tornando difícil o alcance e melhoria da vantagem competitiva.

O artigo “Alinhamento estratégico com o uso de uma Metodologia Multicritério em Apoio a Decisão-MCDA”, aborda a análise do alinhamento estratégico em uma empresa de grande porte que não vem tendo resultados positivos devido ao desalinhamento na pirâmide hierárquica. Do ponto de vista de Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2014, pg. 433), “o comprometimento

e o aprendizado contínuo são partes fundamentais na elaboração de um planejamento estratégico eficaz e efetivo”. Foi feito um estudo geral sobre a empresa utilizando a decisão construtiva, alinhada ao levantamento bibliográfico, para entender os pontos principais. Assim foram estipuladas metas para cada setor, com planejamento, objetivos e metas propostos de acordo com cada grau da pirâmide; foi possível notar um resultado positivo para todos, internamente e externamente a organização.

A análise do artigo “Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas”, por sua vez, foca na ligação do alinhamento estratégico com a gestão estratégica de pessoas. De acordo com Silveira (2014), um alinhamento eficiente dentro de uma organização em conjunto ao setor de Recursos Humanos, oferece avanços significativos nas tomadas de decisões das práticas organizacionais e vantagens competitivas.

O artigo “Uma ferramenta para a representação visual do alinhamento estratégico em operações hoteleiras”, por outro lado, tem como foco uma ferramenta para o desempenho do alinhamento estratégico em operações hoteleiras. Segundo Régis *et al.* (2014), o uso da ferramenta tem como princípio possibilitar uma visão tática e operacional do hotel, de modo que os gestores conheçam quais áreas necessitam de melhorias, promovendo uma comunicação clara entre as equipes e as tomadas de decisões diante do mercado.

Barakat, Boaventura e Polo (2017), no artigo “Alinhamento Estratégico da Responsabilidade Social Corporativa: um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro”, exploram um estudo de caso no setor bancário, com foco no alinhamento estratégico com a responsabilidade social corporativa (RSC). Para Barakat, Boaventura e Polo (2017, p. 229), “o estudo pode auxiliar empresas que desejam promover o alinhamento entre RSC e estratégia e buscar ganhos financeiros associados a ganhos sociais”, trazendo melhorias de compromissos dos clientes e avanços eficazes no setor com as práticas realizadas.

Na sequência, o artigo “Alinhamento Estratégico: Análise Conceitual e Perspectivas Teóricas” aborda o alinhamento estratégico e sua conexão no campo do planejamento estratégico das organizações e as ações táticas que desempenham resultados positivos. O que significa, na visão de Silveira (2017, p. 88), “reconhecer padrões conflitantes de alinhamento e desalinhamento, que

envolvem o desempenho dos negócios, estratégia, estrutura, recursos humanos (RH) e sistemas de TI”.

O artigo “A Construção de Cenários para o Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia” tem como objetivo descrever como a implementação da estratégia pode contribuir no cenário das organizações em busca de melhorias. Nota-se, segundo Heinzen e Marinho (2018), que o alinhamento estratégico e a formulação da implementação da estratégia acrescentam valor à empresa, mas que para isso ocorra, a empresa deve escolher o cenário que melhor se adapta.

Ademais o artigo “Fatores que Influenciam na Implementação da Estratégia em uma Universidade Sem Fins Lucrativos” aborda as dificuldades que instituições sem fins lucrativos enfrentam no cenário competitivo com outras organizações. Devido a ser sem fins lucrativos, para se manter, elas dependem de outros meios e, conforme afirma Marinho e Siedschalg (2018, p. 220), “a falta de revisão dos processos implica na demora de resposta ao mercado e pode impactar consideravelmente na implementação da estratégia”. Nota-se que o que mais afeta a instituição, segundo, a pesquisa é a falta das revisões periódicas dos processos, ou seja, avaliação de eficiência e eficácia, corrigir possíveis problemas que afetam o desempenho da organização, metas, e, principalmente, a falta de melhorias visíveis.

Explorando o artigo “Alinhamento Estratégico de TI e Relações de Poder: Estudo de Múltiplos Casos em Organizações Públicas”, foram analisados casos que envolviam as áreas, em busca de descobrir qual seria positiva dentro da organização; identificou, assim, os indivíduos e suas respectivas experiências na TI. O alinhamento estratégico teve resultados positivos internamente e externamente a área de TI, o que mostra que se utilizadas de maneira consciente e conjunta os resultados serão melhores (Silva *et al.*, 2018).

O artigo “Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia em Instituições de Ensino Superior No Brasil” objetivou ilustrar como fatores externos influenciam os fatores internos de uma organização em uma instituição de ensino superior. Os resultados visam auxiliar na implementação de estratégias que amenizem o impacto dos possíveis danos que essas mudanças podem causar (Heinzen; Marinho, 2019).



O artigo “Alinhamento Estratégico em Negócios Baseados em Projetos” aborda a prática de propor objetivos e estabelecer de metas sob o olhar do alinhamento estratégico. Segundo Brito e Júnior (2021, p. 3), “o alinhamento permite que as organizações se dediquem aos projetos certos, o gerenciamento de projetos aumenta a chance de os objetivos estratégicos serem alcançados”. O alinhamento estratégico é visível neste caso, pois ele contribui para a gestão de processos, que influencia na gestão organizacional.

Por fim, o artigo “Alinhamento como fator de eficácia estratégica”, ressalta a proposta de utilizar o modelo apresentado por Monteiro de Barros e Santos de 71 indicadores da literatura para medir o nível de eficiência e eficácia dentro da organização (Barros *et al.*, 2022).

Nota-se que todos os artigos destacam o alinhamento estratégico como um fator fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, seja na medição de eficiência e eficácia, na implementação de metas ou na gestão de pessoas. O alinhamento estratégico, assim, é visto como essencial para assegurar que todos os departamentos da organização trabalhem de forma conjunta e integrada para o alcance de resultados positivos.

Cada artigo, embora com objetivos e análise de organizações diferentes (instituições de ensino, setor bancário, operações hoteleiras, entre outros), enfatiza a utilização prática do alinhamento estratégico, seja por meio de ferramentas específicas, cenários simulados ou estudos de situações reais. Todos com o foco comum de compreender as nuances do processo de alinhamento estratégico e a maneira como este pode ser concretamente implementado para gerar resultados melhores que ajudem no alcance dos objetivos propostos.

Outro ponto em comum é a busca de melhoria contínua e a necessidade de adaptar as estratégias ao contexto específico de cada organização. Há artigos que discutem como o alinhamento estratégico deve ser estudado, com vista a responder às mudanças externas e internas, garantindo que a organização permaneça eficaz e competitiva.

Foi notada a relevância da interdependência entre diferentes áreas da organização (como tecnologia da informação, recursos humanos, operações e responsabilidade social) e de como o alinhamento estratégico ajuda a conectar

essas áreas para trabalhar em direção aos objetivos propostos. Isso sugere que o sucesso organizacional depende de uma visão ampla e integrada do alinhamento estratégico.

A comunicação e o engajamento dos colaboradores são reiteradamente mencionados como essenciais para a conquista do alinhamento estratégico. Muitos artigos salientam que, sem uma comunicação clara e concisa, uma participação efetiva, as metas e estratégias podem não ser inteiramente compreendidas ou aplicadas, levando a desalinhamentos e falhas. Em conclusão aos comparativos, o reconhecimento do capital humano aparece como um tema frequente. Vários artigos discutem entre si como o alinhamento estratégico deve considerar as pessoas dentro da organização, seja no que diz respeito na gestão de pessoas, seleção e elaboração de metas, ou como incremento à gestão estratégica, reconhecendo que o sucesso organizacional depende do alinhamento entre as estratégias corporativas e os interesses e capacidades dos colaboradores.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essas equivalências entre os artigos indicam que, embora abordem diferentes aspectos e contextos organizacionais, todos convergem na importância do alinhamento estratégico como uma prática fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

Após uma análise dos artigos foi possível notar a predominância de revisões teóricas, com vista a levantar como a literatura tem tratado do tema, assim como proporcionar uma visão mais ampla sobre o tema.

Outros autores sujeitaram-se a análise de casos, trabalhando as especificidades presentes em certos modelos organizacionais e o modo como o alinhamento estratégico pode contribuir para o alcance dos resultados pretendidos.

Para chegar a um alinhamento estratégico eficaz e eficiente, a junção de cada método seria primordial, pois de uma forma ou outra, se complementariam, trazendo resultados mais amplos e completos, podendo facilitar a visualização de soluções mais generalizáveis.

Por meio disso, seria essencial para as futuras agendas sobre alinhamento estratégico é fundamental focar a atenção para a realização de estudos mistos, assim como comparativos, com vista a possibilitar modelos teóricos de alinhamento estratégico em diferentes realidades organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BARAKAT, S. R.; BOAVENTURA, J. M. G.; POLO, E. F. Alinhamento estratégico da responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 206-233, 2017.

BARROS, L. A. M.; CARDOSO, B.; OLIVEIRA, N. R. G.; RIBEIRO, E. D. L.; ROCHA, J. V. B. Alinhamento como fator de eficácia estratégica: estudo de múltiplos casos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 15, n. 1, p. 222-245, 2022.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRITO, D. S. R.; CRUZ, E. M. K.; ENDO, G. Y. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.

BRITO, J. V. C. S.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V. Alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos: uma revisão da literatura. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 20, n. 1, p. 1-26, 2021.

CASTRO, R. A. *et al.* Tomada de decisão: analisar para obter sucesso. **Revista Foco**, v. 16, n. 11, 2023.

COLLA, J. E.; GRASSIOTO, M.; BARBOSA, D. G.; REIS, J. A. F. D. Alinhamento das ações estratégicas em uma pequena empresa supermercadista paranaense. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 146-162, 2013.

FERNANDEZ, B. P. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: SRV, 2012. *E-book*.

HEINZEN, D. A. M.; MARINHO, S. V. A construção de cenários para o alinhamento entre formulação e implementação da estratégia. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 24-43, 2018.

HEINZEN, D. A. M.; MARINHO, S. V. Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em instituições de ensino superior no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 279-322, 2019.

LEGLER, F. R.; ILHA, A. S.; LAVARDA, A. B. R. Gestão do conhecimento tácito no contexto middle-up-down da gestão estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 3-21, 2020.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D.; GASPARETTO, V. Alinhamento estratégico com o uso de uma metodologia multicritério em apoio a decisão-mcda. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 3, p. 430-450, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*.

MARINHO, S. V.; SIEDSCHALG, D. Fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 3, p. 205-222, 2018.

MENDES, L. A. L. **Estratégia empresarial: promovendo o crescimento sustentado e sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy structure and process**. New York: West. 1978.

OLIVEIRA, D. P. Re. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. *E-book*.

RÉGIS, T. K. O.; BRITO, T. C.; GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Uma ferramenta para a representação visual do alinhamento estratégico em operações hoteleiras. **Reuna**, v. 19, n. 5, p. 117-136, 2014.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.

SILVA, W. A.; LUFT, M. C. M. S.; FREITAS, F. C. H. P.; QUEIROZ, L. S.; OLIVEIRA, J. L. A. Alinhamento estratégico de TI e relações de poder: estudo de múltiplos casos em organizações públicas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 383-401, 2018.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista PRETEXTO**, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2014.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico: análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista PRETEXTO**, v. 18, n. 3, p. 67-91, 2017.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015. *E-book*.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIAS: UMA REVISÃO SOBRE O TEMA

### STRATEGIC MANAGEMENT AND SKILLS: A REVIEW ON THE TOPIC

**Amanda Souza Peres**

amanda.06peres@gmail.com – *Business School UNOESTE*

**Leonardo Gonçalves Grotto**

leonardogrotto@outlook.com – *Business School UNOESTE*

**Erika Mayumi Kato-Cruz**

erikakato@unoeste.br – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** O artigo aborda a relevância da implementação de estratégias e do desenvolvimento de competências no ambiente organizacional atual para assegurar vantagem competitiva. A pesquisa propõe alinhar as estratégias organizacionais com as competências dos colaboradores por meio de uma revisão sistemática e integrativa da literatura entre 2013 e 2024. Foram analisados 12 artigos da plataforma SPELL, utilizando uma metodologia qualitativa e descritiva. O estudo visa estabelecer uma agenda de pesquisa para os próximos anos, identificando lacunas e sugerindo novas áreas de investigação. A convergência entre administração estratégica e gestão de competências é apresentada como essencial para alinhar os recursos humanos aos objetivos estratégicos, promovendo vantagem competitiva. A pesquisa conclui que não há um conjunto padrão de competências que garanta a competitividade, pois cada organização tem suas necessidades específicas. No entanto, os artigos analisados evidenciam que o desenvolvimento de competências pode resultar em vantagem competitiva, e outros apresentam esse potencial. A pesquisa também sugere investigações futuras sobre a existência de "competências padrão" no mercado.

**Palavras-chaves:** Estratégia; Gestão de pessoas; Revisão Sistemática Integrativa; Competências.

**ABSTRACT:** The article addresses the relevance of implementing strategies and developing skills in the current organizational environment to ensure competitive advantage. The research proposes to align organizational strategies with employee skills through a systematic and integrative literature review between 2013 and 2024. 12 articles from the SPELL platform were analyzed, using a qualitative and descriptive methodology. The study aims to establish a research agenda for the coming years, identifying gaps and suggesting new areas of investigation. The convergence between strategic administration and skills management is presented as essential to align human resources with strategic objectives, promoting competitive advantage. According to Wright and McMahan, effective people management is crucial to the success of organizational strategy. The research concludes that there is no standard set of skills that guarantees competitiveness, as each organization has its specific needs. However, the articles analyzed show that the development of skills can result in competitive advantage, and others have this potential. The research also suggests future investigations into the existence of "standard skills" in the market.

**Keywords:** Strategy; People management; Integrative Systematic Review; Skills.

## 1 INTRODUÇÃO

Na dinâmica atual do cenário organizacional, a implementação de novas estratégias e o desenvolvimento de competências tornam-se imperativos, sendo essenciais para que as empresas possam consolidar seu diferencial competitivo.

A origem do termo "estratégia", segundo Daros (2017), remontando à Grécia Antiga, está intimamente ligada à arte da guerra, a partir da qual se destacam as habilidades do comandante militar em sua função de liderança. Esse conceito evoluiu para a administração estratégica, fundamentada na análise criteriosa dos recursos internos, das oportunidades e ameaças externas, visando definir direcionamentos que garantam uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Michael Porter (1989), a essência da estratégia competitiva está na conquista por uma posição original dentro de uma indústria. Para Ansoff (1993), estratégia consiste em um conjunto de diretrizes para a tomada de decisão que orientarão o comportamento organizacional, definindo o produto a ser desenvolvido e a tecnologia a ser utilizada, o mercado que irá ser explorado e o comportamento em relação aos seus concorrentes.

Nesse contexto, cabe considerar a importância da análise de competências no âmbito da gestão estratégica, dado que, no cenário atual, a corrida por alcance de vantagem competitiva se torna cada vez mais acirrada, o que torna tal análise fundamental para o desenvolvimento assíduo de uma organização. Para Chiavenato (2020), a abordagem de competências pode ser considerada um parceiro ativos e proativo de um negócio, contribuindo diretamente para a competitividade e sustentabilidade de uma organização.

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 11), a gestão de competências faz parte de um processo de gestão organizacional mais aprofundada, pois "direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e

o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos”, demonstrando ser um processo que envolve toda a organização.

No contexto atual, adquirir competências influencia na flexibilidade de um colaborador de se adequar às demandas organizacionais. Ubeda, Santos e Nagano (2017) afirmam que os modelos de gestão de competências individuais visam unir a experiência humana adquirida com a prática dos processos de trabalho ao longo do tempo, revelando-se como um componente dinâmico crucial para a integração na gestão de inovação. Sandberg e Targama, (*apud* Gamarra; Verschoore, 2015, p. 2), por sua vez, destacam a importância das competências coletivas que, segundo eles, “dizem respeito a um grupo de indivíduos que interagem na realização de tarefas específicas, que são impossíveis para que um único indivíduo as realize sozinho”.

Mascarenhas (2015) também enfatiza a necessidade de ultrapassar as práticas tradicionais de gestão de pessoas para alinhar o comportamento organizacional com as demandas estratégicas de uma organização. A convergência, assim, entre a administração estratégica e a gestão de competências torna-se essencial para o sucesso organizacional e a conquista de vantagem competitiva. Wright e McMahan (2011) argumentam que uma gestão de pessoas eficaz contribui diretamente para a implementação bem-sucedida da estratégia organizacional, garantindo que os colaboradores possuam as competências e motivações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos.

Diante disso, a questão problema que levou a construção deste artigo foi: como o conceito de gestão estratégica se alinha ao desenvolvimento e aprimoramento de competências no âmbito organizacional, a fim de promover vantagem competitiva sustentável de uma organização no mercado atual? O objetivo geral desta pesquisa, assim, consiste em: realizar uma revisão sistemática e integrativa sobre competências e gestão estratégica, de 2013 a 2024. Para tanto, os objetivos específicos são: levantar estudos nacionais sobre o tema publicados de 2013 a 2024 na plataforma SPELL; analisar os artigos de forma sistemática e integrativa; comparar qualitativamente os estudos analisados a partir da temática de estratégia e competências e; propor uma agenda de pesquisa nacional para a área nos próximos anos.



## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

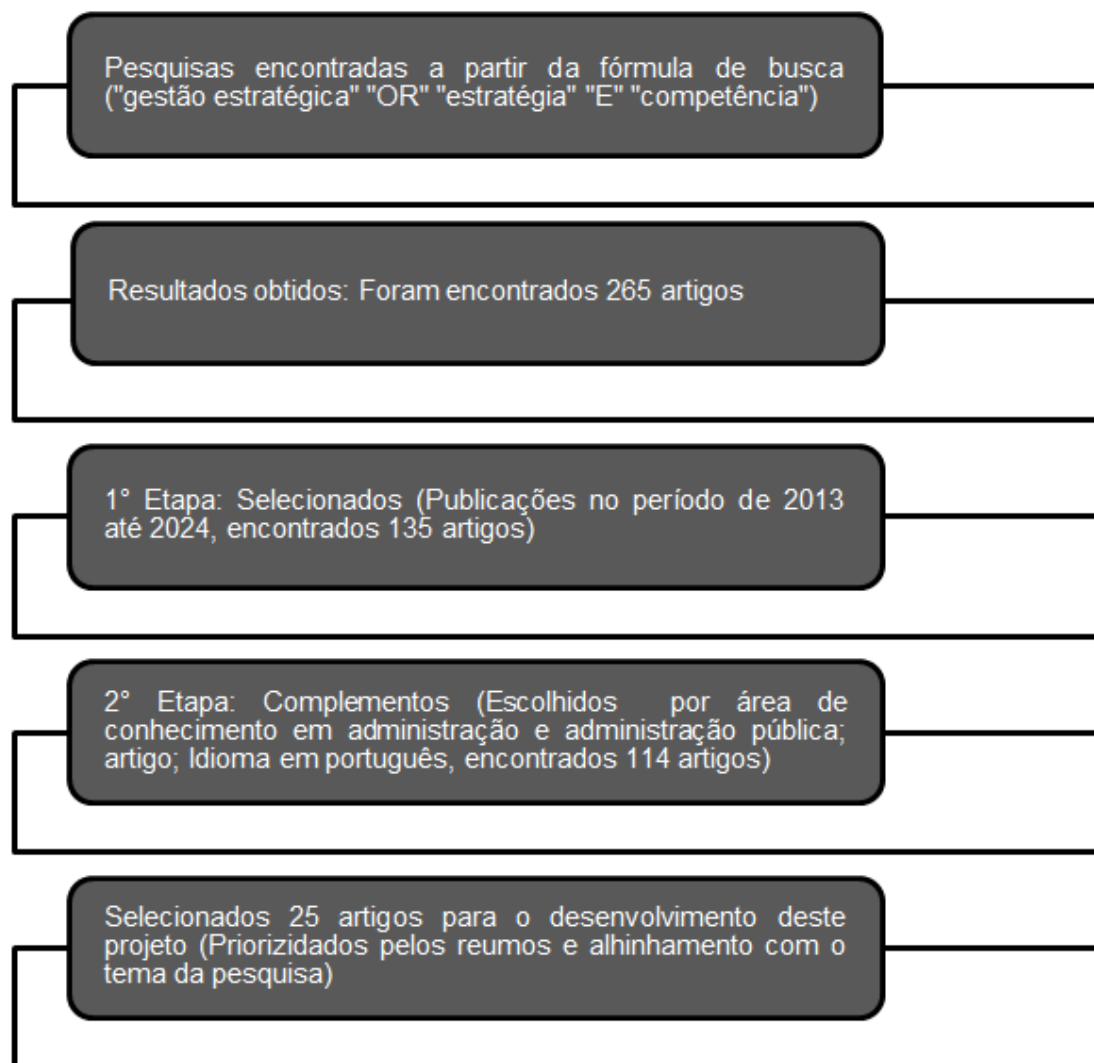
O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, descritiva, que ocorreu por meio de revisão sistemática e integrativa da literatura e análise de conteúdo.

No que diz respeito a questões qualitativas, nota-se que “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas” (Minayo, 2001, p. 22), ou seja, não podem ser quantificadas ou mensuradas, sendo o oposto da abordagem quantitativa, a qual faz uso de técnicas relacionadas a dados estatísticos.

O método de revisão sistemática integrativa, por sua vez, segundo Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 2), consiste em “um estudo com coleta de dados realizada a partir de fontes secundárias, por meio de levantamento bibliográfico”. Uma revisão sistemática, assim, não só reúne evidências disponíveis, mas também aponta lacunas no conhecimento e indica áreas para investigações futuras, oferecendo uma base robusta para decisões baseadas em evidências, conforme afirma Kitchenham (2004). A abordagem integrativa, por outro lado, combina vários estudos anteriores para examinar de forma sistemática um determinado assunto, o que resulta em uma melhor compreensão do assunto e na aquisição de novos insights sobre ele (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

Para a realização da revisão de literatura e o desenvolvimento deste artigo a base de dados utilizada foi a Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL). A estratégia de busca e os critérios que foram seguidos para a captação dos artigos foram realizados pelo método de filtragem, ocorrido conforme a figura 1.

Figura 1 - Processos de filtragem para a seleção dos artigos



Fonte: Os autores.

Na filtragem foram selecionados apenas artigos, cujo resumo estivesse de acordo com os parâmetros e objetivos para o desenvolvimento deste artigo, sendo selecionado apenas no idioma em português, haja vista que o foco da presente pesquisa é a literatura nacional.

Por se tratar de uma pesquisa direcionada a estratégias organizacionais e o desenvolvimento e aprimoramento de competências, realizou-se a análise e comparação dos 25 artigos resultantes, excluindo-se um artigo, por focar em questões socioemocionais (tais como: controle emocional e consciência

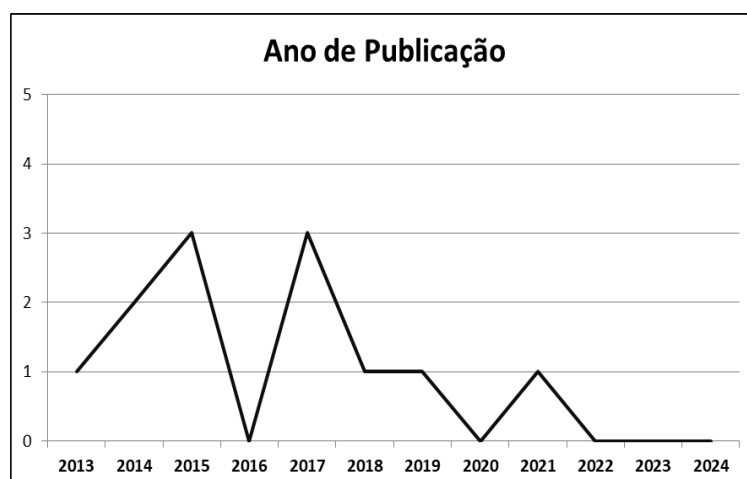
emocional), um artigo, por se referir a inovação de processos em sistemas cooperativos de saúde, dois artigos, pelo foco em questões relacionadas a empresa familiar e remuneração, dois artigos relacionados a questões acadêmicas e desempenho e comprometimento de docentes, três artigos relacionados a inovação na indústria, sustentabilidade organizacional e desenvolvimento sustentável, um artigo com enfoque na importância do alinhamento das diretrizes estratégicas aos recursos humanos, todavia com abordagem mais geral, um artigo sobre gestão da cadeia de suprimentos e capacidade de produção em empresas de alta tecnologia no Brasil, um artigo relacionado a questões de inovação e desempenho organizacional e um artigo sobre a atuação do líder na perspectiva de gestão. Ao final, a pesquisa pôde contar com a análise de 12 artigos.

A forma de análise foi por meio da análise de conteúdo, uma “técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (Bardin, 1977, p. 19), permitindo analisar temas a partir de categorias prévias elencadas que, no caso do presente estudo se restringe a gestão estratégica e competências.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção tem início com uma apresentação geral dos artigos levantados em termos de ano de publicação e revistas publicadas, conforme as figuras 1 e 2.

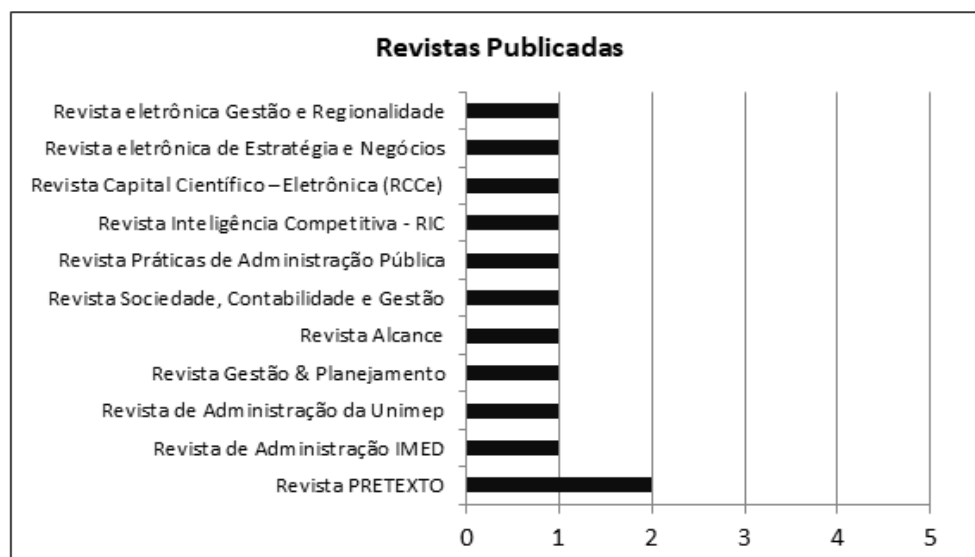
**Figura 1** - Publicações ao longo dos anos



Fonte: Os autores.

Na figura percebe-se que houve um sequenciamento de artigos publicados sobre os temas relacionados à estratégia e competência, porém também se encontra lacunas nos anos de 2016, 2020, 2022, 2023 e 2024, demonstrando oportunidades para que novos artigos sigam essa linha de pesquisa.

**Figura 2 - Revistas publicadas**



Fonte: Os autores.

De acordo com a figura identifica-se que exclusivamente a revista Pretexto possui 2 artigos publicados, em relação aos demais que possuem apenas 1 publicação.

A análise dos artigos aponta que as competências envolvem características próprias de cada organização. A partir disso, é possível perceber que as demandas de cada empresa variam, tanto em termos de alinhamento estratégico, quanto de quantidade e diversidade de competências necessárias para atender suas necessidades específicas. Vale destacar que uma organização não se sustenta com apenas uma competência, pois é fundamental o desenvolvimento e a integração de múltiplas competências para que os objetivos estratégicos sejam alcançados de forma eficaz e adaptada à sua realidade.

O quadro 1 elenca as competências citadas em cada um dos artigos analisados.

**Quadro 1** - Análise das competências

<b>Autores</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Competências citadas nos artigos</b>
SILVEIRA, V. N. S.; MAESTRO FILHO, A. D.	2013	Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica	Competência em gestão estratégica de pessoas.
CISLAGHI, T. P.; D'ARISBO, A.; RIBEIRO, J. M. C.; BARCELLOS, P. F. P.	2014	Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do Grupo Nova Energia	Competências individuais e competências organizacionais, através das estratégias e da aprendizagem.
SILVEIRA, V. N. S.	2014	Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas	Competências relacionadas ao alinhamento estratégico interno e externo da organização com foco na coordenação dos trabalhos dos colaboradores. Competências em gestão estratégica de pessoas.
GAVA NETO, J.; FERNANDES, B. H. R.; PEINADO, J.; SANTOS, L. G. A. D.	2015	Estratégia, Competências e Desempenho em Empresas de Software: evidências de um Levantamento no Estado do Paraná	Competências técnicas, competências de gestão estratégica de pessoas e competências de marketing e vendas.
VASCONCELOS NETO, A. G.; IZUKA, T. M. F.; PADILHA, A. C. M.	2015	Competências Essenciais e Estratégias Competitivas de Empresas Multinacionais Brasileiras Líderes em Cadeia de Valor Global	Competências de produção (operacional), competências focadas em inovação tecnológica (no desenvolvimento de produtos) e competências de marketing.
GHEDINE, T.	2015	Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional	Liderança; visão sistêmica; tomada de decisão; habilidade cognitiva gerencial

SPALENZA, A. S.; SILVA JÚNIOR, A.	2017	Estratégia Organizacional Social e Ambientalmente Responsável: A Articulação entre a Competência Essencial e a Vantagem Competitiva em um Aterro Sanitário	Competências voltadas para inovação, serviços prestados e práticas relacionadas com a sustentabilidade
MOREIRA, F. G.	2017	A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações	Competências em gestão estratégica de recrutamento e seleção de pessoas
COSTA, A.	2017	A gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações	Competências focadas em inovação
STEFANO, S. R.; ALBERTO N, A.	2018	Alinhamento entre Estratégia da Organização e Competências para Sustentabilidade: Proposição de um Modelo para Análise	Foco em pensamento sistêmico; preventiva; normativa; estratégica e Interpessoal
OLIVEIRA, R. R.; MESQUITA, J. M. C.; MENDONÇA, A. L. C.	2019	Taxonomia de Estratégias Abrangentes e Competências Organizacionais como Influenciadores do Desempenho: Análise no Setor de Joias, Semijoias e Bijuterias	Competências técnicas, gerenciais e comerciais
SANTORO, S.; BIDO, D. S.	2021	Estratégias de Aprendizagem Utilizadas por Gerentes no Desenvolvimento de suas Competências em Instituições Financeiras	Competências cognitivas ou de conhecimento e as competências funcionais; Competências pessoais ou comportamentais e competência de valores ou de ética

Fonte: Os autores.

Santoro e Bido (2021) examinam as competências no setor bancário, comparando bancos públicos e privados. As competências incluem competências cognitivas, funcionais, comportamentais e éticas. As cognitivas focam no conhecimento acadêmico, especialmente para cargas de gerenciamento, enquanto as funcionais relacionam-se com habilidades multitarefa. As competências comportamentais, por sua vez, abrangem o envolvimento de habilidades interpessoais, e as éticas, por fim, são específicas para a relação entre gerente e cliente.

Oliveira, Mesquita e Mendonça (2019) analisam competências técnicas, gerenciais e comerciais no setor de joias e bijuterias, concluindo que essas habilidades influenciam o desempenho empresarial. Porém, o estudo aponta que

o desempenho entre concorrentes não é consistente devido ao porte das empresas.

Stefano e Alberton (2018) discutem a importância de competências como pensamento sistêmico, preventivo e interpessoal para a sustentabilidade organizacional. Afirmam que a sustentabilidade deve ser integrada à estratégia corporativa para apoiar a missão da organização: “Por outro lado, a sustentabilidade organizacional deve possuir ações para suporte da estratégia geral...” (Stefano; Alberton, 2018, p. 12).

Costa (2017) destaca que a inovação é fundamental na gestão de competências alinhadas com a estratégia empresarial, promovendo a competitividade. Ele enfatiza que o investimento em capital humano é essencial para o sucesso organizacional: “No contexto da gestão de competências, proporciona-se que a inovação seja um dos pontos chaves para o sucesso...” (Costa, 2017, p. 17).

Spalenza (2017) examina como competências essenciais sustentam vantagem competitiva e práticas sustentáveis com base na Visão Baseada em Recursos. A capacidade de inovação é central para atender às demandas sociais e ambientais e garantir a qualidade. Para Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais geram vantagem competitiva quando são importantes para os clientes.

Moreira (2017) explora a importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção, argumentando que um planejamento eficaz otimiza o desempenho dos funcionários e reduz a rotatividade. Lacombe (2005) destaca a importância de perfis bem definidos para o sucesso no recrutamento.

Vasconcelos Neto, Iizuka e Padilha (2015) se relacionam com multinacionais brasileiras como JBS, Embraco e Marcopolo, se tornaram líderes globais por meio do desenvolvimento de competências essenciais. Cada empresa foca diferentes estratégias, como eficiência operacional, inovação em produtos e orientação ao cliente, buscando assim vantagem competitiva sustentável.

Silveira (2014) enfatizou o alinhamento estratégico entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional para melhoria do desempenho. Becker e Huselid (1998) destacam a teoria contingencial e as formas de alinhamento

vertical e horizontal, que integram departamentos e funções, acreditam que a harmonia entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional podem aumentar o desempenho.

Ghedine (2015) aborda competências como liderança e visão sistêmica, essenciais para a tomada de decisão e para a gestão competitiva. Ele conclui que a combinação de competências individuais e organizacionais homologadas à estratégia é fundamental: “Observa-se que nem todos os pontos fortes aqui apresentados podem ser considerados competências” (Ghedine, 2015, p. 13).

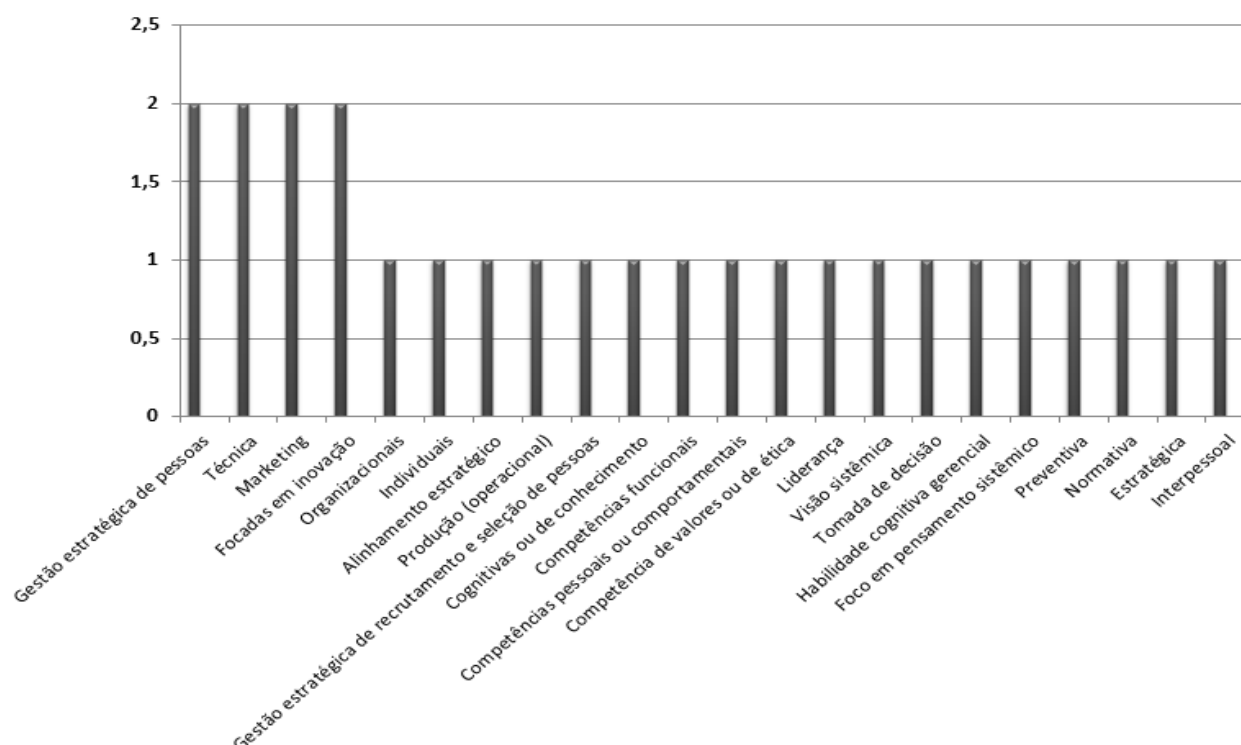
Cislaghi, D'Arísbo, Ribeiro e Barcellos (2014) discutem como o alinhamento de competências organizacionais e individuais, sustentado pela aprendizagem organizacional, favorecendo a competitividade. O modelo de Fleury e Fleury (2004) destaca que a transformação de colaboradores é vital para responder às demandas do mercado.

Gava Neto, Fernandes, Peinado e Santos (2015) analisam competências técnicas e de gestão no setor de software, apontando que habilidades valiosas e raras são essenciais para a competitividade. Barney (1991) argumenta que essas competências promovem uma vantagem competitiva sustentável, especialmente para empresas que adotam estratégias prospectivas.

Silveira e Maestro Filho (2013) sublinham a gestão estratégica de pessoas como um fator estratégico, argumentando que o alinhamento entre recursos humanos e estratégia corporativa gera flexibilidade e inovação. O artigo aborda competências que sustentam recursos estratégicos para o longo prazo

Diante das descrições, percebe-se que não há uma “fórmula” ou neste caso mais precisamente, competências específicas, que poderão aderir à empresa vantagem competitiva no mercado, pelo contrário, cada organização possui suas particularidades e enfoques. É essencial reconhecer o valor não apenas das competências individuais, mas também das competências organizacionais, de modo a alinhar as estratégias da empresa e as capacidades de seus funcionários. Para tanto, a organização precisa promover e incentivar o desenvolvimento de novas competências, criando, assim, oportunidades que possam resultar em uma futura vantagem competitiva.



**Figura 3** - Competências presentes nos artigos analisados

Fonte: Os autores.

Percebe-se que algumas competências são mencionadas mais vezes, mas não se pode concluir que constituem “padrões” que toda organização deve possuir. A análise dos 12 artigos mostrou que algumas competências se relacionam de forma consistente com a vantagem competitiva, enquanto outras, aparentam não ter um impacto direto na competitividade de uma empresa. A gestão estratégica de pessoas e inovação foram apontadas como fundamentais para criação de vantagem competitiva, pois ajudam as empresas a atrair e manter talentos, assim como inovar para acompanhar as mudanças no mercado.

Por outro lado, competências, como ética, relacionamento interpessoal e sustentabilidade, são muito importantes para o dia-a-dia e para o desenvolvimento sustentável, mas aparentemente não geram vantagem competitiva imediata. Ainda assim, ajudam a melhorar a confiança da empresa e a construir relações de longo prazo com clientes, parceiros e funcionários.

Além disso, algumas competências podem se tornar vantajosas no futuro, como: competências técnicas e comerciais. Se essas competências forem bem desenvolvidas elas podem se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

A figura 4 mostra o potencial de vantagem competitiva para organizações que investem e se dedicam no melhoramento das competências de seus funcionários ou que estão criando futuras oportunidades.

**Figura 4 - Competências x Vantagem Competitiva**



Fonte: Os autores.

A partir da análise conclui-se que, embora apenas 33% dos artigos analisados demonstrem uma vantagem competitiva claramente adquirida por meio de competências, 42% descrevem competências que possuem potencial para o desenvolvimento de vantagem competitiva.

Inovação e gestão estratégica de pessoas foram apontadas como essenciais para se destacarem no mercado. Artigos, como os de Costa (2017) e Moreira (2017), mostram que, ao investir nessas áreas, as empresas podem ganhar um diferencial. Tais achados reforçam que, ao serem flexíveis e valorizarem o desenvolvimento das pessoas, as empresas respondem melhor à concorrência. Competências, como ética e relacionamento interpessoal, são

importantes para o bom funcionamento e a sustentabilidade das empresas, mas não criam vantagem competitiva por si só. De acordo com Santoro e Bido (2021) e Oliveira, Mesquita e Mendonça (2019) essas competências ajudam a construir um ambiente positivo e fortalecer a relação com clientes, mas precisam estar juntas com outras competências para gerar vantagem competitiva. Algumas competências, como liderança e visão sistêmica, têm potencial de contribuir para a vantagem competitiva no futuro, especialmente se forem alinhadas com a estratégia da empresa. Como destacam Silveira e Maestro Filho (2013) e Ghedine (2015), competências técnicas e operacionais podem ser mais eficazes se complementadas com inovação e foco no cliente.

Os resultados sugerem que as empresas devem focar no desenvolvimento de competências que tragam vantagem competitiva, mas também continuem a nutrir aquelas que garantam a sustentabilidade. Alinhar competências técnicas e comerciais com inovação e foco no cliente pode ajudar as empresas a manter uma posição competitiva em mercados dinâmicos. As organizações desenvolvem competências integradas, combinando habilidades técnicas, estratégicas e comportamentais para garantir um impacto a longo prazo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No ambiente empresarial contemporâneo, no qual a concorrência é acirrada e as mudanças ocorrem de maneira acelerada, as organizações enfrentam o desafio de se manterem competitivas e relevantes. Para isso, a busca por estratégias que ofereçam diferenciais sustentáveis é uma constante.

Nesse cenário, o desenvolvimento e aprimoramento das competências dos colaboradores surgem como elementos-chave para assegurar não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento e a inovação. O estudo conclui que a vantagem competitiva adquirida por meio de competências é possível, mas não é simples. Grande parte dos artigos analisados apresentam as competências como potencial significativo para alcançar vantagem competitiva, revelando oportunidades para o aprimoramento das competências existentes e para o desenvolvimento de novas estratégias que consolidam sua posição no mercado. Isso evidencia a importância contínua de investir no fortalecimento das

capacidades organizacionais, a fim de transformar esse potencial em resultados tangíveis.

Evidencia-se a importância crítica das competências para competir no mercado, além de impactar positivamente fatores internos, como o aumento da produtividade e a satisfação dos colaboradores. É fundamental compreender que as competências devem ser continuamente desenvolvidas e estimuladas, e que as organizações precisam investir significativamente nesse aspecto. Quando as competências estão alinhadas aos objetivos e às estratégias da empresa, elas se tornam oportunidades para a geração de vantagem competitiva.

Para pesquisas futuras sugere-se uma análise comparativa de casos em relação a competências que geram vantagem competitiva para as organizações. Além disso, é relevante investigar se há diferenças significativas entre as exigências de competências em diferentes setores de atividades, assim como perfis de organizações.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Lisboa edições, 1977. v. 70.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 16, p. 53-101, 1998.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. 11th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CISLAGHI, T. P.; D'ARISBO, A.; RIBEIRO, J. M. C.; BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um

estudo de caso da reestruturação do Grupo Nova Energia. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 261-273, 2014.

COSTA, A. C. A gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações. **Revista Inteligência Competitiva - RIC**, v. 7, n. 2, p. 82-106, 2017.

DAROS, R. O pensamento estratégico em SUN TZU, Maquiavel, Clausewitz e Carlos matus. **Gavagai - Revista Interdisciplinar de Humanidades**, Gavagai, Erechim, v. 4, n. 2, p. 83-102, 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégias e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GAMARRA, L. T., VERSCHOORE, J. R. J. Development of collective competences in the third sector. **Suma de Negocios**, España, v. 6, n. 14, p. 194-203, 2015.

GAVA NETO, J.; FERNANDES, B. H. R.; PEINADO, J.; SANTOS, L. G. A. D. Estratégia, Competências e Desempenho em Empresas de Software: evidências de um Levantamento no Estado do Paraná. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 3, p. 154-183, 2015.

GHEDINE, T. Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional. **Revista Alcance**, v. 22, n. 2, p. 278-297, 2015.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. **Campus**, Rio de Janeiro, v. 301, p. 1-41, 1995.

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

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**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social**. teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, F. G. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Práticas de Administração Pública**, v. 1, n. 2, p. 57-70, 2017.

OLIVEIRA, R. R.; MESQUITA, J. M. C.; MENDONÇA, L. C. Taxonomia de estratégias abrangentes e competências organizacionais como influenciadores do desempenho: análise no setor de joias, semijoias e bijuterias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 3-29, 2019.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Elsevier Editora, 1989.

SANTORO, S.; BIDO, D. S. Estratégias de aprendizagem utilizadas por gerentes no desenvolvimento de suas competências em instituições financeiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 37, n. 112, p. 151-168, 2021.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas - análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista PRETEXTO**, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2014.

SILVEIRA, V. N. S.; MAESTRO FILHO, A. D. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Revista PRETEXTO**, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, p. 102-106, 2010.

SPALENZA, A. S.; SILVA JÚNIOR, A. Estratégia Organizacional Social e Ambientalmente Responsável: A Articulação entre a Competência Essencial e a Vantagem Competitiva em um Aterro Sanitário. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 3, p. 131-157, 2017.

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Revista Capital Científico**, v. 16, n. 4, p. 117-130, 2018.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. S.; NAGANO, M. S. Análise das contribuições das competências individuais para a gestão da inovação com base na triangulação de métodos de pesquisa. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 595-609, 2017.

VASCONCELOS NETO, A. G.; IIZUKA, T. M. F.; PADILHA, A. C. M. Competências Essenciais e Estratégias Competitivas de Empresas Multinacionais Brasileiras Líderes em Cadeia de Valor Global. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 2, p. 165-184, 2015.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, **Human Resource Management Journal**, Ithaca, New York, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.

# 14º ECCAD

ENCONTRO CIENTÍFICO DE  
CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BUSINESS SCHOOL | U

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## INOVAÇÕES EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA BASE DE DADOS DA SPELL/ANPAD

### "INNOVATIONS IN RECRUITMENT AND SELECTION IN ORGANIZATIONS: ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC PRODUCTION IN THE SPELL/ANPAD DATABASE"

**VALDECIR CAONI RODRIGUES**

cahoni@unoeste.br – *Business School Unoeste*

**RESUMO:** O setor de Recursos humanos com o passar do tempo foi ganhando cada vez mais importância nas organizações por ser responsável em realizar as contratações que podem mudar a empresa, e deixando de ver os indivíduos apenas como empregados, mas sim como colaboradores. Este setor é extremamente importante pois é através dele que serão selecionadas as pessoas que adentrarão as empresas e farão parte do crescimento da mesma. Com o advento da tecnologia diversas mudanças neste setor foram implementadas, sendo assim o objetivo desta pesquisa foi o de identificar as inovações nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, ocorridas nos últimos dez anos, por meio de uma análise da produção científica presente na base de dados da SPEEL/ANPAD. O método utilizado foi o de revisão bibliográfica e revisão sistemática a fim de selecionar as pesquisas que se encaixavam no perfil desejado. Foi observado que a associação da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas tem agilizado e melhorado os processos tanto para as empresas que tem um custo menor, conseguem ampliar mais o alcance da divulgação das vagas e também tem uma melhor seleção dos possíveis candidatos; como para os indivíduos, que conseguem ter mais acesso as opções de vagas disponíveis. O uso dessas tecnologias só tende a crescer no meio e estas vieram para otimizar mais os processos de recrutamento e seleção.

**Palavras-chaves:** Contratação. Organizações. Inovação. Colaboradores. Recrutamento e Seleção.

**ABSTRACT:** Over time, the Human Resources sector has gained increasing importance in organizations as it is responsible for carrying out hires that can change the company's trajectory. It has shifted from viewing individuals merely as employees to recognizing them as collaborators. This sector is extremely crucial as it is through it that individuals who will enter the companies and contribute to their growth are selected. With the advent of technology, numerous changes have been implemented in this sector. Thus, the objective of this research was to identify innovations in people recruitment and selection processes that have occurred in the last ten years, through an analysis of the scientific production present in the SPEEL/ANPAD database. The method used was a literature review and systematic review to select research that fit the desired profile. It was observed that the integration of technology into the recruitment and selection of people has expedited and improved processes for both companies, which incur lower costs, extend the reach of job postings, and enhance candidate selection, and for individuals who gain increased access to available job options. The use of these technologies is expected to continue growing, as they have come to further optimize recruitment and selection processes.

**Keywords:** Hiring. Organizations. Innovation. Collaborators. Recruitment and Selection.



## 1. INTRODUÇÃO

Durante muitas décadas o departamento de recursos humanos foi considerado um setor sem grande importância estratégica para as empresas. No entanto, nas últimas décadas, este fenômeno tem se alterado, e agora este é responsável por identificar talentos capacitados e dispostos a encarar as mudanças diárias. O dinamismo das organizações obrigou este setor a mudanças rápidas, inserindo vários métodos de trabalho e enfrentando desafios cada vez mais complexos, como fazer a conexão entre colaboradores e os diversos setores de uma empresa, visando sempre manter o bom relacionamento de ambos.

Com todas essas ocorrências, a tecnologia se tornou necessária para facilitar e agilizar os processos, especialmente durante a pandemia de COVID-19, que obrigou muitas empresas a adotarem o modelo de trabalho remoto. Esse modelo de contratação tem ganhado força após a pandemia e tomado conta do mercado com o objetivo de reduzir custos e encargos trabalhistas, ao mesmo tempo em que oferece mão de obra qualificada.

O setor de recursos humanos não é algo novo nas organizações, mas seu objetivo foi mudando com o passar dos anos. Segundo Marras (2016), havia empresas com gerentes pessoais que precisavam fazer o controle de horas trabalhadas, salários, atrasos, mas somente em 1950 foi desenvolvido o gerente de relações humanas. Com o tempo as funções se tornaram maiores, incluindo procedimentos de admissão, treinamentos e demissões, zelando mais pelo colaborador, como qualidade de vida, avaliação de desempenho e desenvolvimento organizacional.

Segundo Marras (2016), o setor de recursos humanos se tornou tão importante que são esses profissionais que têm o poder de decidir quem fica e quem sai da empresa, enxergando talentos para atender as exigências do mercado cada vez mais digital, criativo e bem informado, sempre atento às mudanças.

Inovação no setor de recursos humanos diz respeito a capacidade em que o departamento tem de usar técnicas e também tecnologias a favor de um

trabalho eficiente. É possível afirmar que essa abordagem representa um meio para alcançar a conclusão eficaz de atividades (Soares, 2021).

A tecnologia gerou diversas transformações nas organizações, aumentando sua competitividade no mercado, influenciando estas empresas a se adaptarem a este novo ambiente mais dinâmico (Avelar; Silva; Saraiva, 2021).

Essa inovação é necessária e importante para o crescimento e expansão das empresas atraindo novos clientes e fazendo com que os colaboradores tenham interesse em continuar nessa empresa.

Do ponto de vista das empresas, as tecnologias tem sido o diferencial, principalmente com relação a redução de custos e agilidade nos processos (Avelar; Silva; Saraiva, 2021). Atualmente, o mercado de trabalho tem sido governado pelo desenvolvimento das competências. A partir disso houve um aumento na preocupação com o recrutamento e também seleção, para que seja realizado o recrutamento e seleção do “recurso certo para o trabalho certo no momento certo” (Malik; Mujtaba, 2018, p. 81).

Para que ocorra a contratação de candidatos qualificados, o processo de recrutamento e seleção são importantes e devem ser realizados de forma adequada (Medeiros, 2017; De Sena; Dos Santos; Sevalho, 2020). “Acertar na escolha da pessoa adequada para ocupar um determinado cargo é fundamental para a sobrevivência da organização, bem como o sucesso da mesma, uma vez que o mercado está buscando profissionais cada vez mais qualificados” (De Sena; Dos Santos; Sevalho, 2020, p. 1).

O recrutamento pode ser definido pela procura e também pela atração de candidatos para um determinado cargo ou função na empresa (Cardoso; Padilha, 2018; Ferreira; Soeira, 2013; Silva, 2022). É o processo responsável por atrair candidatos para as vagas disponíveis em aberto, sendo considerado um dos procedimentos vultosos dentro uma organização. Nesta tarefa os recrutadores tem a responsabilidade de identificar o potencial dos indivíduos que estão interessados nas vagas ofertadas (Santos; Venancio; Akita, 2021).

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) o recrutamento é definido pelo processo que se dá entre a tomada de decisão de preencher uma determinada vaga e a confluência de indivíduos candidatos que preenchem o

perfil da vaga disponível e que também tem condições para poder integrar na empresa. Corroborando, Chiavenato (2006) descreve que o recrutamento é a divulgação da oferta de emprego, e que, para ser eficaz, o recrutamento deve ser em número suficiente para poder ocorrer uma adequada seleção.

Bulgacov (2006) relata que o recrutamento da empresa deve ter características estimulantes para que os potenciais candidatos queiram realmente adentrar na instituição.

Ademais, o processo de recrutamento pode ser tanto no mercado de trabalho de forma externa, quanto interna, oferecendo oportunidades para os profissionais que já fazem parte da empresa (Avelar; Silva; Saraiva, 2021).

Já o processo de seleção de pessoas significa escolher o colaborador que é mais indicado para ocupar determinado cargo. Este ponto merece muita atenção pois é a partir dele que será definido qual dos candidatos vão ficar com a vaga disponível (Aires, 2007). Através deste processo as empresas tem notado que os funcionários não são meros funcionários, mas que devem ser tratados como um parceiro dentro da empresa (Bento et al., 2017). “A seleção de pessoas é um sistema de comparação e escolha (tomada de decisão)” (Chiavenato, 2010, p. 139).

De acordo com Orlickas (2011) a seleção pode ser caracterizada como um conjunto de ações técnicas que desempenham a função de escolher os profissionais que irão atender as necessidades da empresa. Através de instrumentos, avaliações e comparações de dados são escolhidos os profissionais que melhor se adequam a vaga disponível e que atendam aos objetivos da empresa (Orlickas, 2011).

Para uma correta seleção devem ser levados em consideração tanto os requisitos pessoais do candidato, como habilidades e conhecimentos, quanto sua motivação para adentrar a empresa (Lobos, 1979). Além do mais, a seleção também deve ser pautada nas características necessárias para preenchimento da vaga disponível (Chiavenato, 2006).

Chiavenato (2010) relata que o processo de recrutamento e seleção são bem importantes, visto que o ato de lidar com as pessoas passou a ser considerada uma vantagem competitiva para as empresas. Os funcionários da

empresa são as peças que irão influenciar positiva ou negativamente na realização dos projetos da mesma (Silva, 2022).

Na atualidade o investimento na área de tecnologia se mostrou extremamente importante, pois, apesar do capital humano ainda ser fundamental, a tecnologia é capaz de otimizar e melhorar muitos processos (Santos; Venancio; Akita, 2021). Assim, as novas tecnologias permitiram o surgimento de modelos de trabalho mais flexíveis, no qual a presença do funcionário nas empresas se tornou dispensável, o que contribuiu com o rompimento da estrutura rígida e hierárquica do modelo de trabalho tradicional (Bittar, 2021).

Apesar de só ter ganhado força com a chegada da pandemia da COVID-19, o trabalho home office existe a muito tempo, sendo uma modalidade vista como uma opção vantajosa, tanto para a empresa como para o colaborador. O home office traduzido livremente significa “escritório em casa”, no qual o colaborador trabalha de forma remota, em sua casa, usando das tecnologias (Mendonça, 2010; Bittar, 2021).

As principais vantagens da modalidade home office é a possibilidade da flexibilidade, autonomia e também de gerenciamento do tempo (Taschetto; Froehlich, 2019). Rafalski e Andrade (2015) destacaram que a otimização e a redução do tempo são elementos característicos do trabalho home office que se enquadram tanto na esfera pessoal quanto profissional.

Trabalhar em home office exige do colaborador disciplina e organização de seu tempo. Para isso é necessário desenvolver algumas habilidades como o controle de tempo, ponto determinante para realizar as atividades pertinentes ao trabalho (Forsyth, 2010). Ao fazer a adequada gestão do tempo é possível identificar as tarefas mais urgentes, os compromissos diários, o que otimiza a produção do colaborador (Zogby, 2019; Flores, 2011)

Rafalski e Andrade (2015) realizaram uma pesquisa na qual identificaram vantagens e desvantagens nesta modalidade. Entre as vantagens podem ser citados a flexibilidade de horários, redução do tempo em trânsito urbano, redução de custos, aumento na produtividade e mais praticidade no dia a dia. Algumas desvantagens estão relacionadas a falta de socialização, distrações e falta de limite entre as atividades da casa e do trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as inovações nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, ocorridas nos últimos dez anos, por meio de uma análise da produção científica presente na base de dados da SPEEL/ANPAD. Como objetivos específicos tem-se:

Realizar uma revisão bibliográfica das principais inovações no processo de recrutamento e seleção da última década; realizar uma busca sistemática na base de dados SPEEL/ANPAD utilizando palavras-chave identificadas para selecionar artigos relevantes para análise; analisar os artigos selecionados de acordo com taxonomias previamente definidas para identificar as principais inovações no processo de recrutamento e seleção e descrever e discutir as inovações identificadas durante o processo de recrutamento e seleção de pessoal, destacando suas principais características, pontos fortes e fracos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A tecnologia incitou diversas transformações, tanto na população quanto nas empresas, fazendo com que estas precisem se remanejar para garantir sua competitividade no mercado. Os novos desafios levam as empresas a precisarem mudar mais rapidamente para poder atender as expectativas dos consumidores e também para se adaptar às novas tecnologias (Avelar; Silva; Saraiva, 2021). Na atualidade as empresas estão desvendando que o maior potencial para o seu crescimento e desenvolvimento está na compreensão humana (Bento et al., 2017).

A gestão de pessoas está se destacando devido o recente entendimento da importância das pessoas para a organização e do seu desenvolvimento, com foco em garantir a competitividade e o bom desempenho da própria organização (Graziani et al., 2019; Cardoso; Padilha, 2018). Assim, o setor de recrutamento e seleção de pessoas está alçando novos significados em virtude das inovações tecnológicas e da complexidade das funções (Silva; Barreto, 2019).

Do ponto de vista das empresas, as tecnologias tem sido o diferencial, principalmente com relação a redução de custos e agilidade nos processos, contribuindo assim para o diferencial competitivo. Atualmente, o mercado de trabalho tem sido governado pelo desenvolvimento das competências e a

necessidade de profissionais mais qualificados (Avelar; Silva; Saraiva, 2021). A partir disso houve um aumento na preocupação com o recrutamento e também seleção, para que seja realizado o recrutamento e seleção do “recurso certo para o trabalho certo no momento certo” (Malik; Mujtaba, 2018, p. 81).

Posto isto, a inovação relacionada ao setor de recursos humanos diz respeito a capacidade em que o departamento tem de usar de técnicas e também tecnologias a favor de um trabalho mais eficiente. Essa abordagem representa um meio para alcançar a conclusão eficaz de atividades (Soares, 2021). Essa inovação é necessária e importante para o crescimento e expansão das empresas atraindo novos clientes e fazendo com que os colaboradores continuem tendo interesse em se manter trabalhando nessa empresa.

Uma pesquisa realizada por McKinsey Company (2020) identificou que 84% dos executivos consideram a inovação um fator de crescimento considerável para as empresas. De acordo com Soares (2021, s/p) um RH inovador tem como principal função desenvolver táticas que gerem bem-estar e qualidade de vida, sendo baseado em duas características como acessibilidade e utilidade, resumindo “o departamento precisa alcançar todos os colaboradores da empresa, sendo útil em todos os aspectos possíveis para que o negócio funcione”.

O processo de recrutamento e seleção são importantes e devem ser realizados de forma adequada para que ocorra a contratação de candidatos devidamente qualificados (Medeiros, 2017; De Sena; Dos Santos; Sevalho, 2020). “Acertar na escolha da pessoa adequada para ocupar um determinado cargo é fundamental para a sobrevivência da organização, bem como o sucesso da mesma, uma vez que o mercado está buscando profissionais cada vez mais qualificados” (De Sena; Dos Santos; Sevalho, 2020, p. 1).

A principal dificuldade no recrutamento e seleção de pessoas qualificadas está na falta de mão-de-obra que esteja nivelada com o mercado competitivo e exigente, além de que as pessoas também estão buscando empresas que ofereçam uma adequada remuneração e que garantam bem-estar (Bento et al., 2017). Ratificando, Ferreira e Soeira (2013) relatam que encontrar indivíduos que sejam compatíveis com as vagas, atualmente, não tem sido tarefa fácil para as empresas, visto que por um lado os candidatos não são aptos para

desempenharem as funções do cargo disponível e também as empresas não definem o adequado perfil do indivíduo que deve preencher a vaga.

O recrutamento pode ser definido pela procura e também pela atração de candidatos para um determinado cargo ou função que esteja disponível na empresa (Cardoso; Padilha, 2018; Ferreira; Soeira, 2013; Silva, 2022). É o processo responsável por atrair candidatos para as vagas disponíveis em aberto, sendo considerado um dos procedimentos mais vultosos dentro das organizações. Nesta tarefa os recrutadores tem a responsabilidade de identificar o potencial dos indivíduos que estão interessados nas vagas ofertadas (Santos; Venancio; Akita, 2021). Ainda, “as atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (Bulcagov, 2006, p. 337).

De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) o recrutamento é definido pelo processo que se dá entre a tomada de decisão de preencher uma determinada vaga e a confluência de indivíduos candidatos que preenchem o perfil da vaga disponível e que também tem condições para poder integrar na empresa. Corroborando, Chiavenato (2000) descreve que o recrutamento é a divulgação da oferta de emprego, e que, para ser eficaz, o recrutamento deve ser em número suficiente para poder ocorrer uma adequada seleção. Quanto maior o número de possíveis candidatos, maiores são as chances de que seja selecionado um bom profissional (Ferreira; Vargas, 2014; Silva, 2022).

Majoritariamente existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e externo. O recrutamento interno consiste em selecionar pessoas que já fazem parte do quadro de funcionários da empresa, dando oportunidade para estes poderem obter promoções ou transferências (Baylão; Rocha, 2014; Avelar; Silva; Saraiva, 2021; Cardoso; Padilha, 2018).

Assim quando há vagas disponíveis na empresa, a mesma pode optar pelo recrutamento interno, através do remanejamento dos seus empregados, que de acordo com Chiavenato (2006) podem ser promovidos, pela movimentação vertical; transferidos, pela movimentação horizontal; e por fim transferidos com promoção, pela movimentação diagonal. Ademais, no recrutamento interno pode estar envolvido a transferência e promoções de

colaboradores, transferências com promoções, programas de desenvolvimento e planos de carreira (Medeiros, 2017).

Os meios de divulgação das vagas devem ser diversos dentro da empresa, pois, conforme afirma Medeiros (2017, p. 6) “[...] maior número de ferramentas possíveis para divulgação da vaga para que todos os colaboradores interessados possam participar do processo, a fim de não criar um clima ruim entre os colaboradores, por se sentirem excluídos e outros beneficiados”.

Quando os candidatos presentes na empresa não satisfizerem as necessidades para a vaga disponível, pode-se optar pelo recrutamento externo. O recrutamento externo é quando são selecionadas pessoas de fora da empresa, sendo atraídos pela oferta da vaga (Baylão; Rocha, 2014; Avelar; Silva; Saraiva, 2021; Cardoso; Padilha, 2018; Medeiros, 2017). É preciso despertar o interesse dos possíveis candidatos e atraí-los ao processo seletivo, existem diversas formas de divulgação através de anúncios nos jornais, agências de recrutamento, através de universidades, cartazes, entre outros (Medeiros, 2017; Chiavenato, 2006).

Há também o método de recrutamento misto, no qual são ofertadas vagas para ambas as opções, sendo de forma interna e externa, dada oportunidade na mesma proporção aos candidatos (Baylão; Rocha, 2014). A diferença existente entre recrutamento e seleção é que o recrutamento se trata de um sistema que busca aproximar candidatos que sejam qualificados, enquanto que a seleção se trata de escolher a pessoa que seja adequada para o cargo disponível, isto é, “entre os candidatos recrutados, dos mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos” (Ferreira; Vargas, 2014, p. 23).

O processo de seleção de pessoas é o momento em que se escolhe o colaborador que é mais indicado para ocupar determinado cargo (Aires, 2007). Através deste processo as empresas tem notado que os funcionários devem ser tratados como um parceiro dentro da empresa e não apenas como um simples funcionário (Bento et al., 2017). “Seleção é o processo pelo qual uma organização utiliza instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados, a fim de escolher, dentre os profissionais disponíveis, aquele que melhor se



adequa a posição e objetivo da organização” (Avelar; Silva; Saraiva, 2021, p. 4626).

Ademais, conforme afirma Bento et al. (2017), a seleção funciona como um filtro, que vai permitir que apenas os indivíduos que tenham características que são almejadas pela empresa, adentrem na mesma. Para uma correta seleção devem ser levados em consideração tanto os requisitos pessoais do candidato, como habilidades e conhecimentos, quanto sua motivação para adentrar a empresa (Lobos, 1979). Além do mais, a seleção também deve ser pautada nas características necessárias para preenchimento da vaga disponível (Chiavenato, 2006). Ainda, Santos, Venancio e Akita (2021) descrevem que o processo de seleção vai muito além de suprir as demandas da organização, o seu objetivo também está pautado na realização do candidato.

Existem diversos métodos de seleção de funcionários sendo entrevistas, provas, currículos, testes, dinâmicas, entre outros (De Sena; Dos Santos; Sevalho, 2020; Silva, 2022; Ferreira; Soeira, 2013). Contudo, “a entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades (Knapik, 2008, p. 149).

Chiavenato (2010) relata que o processo de recrutamento e seleção são bem importantes, visto que o ato de lidar com as pessoas passou a ser considerada uma vantagem competitiva para as empresas. Quando a condução do processo seletivo não é bem estruturada pela falta de critérios ou instrumentos adequados, a empresa pode sofrer tanto perdas de tempo quanto financeiros, que impactam na perda de clientes (Gontijo, 2005). Posto isto, os funcionários da empresa são as peças determinantes, que irão influenciar de forma positiva ou negativamente o desempenho da instituição (Silva, 2022). Em 1997, Rocha (*apud* Bento et al., 2017) já indicava que a “boa gestão de pessoas é a condição necessária para o sucesso”.

Com o advento da pandemia da COVID-19 as empresas precisaram se reajustar de acordo com as novas exigências de relacionamento entre os seus funcionários e clientes, em virtude do isolamento social. A partir disso, os processos de recrutamento e seleção também precisaram ser reajustados, sendo realizados de forma online, que demonstraram vários benefícios

principalmente pela praticidade apresentada pelas ferramentas digitais (Santos; Venancio; Akita, 2021; Ferreira; Vargas, 2014).

A presença das novas tecnologias permitiu o surgimento de modelos de trabalho mais flexíveis, no qual a presença do funcionário nas empresas se tornou dispensável (Bittar, 2021). Assim, atualmente o investimento na área de tecnologia se mostrou extremamente importante, pois, apesar do capital humano ainda ser fundamental, a tecnologia é capaz de otimizar e melhorar muitos processos (Santos; Venancio; Akita, 2021).

O trabalho home office é uma modalidade que existe a certo tempo, apesar de ter ganhado força somente na pandemia. Esta modalidade é vista como uma opção vantajosa, tanto para a empresa como para o colaborador (Mendonça, 2010; Bittar, 2021). As principais vantagens desta modalidade estão relacionadas a possibilidade da flexibilidade, autonomia e também de gerenciamento do tempo (Taschetto; Froehlich, 2019). Rafalski e Andrade (2015) destacaram que a otimização e a redução do tempo são elementos característicos do trabalho home office que se enquadram tanto na esfera pessoal quanto profissional.

Trabalhar em home office exige do colaborador certa disciplina e também certa organização de seu tempo. Para isso é necessário desenvolver algumas habilidades como o controle de tempo, que é um ponto determinante para realizar as atividades pertinentes ao trabalho (Forsyth, 2010). Rafalski e Andrade (2015) realizaram uma pesquisa na qual identificaram que as principais vantagens do home office que podem ser citados são a flexibilidade de horários, redução do tempo em trânsito urbano, redução de custos, aumento na produtividade e mais praticidade no dia a dia; e as desvantagens estão relacionadas a falta de socialização, distrações e falta de limite entre as atividades da casa e do trabalho. Ademais, outros autores identificaram que há uma maior produtividade em indivíduos que estão atuando na modalidade home office (Hau; Todecast, 2018; Golden; Gajedran, 2018; Abbad et al., 2019).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo adotou uma pesquisa qualitativa para investigar as inovações de recrutamento e seleção nas organizações. A pesquisa qualitativa obtém dados descritivos (não numéricos) através de estudos aprofundados em um público estratégico, com a finalidade de estudar fenômenos sociais e entender comportamentos, opiniões e tendências. Na revisão sistemática, os pesquisadores conduziram uma análise abrangente de várias pesquisas prévias, já realizadas, com o propósito de consolidar resultados, validar descobertas e contribuir para a compreensão dos resultados dos estudos iniciais realizados.

A fonte de dados para esta pesquisa foi o site Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) da Associação Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). A escolha desta base de dados se justificou pela sua relevância no contexto de plataformas disponíveis para busca de artigos tecnológicos, pensatas, entrevistas, editoriais, resenhas e outros.

A amostra consistiu em artigos científicos publicados na Spell/Anpad relacionados a inovações de recrutamento e seleção nas organizações. A seleção dos artigos foi realizada de forma sistemática, considerando os seguintes critérios de inclusão: Artigos publicados no período de 2013 a 2023, devido à relevância das inovações em um período relevante e um contexto em constante evolução; artigos escritos em português, para garantir a acessibilidade e a compreensão dos conteúdos e artigos que abordam diretamente o tema das inovações de recrutamento e seleção nas organizações.

A coleta de dados envolveu as seguintes etapas: Busca na base de dados da Spell/Anpad por meio de palavras-chave relacionadas ao tema, como "recrutamento", "seleção", "inovações" e "gestão de talentos"; seleção dos artigos de acordo com os critérios de inclusão estabelecidos e leitura e análise dos artigos selecionados para identificar padrões, tendências e insights relacionados às inovações de recrutamento e seleção nas organizações.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Após a pesquisa no banco de dados da Spell/Anpad utilizando das palavras-chave foram encontrados 19 artigos, dos quais, após análise do resumo e emprego dos demais critérios de inclusão, foram utilizados apenas 7 artigos.

O primeiro artigo foi uma pesquisa realizada por Avelar, Silva e Saraiva (2021) sob o título de “Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por *Hr Techs* Brasileiras”, teve como objetivo investigar quais as mudanças ocorridas no processo de recrutamento e seleção divulgadas por *startups* brasileiras voltadas para a gestão de pessoas e quais os resultados percebidos pelos gestores que utilizavam dessas soluções.

Os autores identificaram através da pesquisa que as principais mudanças ocorridas no processo de recrutamento e seleção geraram uma redução de tempo e de custo com este processo, possível centralização de grandes quantidades de informações e o uso da inteligência artificial (IA) e cruzamento de dados para gerar informações. Ainda, entrevistados apontaram que escolheram essas soluções por auxiliarem agilizar as operações e reduzir o tempo do processo, o que auxilia no gerenciamento de dados e escolha de profissionais com melhor desempenho, reduzindo custos e aumentando o dinamismo no setor. Os impactos percebidos foram a economia de tempo e de custos, facilidade de gestão de informações, otimização de processos e facilidade em atrair candidatos às vagas (Avelar; Silva; Saraiva, 2021).

Essas *startups* tem crescido no Brasil e no mundo, chegando a um número de 373 empresas, com o foco no desenvolvimento de tecnologias para o recrutamento e seleção de pessoas. Estas ajudam a desmistificar o uso da IA nestes processos, buscando uma melhor integração entre os candidatos e as empresas, conforme afirmam Puccini et al. (2022).

Um segundo artigo, dos autores Blumen e Cepellos (2023), cujo título é “Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências”, teve como objetivo responder a seguinte questão: Quais as dimensões do uso de dispositivos tecnológicos, entre eles a IA, em processos de recrutamento e seleção de pessoas, sob a ótica do recrutador?, através de uma pesquisa qualitativa com uma amostra com 12 pessoas experientes em recrutamento e seleção antes e depois do aparecimento da tecnologia.

No estudo foram abordados os benefícios, tendências e resistências que esses entrevistados tendem a ter com o uso de tecnologia e IA nos processos

de recrutamento e seleção. Como resultados detectaram como benefício da tecnologia e IA à redução da burocracia na área de recursos humanos, de um jeito torna o foco mais planejado e consultivo, diminuindo tempo e custo na separação de currículos. Com relação à tendência, observou-se que com a pandemia houve também uma quebra de padrões no uso de tecnologias no processo de recrutamento e seleção, a qual deverá ser usada, seja de forma integral ou parcial, em uma maior extensão de vagas. E por último, o uso das resistências, tem-se a desconfiança acerca da segurança na seleção do candidato por meio da tecnologia e IA, por conta da redução do contato humano (Blumen; Cepellos, 2023).

Ainda, como resultados, foi detectado que os candidatos mais jovens, acima dos 18 anos e abaixo dos 40 anos, que estão em busca de emprego, utilizam com maior frequência o Facebook (97,78%), logo após, o Instagram (93,33%), e em terceiro lugar, o LinkedIn (84,44%), dados que indicam que as redes sociais não servem apenas para entretenimento, mas também para ajudar aqueles que procuram vagas de emprego e que já possuem certo entendimento do uso dessas tecnologias e redes (Blumen; Cepellos, 2023).

As empresas tem buscado novas alternativas para o processo de recrutamento e seleção, e através do uso das redes sociais surgiram novas ideias para otimização desse processo, como entrevistas automatizadas e gravadas em vídeo, jogos direcionados para detectar competências, além de entrevistas por videoconferência (Medeiros, 2017; Blumen; Cepellos, 2023). O uso das redes sociais no Brasil para os processos de recrutamento e seleção já é uma realidade, conforme afirmam Souza Neto et al. (2015). Em 2011, em uma pesquisa realizada pela empresa de Robert Half (Stavale, 2011) com 2525 executivas de 10 países diferentes, 46% dos gestores do Brasil afirmaram que sempre verificam as referências de seus candidatos nas redes sociais, ainda, 44% dos gestores afirmaram que informações negativas nos perfis dos candidatos já são suficientes para uma desclassificação.

Dados mostram uma melhor eficácia no processo de recrutamento e seleção com o recurso da IA à análise de perfil de candidatos em redes sociais. Através desse recurso é possível usar maneiras que facilitam a escolha de candidatos para uma próxima fase. Essa prática é conhecida como *cybervetting*,

sendo usada por diversos profissionais de recursos humanos de analisar informações online disponíveis dos empregos, principalmente nas redes sociais (Blumen; Cepellos, 2023).

Na pesquisa de Almeida e Cavalcante (2014), sob o título de “TEMOS VAGAS! Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB”, os autores buscaram identificar quais as principais ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção externos de 17 agências. Dos resultados obtidos, foram verificados que, do total de entrevistados, 100% deles usavam dos bancos de dados já existentes nas empresas e 59% deles usavam das mídias e internet para realização do recrutamento. Já com relação ao método de seleção dos candidatos, 100% deles usavam da entrevista.

Conforme afirmam os autores, o recrutamento externo através da internet é uma das metodologias mais fáceis e de menor custo para as empresas, visto que a internet é um instrumento que tem um grande alcance e possui baixo custo (Almeida; Cavalcante, 2014). O recrutamento realizado de forma online já tem forte influência há algum tempo, nas práticas de recrutamento e seleção, ficando mais expressivos a partir da pandemia do COVID19. As empresas conseguem se beneficiar desse formato para encontrar candidatos qualificados para seus negócios (Ladkin; Buhalis, 2016).

Uma pesquisa realizada por Silva e Silva (2021), intitulada como “As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção” teve como objetivo de compreender o impacto do uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção de candidatos, pela ótica dos próprios candidatos. Os autores observaram que os participantes ouvidos já estavam bem familiarizados com as ferramentas e que a utilizavam tanto de forma pessoal como profissional. As principais plataformas usadas para pesquisa de profissionais foi o Facebook, seguido do LinkedIn e o Instagram, com o objetivo de encontrar informações sobre o percurso do candidato no meio profissional, qualificações, estilo de escrita, opiniões e outros.

Ainda, os autores identificaram que o espaço mais utilizado para divulgação das vagas era o meio virtual, através das redes sociais. Os autores afirmam que através dos resultados foi possível identificar que está ocorrendo uma substituição dos meios analógicos pelos digitais na oferta de vagas de

emprego e também na realização dos processos de recrutamento e seleção (Silva; Silva, 2021).

Na pesquisa de Souza Neto et al. (2015), os autores entrevistaram possíveis candidatos com o questionamento de qual a percepção dos estudantes quanto a utilização das redes sociais online em processos de recrutamento e seleção de empregos, em sua pesquisa intitulada “Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN”. Todos os entrevistados relataram que consideravam válido o uso das informações das redes sociais nos processos seletivos, sendo um meio de identificar a compatibilidade das crenças e valores da organização com as do funcionário. Ainda, os entrevistados explanaram que aceitam o uso das informações das redes sociais nos processos, porém agora tem um maior cuidado com o conteúdo das informações publicadas, em virtude de uma maior preocupação com a imagem pessoal e profissional que está sendo construída.

A pesquisa de Chaves e Luft (2020), com título de “Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas”, teve por objetivo averiguar como os recursos das tecnologias de informação e comunicação colaboram com os processos de recrutamento e seleção de pessoas em seis empresas de consultoria.

Todas as consultorias participantes utilizam alguma das tecnologias da informação em seus processos de recrutamento e seleção. Além do mais, a grande maioria usa da ferramenta online para realizar avaliação do perfil comportamental, o que auxilia na identificação daquele candidato que melhor se encaixa no perfil da empresa. Uma única etapa do processo seletivo que nenhuma das consultorias usa da tecnologia é na entrevista final. Ademais, conforme identificado pelos autores, os principais benefícios do uso das tecnologias pela ótica dos entrevistados estão na diminuição dos processos operacionais, melhor acesso para conhecer o perfil dos candidatos, possibilidades de divulgação em massa, conhecimento amplo, baixo investimento, uso de redes sociais, entre outros (Chaves; Luft, 2020).

Sobre o uso da IA, alguns estudos mostram que a mesma auxilia nos processos de recrutamento e seleção facilitando para os candidatos, por conta

da agilidade, e também para as empresas, por contribuir maximizando e melhorando o processo (Costa, 2018; Mendonça et al., 2017; Lima; Rabelo, 2018). Belmonte (2015) afirma que a tecnologia da informação é uma ferramenta importante para a gestão e pode ser uma vantagem competitiva para as empresas.

Alguns autores relatam que existem algumas vantagens do uso da tecnologia, tais como que a IA responde à aplicação de um candidato de maneira rápida e eficaz, levando apenas 24 horas após a sua inscrição, além de contribuir para uma melhor assertividade na decisão da contratação, otimização de tempo, redução de custos, garantia de qualidade no processo para as empresas e candidatos. Já como desvantagens do uso da IA está relacionada com o atendimento a pessoas que não têm habilidades com o uso de tecnologias, como os indivíduos que não possuem acesso à internet (Blommaert et al., 2013; Upadhyay; Khandelwal, 2018; Belmonte et al., 2015).

A pesquisa realizada por Puccini et al. (2022), intitulada “Impactos da utilização da *Applicant Tracking System* nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: estudo em uma organização do segmento de soluções de Recursos Humanos” teve como objetivo conhecer como a implementação das tecnologias como a IA ocorre nos processos de recrutamento e seleção nas empresas, levando em consideração as ferramentas oferecidas e como afetam a dinâmica destes processos.

Os autores identificam diversos benefícios com o uso da IA sendo seu uso mais empregado no início do processo seletivo, devido ao número maior de informações, nas etapas de triagem até convocação para entrevistas. Além disso, os autores relatam que as tecnologias contribuem para uma maior assertividade e experiência para os candidatos, bem como reduzir o trabalho operacional para as empresas. Contudo, os autores ressaltam que as tecnologias não são suficientes sozinhas e precisam estar relacionadas a outras ferramentas (Puccini et al., 2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As tecnologias da informação e a inteligência artificial são ferramentas que vieram para auxiliar a vida humana, incluindo também os processos de



recrutamento e seleção das empresas. A inovação trazida por elas se tornou um diferencial competitivo entre as empresas, influenciando para que essas sejam destaques e consigam melhores colaboradores para seu quadro de funcionários.

Além disso, o uso das redes sociais para o recrutamento dos possíveis colaboradores tem crescido e se mostrando eficaz para encontrar os indivíduos que melhor se encaixam na vaga disponível na empresa.

Conforme exposto, a associação da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas tem agilizado e melhorado os processos tanto para as empresas que tem um custo menor, conseguem ampliar mais o alcance da divulgação das vagas e também tem uma melhor seleção dos possíveis candidatos; como para os indivíduos, que conseguem ter mais acesso as opções de vagas disponíveis, conseguem participar de entrevistas e processos seletivos mesmo dentro de suas casas, aumentando suas chances, porém também devem ter cuidado com a exposição via internet, que pode ser um impeditivo quando mal interpretados pelos gestores.

Acredita-se que o uso das tecnologias e das redes sociais só vai crescer e os processos de recrutamento e seleção serão cada vez mais automatizados e melhorados, para conseguir que a pessoa certa para o cargo disponível seja encontrada.

Mais estudos acerca das evoluções em tecnologias e recrutamento e seleção são necessárias, visto um crescimento exponencial do tema nos últimos anos e nos próximos anos.

Uma das dificuldades na realização desta pesquisa, pode-se mencionar o acesso aos dados, pois ainda há poucas pesquisas relacionando tecnologia com o tema abordado. Para futuras pesquisas sugere-se ampliar outras plataformas.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista De Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.

AIRES, A. **Gestão de recursos humanos**. Recrutamento e Seleção.

Universidade Independente. Lisboa, Portugal, 2007. Disponível em:

<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoesel>. Acesso em: 22 set. 2023.

ALMEIDA, S. T. E.; CAVALCANTE, C. E. "TEMOS VAGAS!" Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB.

**Organizações em contexto**, v. 10, n. 19, p. 1-22, 2014.

AVELAR, C. F. P.; SAILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por *HR TECHS* brasileiras. **Sistema Double Blind Review**, v. 15, n. 43, p. 4620-4643, 2021.

BARMAN, A.; DIAS, M. K. Businesses through human resource technology-innovations and dominance. **London Journal of Reserach in Management and Business**, v. 18, n. 2, p. 33-44, 2018.

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: SEGet, 2014.

BELMONTE, V.; PEREIRA, G. B.; HOUZER, I. H.; CALDEIRA, J. M. X. Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12, 2015. Resende. **Anais [...]** Resende: AEDB, 2015. p. 1-16.

BENTO, B. P.; OLIVEIRA, D. S.; VIANA, L. M.; VASSÃO, C. M.; VIEIRA, E. O. A importância de um bom processo de recrutamento e seleção. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico**, 10 ed., 2017. Disponível em:

[http://www.faculdadedondomenico.edu.br/revista\\_don/artigos10edicao/9ed10.pdf](http://www.faculdadedondomenico.edu.br/revista_don/artigos10edicao/9ed10.pdf). Acesso em: 22 set. 2023.

BITTAR, F. P. **Os impactos do home office na qualidade de vida dos trabalhadores no contexto da pandemia de covid-19**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cad. EBAPE**, v. 21, n. 2, p. e2022-0080, 2023.

BLOMMAERT, L.; COENDERS, M.; VAN TUBERGEN, F. Discrimination of arabic-named applicants in the Netherlands: na internet-based field experimente examining different phases in online recruitment procedures. **Social Forces**, v. 92, n. 3, p. 957-982, 2013.

BULCAGOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V. **Humanator**. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

CARDOSO, A. G. S.; PADILHA, C. V. O. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Mauricio de Nassau, Aracaju, 2018.

CHAVES, C. M. L.; LUFT, M. C. M. S. Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 4, p. 1-24, 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, V. P. **Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose**. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.
- DE SENA, K. J. D.; DOS SANTOS, L. J. B.; SEVALHO, T. C. **Recrutamento e seleção de pessoas: redução nas falhas do processo**. Monografia (Especialização) – Instituto de Desenvolvimento Econômico Rural e Tecnológico, 2020.
- FERREIRA, S. F.; SOEIRA, F. S. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 4, n. 1, p. 46-56, 2013. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170627111419.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.
- FERREIRA, S. F.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2014.
- FLORES, G. T. **Gestão do tempo como contribuição ao planejamento estratégico pessoal**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- FORSYTH, P. **Tempo: gerencie-o com sucesso e melhore seu desempenho e sua qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Clio Editora, 2010.
- FERREIRA, S. F.; SOEIRA, F. S. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 4, n. 1, p. 46-56, 2013. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170627111419.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- GASPAR, D. J.; SCHWARTZ, G. M. Recrutar e selecionar pessoas com o apoio das tecnologias: olhares dos profissionais de recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 98-107, 2017.
- GRAZIANI, L.; MENESES, P.; CASTRO, M.; SERRANO, A. Implementação da gestão estratégica de pessoas desafios enfrentados por uma empresa pública. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 18, n. 3, p. 207-228, 2019.
- GOLDEN, T. D.; GAJENDRAN, R. S. Unpacking the role of telecommuter’s job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. **Journal of Business and Psychology**, p. 1-15, 2018.
- GONTIJO, C. L. Captação e seleção de talentos para as organizações. **Gestão e conhecimento**, v. 2, n. 2, 2005.
- HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba; Ibpex, 2008.
- KOSACHENCO, C. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos**. 2015. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas->

[tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscam-atrair-mais-candidatos-4787695.html](https://www.ijoh.org/issue/view/issueDetail?id=14787695). Acesso em: 17 nov. 2023.

LADKIN, A.; BUHALIS, D. Online and social media recruitment: hospitality employer and prospective considerations. **International Journal of Contemporary Hospitality**, v. 28, n. 2, p. 327-345, 2016.

LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 147, 2018.

LOBOS, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MALIK, M. S.; MUJTABA, M. A. Impact of e-recruitment on effectiveness of HR department in private sector of Pakistan. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 8, n. 2, 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MEDEIROS, M. F. **Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizadas por profissionais de recursos humanos**. 2017. Monografia (Especialização) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017.

MACKINSEY COMPANY. 2020. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-strategy-and-innovation>. Acesso em: 17 nov. 2023.

MENDONÇA, M. **A inclusão dos “home officers” no setor residencial no município de São Paulo**. Tese (Pós graduação em tecnologia da arquitetura) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MENDONÇA, A. P. A.; RODRIGUES, B. A. A.; ARAGÃO, C. A. S.; DEL VECCHIO, R. C. A tecnologia atrelada ao resultado-recursos humanos. **Razão Contábil e Finanças**, v. 7, n. 2, p. 1-13, 2017.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PUCCINI, L.; PEDRO, M.; VENTURA, M.; VASCONCELOS, V.; CAPPELLOZZA, A.; VIEIRA, A. M. Impactos da utilização da *Applicant Tracking System* nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: estudo em uma organização do segmento de soluções de recursos humanos. **Navus**, v. 12, p. 1-23, 2022.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

SANTOS, G. C.; VENÂNCIO, G. V. S.; AKITA, L. S. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico) – Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, Votuporanga, 2021.

SILVA, L. D. **Recrutamento e seleção**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Unic, Cuiabá, 2022.

SILVA, J.; BARRETO, L. O Uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: um estudo no setor hoteleiro. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 8, n. 2, p. 192-210, 2019.

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 241-261, 2021.

SOARES, B. **Inovação no RH**: o que é, benefícios, exemplos e como aplicar. 2021. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/inovacao-no-rh/>. Acesso em 20 set. 2023.

SOUZA NETO, R. A.; DIAS, G. F.; RAMOS, A. S. M.; SOUSA NETO, M. V. Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. **Organizações em contexto**, v. 11, n. 22, p. 1-34, 2015.

STAVALE, L. Robert Half divulga pesquisa sobre o mercado de trabalho no Brasil e nas principais economias do mundo. Robert Half, 2011. Disponível em: <http://www.roberthalf/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

TASCETTO, M.; FOREHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **ReCaPe**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

UPADHYAY, A. K.; KHANDELWAL, K. Applying artificial intelligence: implications for recruitment. **Strategic HR Review**, v. 17, n. 5, p. 255-258, 2018.

ZOGBY, A. **Gerenciamento de tempo**: como retomar o controle da sua vida e aumentar produtividade. Babelcube Inc. 2019.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **INVESTIMENTO DE BAIXO RISCO PARA INICIANTES: UMA ANÁLISE EM RENDA FIXA E SUA IMPORTÂNCIA PARA COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA.**

## **LOW-RISK INVESTMENTS FOR BEGINNERS: AN ANALYSIS OF FIXED-INCOME INVESTMENTS AND THEIR IMPORTANCE FOR PORTFOLIO COMPOSITION.**

**Beatriz Ribeiro Coutini**

email@email.com.br – *Business School UNOESTE*

**Maria Vitória Bonatti De Souza**

mariavitoriabonatti@gmail.com.br – *Business School UNOESTE*

**Josélia Galiciano Pedro**

joselia@unoeste.br – *Business School UNOESTE*

**RESUMO:** No contexto social vigente, a população brasileira está cada vez mais preocupada com seu futuro e busca poupar suas finanças. No entanto, muitos acabam apenas guardando o dinheiro, sem investir, por receio ou falta de conhecimento. Surge, assim, a necessidade de analisar as aplicações financeiras de baixo risco e seus retornos, permitindo que essas pessoas possam investir seu dinheiro sem precisar de um conhecimento aprofundado em investimentos, aumentando, assim, seu capital. Este estudo é uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica, classificada como uma revisão sistemática da literatura e análise de conteúdo. Seu objetivo geral é analisar investimentos de baixo risco, voltada para aplicações de renda fixa, para aqueles que não detêm conhecimento ou experiência acerca do mercado financeiro, utilizando dados e artigos fornecidos pela *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*. O estudo identificou que os investimentos em renda fixa em geral oferecem segurança e previsibilidade, sendo ideais para investidores iniciantes ou conservadores que buscam estabilidade. Embora seus retornos sejam menores que os da renda variável, atendem à necessidade de cuidado com o capital investido.

**Palavras-chaves:** Investimento. Renda fixa. Renda variável. Mercado financeiro.

**ABSTRACT:** In the current social context, the Brazilian population is increasingly concerned about its future and seeks to save its finances. However, many end up just saving money without investing, due to fear or lack of knowledge. This creates a need to analyze low-risk financial investments and their returns, allowing these individuals to invest their money without requiring deep knowledge of investments, thus increasing their capital. This study is a qualitative, exploratory, and bibliographic research, classified as a systematic literature review and content analysis. Its main objective is to analyze low-risk investments, focusing on fixed-income applications for those who lack knowledge or experience in the financial market, using data and articles provided by the *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*. The study identified that fixed-income investments generally offer security and predictability, making them ideal for beginner or conservative investors seeking stability. Although their returns are lower than those of variable income investments, they meet the need for capital preservation.

**Keywords:** Investment. Fixed income. Variable income. Financial market.

## 1. INTRODUÇÃO

O investimento financeiro pode ser entendido como o ato de comprometer parte do dinheiro do investidor com a finalidade de obter rendimentos futuros ao longo do tempo. Nesse sentido, investir se torna uma estratégia financeira que o investidor renuncia a parte do seu dinheiro no presente, tendo a expectativa de uma estabilidade financeira ou ganhos superiores ao valor investido, para a realização de sonhos e metas no futuro (Relly; Brown, 2011).

O mercado financeiro tem crescido nas últimas décadas, obtendo grande influência na economia com um extenso portfólio de opções de investimento. Nesse sentido, para definir qual o melhor tipo de investimento, o investidor precisa, primeiramente, analisar quais são os investimentos que atendem seus objetivos, considerando a análise de risco, rentabilidade e o tempo de investimento (Rebouças, 2021).

Uma operação de investimento pode ser definida por um procedimento no qual os fundos podem ser colocados, a fim de obter rentabilidade, tendo o valor preservado ou ganhos sobre (Joehnk; Gtiman, 2005). Existem diversas formas de realizar uma operação de aplicação financeira. Para Gitman (2010), as aplicações financeiras estão alocadas em dois grupos: o de renda fixa, com rendimentos pré-estabelecidos; e a renda variável, em que o rendimento não é pré-estabelecido, e tendo ainda, a variação do valor principal do ativo.

Os ativos de renda fixa têm por principal característica o conhecimento do seu valor de resgate quando o investidor está realizando a aplicação, ou seja, ele investe já sabendo quanto irá ganhar com a aplicação. Os títulos públicos são um exemplo de investimentos em renda fixa. Já nos ativos de renda variável, o investidor não conhece o valor do resgate em nenhuma data, e é conhecido também pela variação do preço do ativo, ou seja, o investidor compra sem saber se vai desvalorizar o ativo ou não (Berger, 2015). As ações ou fundos de investimento de renda variável são exemplos dessa categoria de ativos. Segundo Lima, Lima e Pimentel (2008, p. 473), "os fundos de renda variável são

aqueles compostos, em sua maioria, por aplicações em ações e/ ou títulos cuja taxa de retorno é variável, e não baseada diretamente no mercado de juros".

Nos investimentos, principalmente os de renda variável, o retorno esperado de um investimento está diretamente ligado ao seu risco, ou seja, quanto maior o risco e o tempo de investimento, maior será o retorno esperado pelo investidor, no qual se espera por um retorno melhor, mas que pode não ter. Nesse sentido, os investimentos de renda fixa se destacam pela sua previsibilidade de retorno financeiro, e acabam por atrair mais os investidores, pois eles sabem o valor que será o seu rendimento futuro (Carota, 2021).

Ademais, ressaltamos que o risco é um fator que determina se o investidor vai fazer o investimento ou não, uma vez que para o investimento em renda variável é essencial ter um maior conhecimento sobre aquilo que está fazendo (Araújo *et al.*, 2021).

Neste contexto, os títulos de renda fixa ganham destaque entre o público conservador e para aqueles que estão iniciando ou tem pouco conhecimento sobre os investimentos, de maneira que podem ser considerados como um investimento mais cauteloso se comparado com os de renda variável, e acabam trazendo mais segurança de retorno para aqueles que escolhem investir na categoria. Por conta desta maior segurança o seu retorno acaba sendo mais baixo se comparado ao de renda variável, mas acabam atraindo e sendo mais indicado para investidores cautelosos e aqueles que estão iniciando sua carteira de investimento.

Este estudo tem como objetivo geral efetuar uma análise sobre investimentos de baixo risco, com foco em aplicações de renda fixa, para aqueles que não possuem muito conhecimento sobre o mercado financeiro. Utilizando dados e artigos fornecidos pela *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), a pesquisa visa identificar e analisar informações relevantes sobre esses investimentos. Entre os objetivos específicos, destacam-se a identificação de artigos sobre investimentos e aplicações em renda fixa na base de dados SPELL, a apresentação do histórico de publicação sobre o tema, a análise dos autores mais relevantes e a comparação do desempenho dos investimentos em renda fixa com outros tipos de investimentos.



## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo exploratória e bibliográfica, sendo classificada como uma revisão sistemática da literatura e análise de conteúdo por meio de coleta de dados secundários, que busca explorar produções científicas e literárias. Foi realizada uma pesquisa e revisão sobre investimentos em renda fixa na base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), na qual teve como objetivo identificar e analisar artigos voltados para investimentos em renda fixa e seu desempenho.

A pesquisa qualitativa segundo Wallian (2015), não pode ser medida através de números e quantidades, ela baseia-se da definição precisa do significado das palavras, da formulação de conceito e variáveis. A pesquisa qualitativa pode fazer uso da representação gráfica para fornecer dados e informações para facilitar a compreensão e fornecer relações entre as evidências.

Já a pesquisa de caráter exploratório, apresenta conceitos de maneira mais clara e objetiva, buscando a melhora, familiarização e aprimoração do projeto final da pesquisa, além de se economizar tempo e dinheiro (Cooper; Schindler, 2016).

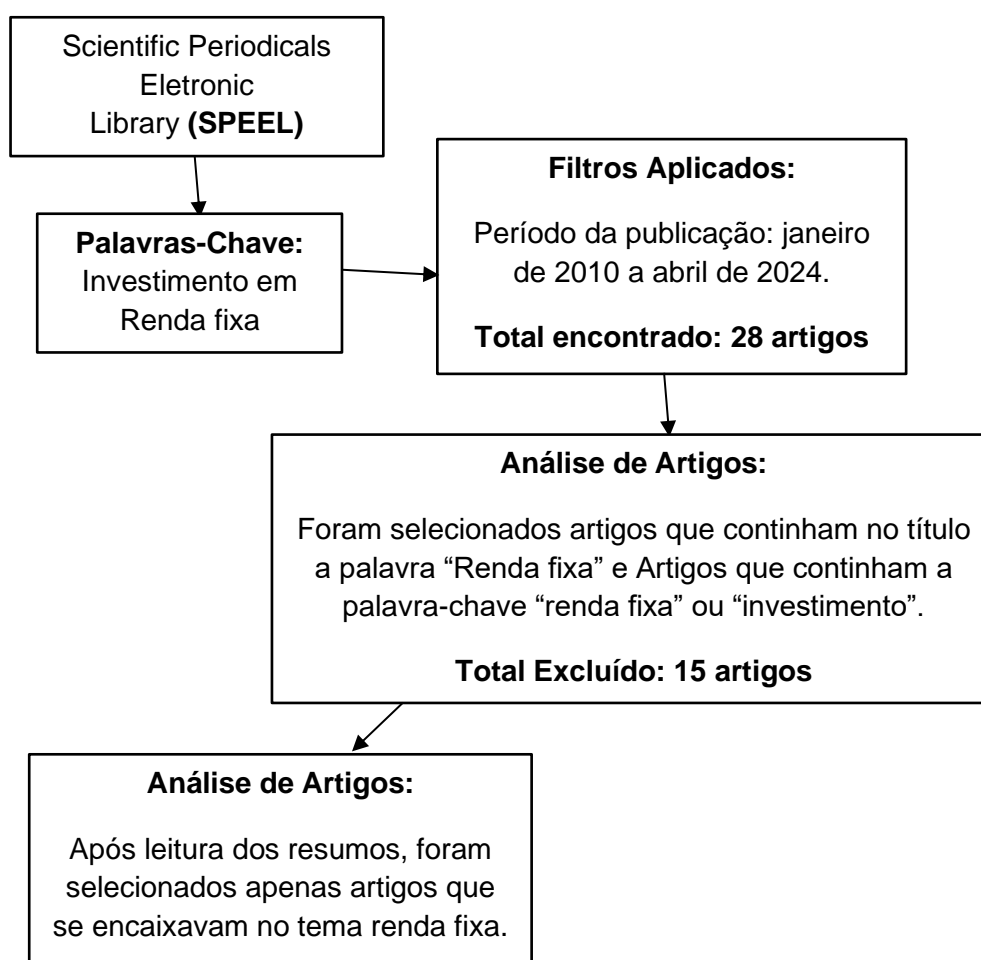
A pesquisa bibliográfica pode ser realizada através de materiais já publicados, sendo principalmente livros, artigos científicos, teses e outras fontes bibliográficas. Os materiais disponibilizados acabam sendo fontes para desenvolvimento da pesquisa (Severino, 2017).

A revisão sistemática para Roever (2020) é um processo que consiste em pesquisar, selecionar, avaliar, sintetizar e relatar evidências, utilizando técnicas nítidas e criteriosas para organizar e analisar os dados de pesquisas e estudos, ou seja, é um estudo secundário no qual busca obter dados por meio de estudos primários.

Segundo Vergara (2015), a análise de conteúdo é uma técnica utilizada para abordar dados que busca identificar o que está sendo dito em um determinado tema.

Contudo, levando em consideração os métodos qualitativos utilizados na presente pesquisa, foi realizada no mês de maio de 2024, uma busca na base de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPEEL), na qual se utilizou os seguintes critérios: “Investimento em Renda Fixa”, com o período selecionado de 2010 a 2024. Foram encontrados vinte e oito resultados, dos quais passaram por uma nova análise, sendo selecionados de acordo com os seguintes critérios: Artigos que continham no título a palavra “Renda Fixa”; Artigos que continham a palavra-chave “Renda Fixa” ou “Investimento”, sendo encontrado um resultado de treze artigos. Após leitura dos resumos, foram selecionados apenas artigos que se encaixavam no tema renda fixa. Obtendo um novo resultado de 12 artigos selecionados, conforme apresentando na Figura 1.

Figura 1 – Passo a passo para seleção dos artigos selecionados *na Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL)



12 artigos  
selecionados para  
análise.

Fonte: As autoras.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÕES

#### DOS RESULTADOS

A partir da metodologia utilizada, são apresentadas as análises e resultados obtidos com a pesquisa, logo, a figura 2 apresenta uma comparação entre os artigos selecionados e os anos de publicação. Observa-se que o número de publicações sobre a temática possui uma variação, demonstrando o contínuo interesse das pessoas pelo assunto ao longo dos anos.

Figura 2 – Evolução dos artigos publicados sobre investimentos em renda fixa ao longo dos anos dentre os artigos selecionados



Fonte: As autoras

Nota: Gráfico elaborado na base de dados da biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

As figuras 3 apresentam nuvens de palavras, sendo estas dos títulos dos artigos selecionados, e das palavras chaves. O tamanho das palavras representa a sua frequência, sendo assim, quanto mais destacada a palavra





Fonte: As autoras.

Nota: Elaborada com uso de WordClouds.com<sup>9</sup> (2024).

No quadro 1, são apresentadas informações referentes a cada um dos doze artigos selecionados, organizados cronologicamente. O objetivo foi destacar o intuito de cada artigo, comparando-o com os resultados obtidos ao final de cada trabalho. Para facilitar a compreensão, os objetivos e resultados foram preservados em sua forma original, respeitando a ordem cronológica de suas publicações.

Quadro 1 - Síntese dos artigos sobre investimento em renda fixa

Título	Autores	Objetivos	Resultados
--------	---------	-----------	------------

<sup>9</sup> Word Cloud, também conhecida como nuvem de palavras, é uma representação visual de um conjunto de palavras, onde o tamanho de cada palavra é proporcional à sua frequência de ocorrência em um determinado texto. Essa técnica é amplamente utilizada para identificar os termos mais relevantes e frequentes em um texto, permitindo uma análise rápida e intuitiva das informações contidas nele.

<p>Análise do grau de atratividade de Fundos de Renda Fixa: uma abordagem multicriterial da estrutura de oferta utilizando DEA.</p>	<p>MACEDO, Marcelo Álvaro Silva, FONTES, Patrícia Vivas Silva, CAVALCANTE, Glaydson Teixeira e MACEDO, Helida Delgado Ribeiro. (2010)</p>	<p>Analisar a atratividade de fundos de renda fixa no Brasil, através da Análise Envoltória de Dados (DEA), utilizando parâmetros que mostrem a relação custo versus benefício sob a ótica dos clientes.</p>	<p>Apesar das diferenças em termos de nível de atratividade, não se percebeu, nos resultados, que essas diferenças pudessem ser atribuídas nem às instituições, nem aos tipos (curto prazo, referenciado e renda fixa) nem aos prazos (curto e longo).</p>
<p>A natureza do capital influencia o desempenho das administradoras de fundos de investimento de renda fixa?</p>	<p>GUSMÃO, Alexandre Braga, TERRA, Paulo Renato Soares e BRAGA, Daniele Gonçalves. (2010)</p>	<p>Investigar o desempenho das administradoras de fundos de investimento de renda fixa nacionais (privadas e estatais separadamente) e estrangeiras.</p>	<p>Existe desempenho diferenciado entre as administradoras de fundos de investimento nacionais, estrangeiras e estatais, bem como uma distinção de desempenho antes e depois do acontecimento da mudança de avaliação dos fundos, da curva de juros para a marcação a mercado.</p>
<p>Análise dos Fundos de Investimentos de Renda Fixa do Banco do Brasil S.A.</p>	<p>FORCELINI, Tiago Anderson Barbosa, BAGGIO, Daniel Knebel, AGUDO, Luís Ferruz, CAMARGO, Bruna Faccin. (2014)</p>	<p>Identificar o melhor fundo de investimento em renda fixa disponível para o público do varejo no Banco do Brasil, na agência do Banco do Brasil na cidade de Passo-Fundo.</p>	<p>O fundo BB Renda Fixa LP Ind. 20 mil como sendo o melhor fundo de investimento da categoria.</p>
<p>Fundos de Investimento Imobiliário Brasileiros (FII): Alternativa de Investimento ao Mercado Imobiliário, Ações e Renda Fixa.</p>	<p>YOKOYAMA, Karen Yukaki, SARLO NETO, Alfredo, CUNHA, Claudio Marcio Pereira. (2016)</p>	<p>Examinar a exposição dos retornos dos fundos de investimento imobiliário brasileiros (FIIs) a seus mercados subjacentes (imobiliário, ações e renda fixa).</p>	<p>Embora os retornos dos FIIs reflitam sua natureza híbrida, o modelo proposto não é suficiente para explicar a totalidade de seus retornos, sugerindo que o desempenho do FII não é primordialmente influenciado por nenhum desses mercados subjacentes.</p>

Exposição a fatores de mercado de fundos de investimentos no Brasil.	MAESTRI, Cláudia Olímpia Neves Mamede, MALAQUIAS, Rodrigo Fernandes. (2017)	Investigar, por meio da análise de estilo, a exposição a diferentes fatores de mercado em duas modalidades de fundos de investimento: fundos de renda fixa e fundos multimercados.	O estilo de investimento predominante nas carteiras dos fundos de renda fixa foi definido pelos fatores SELIC e RENDA FIXA e o estilo de investimento predominante nas carteiras dos fundos multimercados Long & Short Neutro pelos fatores MULTIM e Ibovespa.
Uso do Value-At-Risk (VaR) para Mensuração de Risco em Fundos de Investimento de Renda Fixa a Partir do Modelo Delta-Normal e Simulação de Monte Carlo.	SOUZA, João Carlos Félix, SANTOS, Pedro Henrique dos, ANDRADE, Vinnicius Matheus Madeira de. (2017)	Estudar o comportamento dos retornos de três fundos de investimento de renda fixa no Brasil, a partir de dois modelos de mensuração dos riscos de mercado, simulação histórica delta normal e simulação de monte carlo.	A adequação do modelo e a melhora na avaliação de Var por simulação de monte carlo para o cenário brasileiro quando são analisadas carteiras de fundos mútuos de investimentos.
Performance de Fundos de Renda Fixa no Brasil: Market Timing e Análise De Estilo.	ORENG, Mariana Aparecida Calabrez, EID JUNIOR, William, YOSHINAGA, Claudia Emiko. (2017)	Investigar se os gestores de fundos de renda fixa brasileiros exibem habilidades de market timing e quais são os principais componentes que explicam o retorno de um fundo.	Os gerentes de fundos de renda fixa no Brasil não apresentam habilidades de market timing, pois a performance destes fundos é constantemente inferior aos indicadores de mercado utilizados para comparação, em média. A análise de estilo demonstra que os fundos estão bem classificados.
Alternativas de Investimentos em Renda Fixa no Brasil: Comparação entre um Banco de Investimento e	BALTHAZAR, Mario Sergio Pugliese, MORGADO, Paulo Henrique Hemoto,	Comparar as opções de renda fixa no mercado financeiro brasileiro em um banco de varejo e em	Em um banco de investimentos, os investimentos mais rentáveis foram: CRI, seguido do CRA, LCA, Tesouro Prefixado, CDB, Fundos de

um Banco de Varejo.	CABELLO, Otávio Gomes. (2018)	um banco de investimento.	Investimentos, Debêntures e Poupança. Já no banco de varejo, os melhores rendimentos reais no período, foram: CRI, seguidos da CRA, Tesouro Prefixado, Fundos de Investimentos, LCA, Debêntures, Poupança e CDB.
Investimento de Impacto como Forma de Resolver Problemas Sociais.	VARAMINI, Hossein. (2019)	Examinar o papel do mercado de capitais, com foco específico em títulos de renda fixa, na solução de desafios sociais globais.	O documento recomenda o uso de um título de participação nas receitas, adotado pelo Banco Mundial em relação à estrutura de títulos verdes para atender à necessidade de financiamento dos desafios sociais. O estudo também recomenda que seja estabelecido um período de retorno definido e seja adotada uma abordagem multilateral ao emitir títulos sociais.
Análise de Investimentos Baseados em Proventos de Ações de Bancos Brasileiros e Efeitos do Coronavírus.	NINA, Alex Santiago. (2021)	Comparar os retornos de carteiras de investimentos com aportes mensais, para o período de 2014 a 2019, considerando três ações ordinárias do setor bancário, o Tesouro SELIC e um ativo que replica o Ibovespa.	Para o período estudado, o investimento em bancos, baseados nos proventos, teve, em geral, melhores retornos (mesmo ajustados ao risco) do que os benchmarks considerados, tanto o Tesouro SELIC como o Ibovespa.
Os Efeitos do Gênero, da Educação Financeira e da Interação Social nas Escolhas do	ARAÚJO, Aline Pacheco, PEIXOTO, Fernanda Maciel, JESUKA, Dutreval, FAGUNDES, André	Investigar as influências do gênero, da educação financeira e da interação social sobre as escolhas de	O gênero não influencia a quantia investida pelo investidor. Por sua vez, o nível de educação financeira influenciou negativamente o



Investidor Brasileiro.	Francisco Alcântara. (2021)	investimento em renda variável e renda fixa do investidor brasileiro.	montante investido em renda variável e a interação social afetou positivamente a quantia investida em renda fixa e em renda variável.
Fundos de investimentos em ações no Brasil: análise de desempenho e seus determinantes de patrimônio.	BOSSAN, Vitória, PIMENTEL, Renê Coppe. (2022)	Analisar o desempenho de fundos de investimentos em ações no Brasil e investigar possíveis relações de desempenho dos fundos com seus diversos tamanhos, idades, riscos (volatilidade total e beta), cobrança de taxas de desempenho e utilização de estratégias alavancadas de investimentos.	Apenas 62% dos fundos superaram o benchmark de mercado no período. Já o desempenho dos fundos apresenta relação positiva e significativa com suas respectivas idades, tamanhos e a utilização de estratégias alavancadas. Em relação ao risco, documentaram-se relações negativas e significantes, o que, apesar de conflitante com a relação básica entre risco e retorno, sugere que, no período analisado e devido às elevadas taxas de juros, fundos com estratégias mais conservadoras por meio de maior alocação em ativos de renda fixa ou ações mais conservadoras tiveram, em média, retornos superiores.

Fonte: As autoras.

De acordo com informações dos artigos que foram selecionados sobre investimentos em renda fixa, pode-se dizer que os autores abrangeram, no geral, diversos assuntos sobre o amplo mercado de investimentos e em diferentes formas de investir, porém, foram essenciais para análise do presente artigo, uma vez que se destacou pontos importantes sobre investimentos em renda fixa em diferentes situações. Foi possível analisar também que, todos os artigos selecionados foram realizados por diferentes autores, ou seja, dentre os autores

não houve algum que participou de mais de 1 artigo, contribuindo assim para a diversidade de ideias e perspectivas sobre o tema abordado, enriquecendo ainda mais a pesquisa.

Os autores Araújo, Peixoto, Jesuka e Fagundes (2021) afirmam que há uma ampla gama de produtos financeiros para investir no mercado e que devido a isso, as pessoas precisam ter consciência e conhecimento acerca dos produtos que estão contratando ou ao realizar aplicações. Neste mesmo contexto, os autores Forcelini, Baggio, Agudo e Camargo (2014) destacaram, que após a estabilização econômica que ocorreu no período de sua análise no país, o mercado de investimento ganhou uma grande quantidade de novos investidores, e pela variação dos tipos de investimento, começaram a surgir diversas dúvidas entre esses novos investidores que não tinham experiência no mercado financeiro. Períodos de instabilidade econômica, como no resultado da análise de Araújo, Peixoto, Jesuka e Fagundes (2021), mostrou que investidores com maior conhecimento em economia e finanças estavam mais propensos a investir em investimentos de renda fixa, podendo ser devido às incertezas geradas pelo cenário político econômico brasileiro.

Diante de toda essa diversidade no mercado de investimentos, os fundos de investimento têm se destacado, pois de acordo com Bossan e Pimentel (2022) os fundos de investimento possuem uma capacidade muito grande de diversificação dentro deles, e que pode ser maior se comparado com de investidores individuais, tal potencial de diversificação gera um menor risco na hora de investir, principalmente os fundos mais conservadores, com maior alocação de ativos de renda fixa ou ações conservadoras, que no período analisado apresentaram resultados superiores com relação a fundos mais arrojados. Ademais, Gusmão, Terra e Braga (2010) afirmam que os fundos de investimentos são administrados por especialistas em investimentos, ou seja, tem maior experiência que um investidor comum e utilizam técnicas que permitem obter maiores retornos.

Além disso, segundo Maestri e Malaquias (2017) tanto os fundos de renda fixa quanto os de multimercado apresentam uma parcela significativa de aplicações em títulos públicos ou aplicações em renda fixa, utilizando a técnica de diversificação da carteira para obter melhores retornos. Outras dessas

técnicas seriam as mudanças nas formas de alocação dos ativos para maior rentabilidade ao longo do tempo, ou também estratégias de marketing timing, em que os gestores dos fundos procuram antecipar os movimentos dos preços dos ativos. No entanto, tal prática ainda é pouco utilizada no Brasil, Oeng, Eid Junior e Yoshinaga (2017) analisaram a performance dos fundos de investimentos de renda fixa, e não apresentaram habilidades de marketing time, pois tiveram uma média inferior aos indicadores utilizados na comparação.

Já na análise de risco dos fundos de renda fixa, Souza, Santos e Andrade (2017) constataram que, a mitigação dos riscos por meio de modelos de mensuração se tornou também uma estratégia nas Instituições, permitindo controlar as variáveis de retornos, e percas, possibilitando ainda, uma melhor precificação dos ativos. Uma alternativa, de acordo com a pesquisa feita por Yokoyama, Sarlo Neto e Cunha (2016) verificou que a inclusão dos Reits em um fundo de investimento de renda fixa ou multimercado permite um equilíbrio na carteira, pois aumenta o retorno total sem aumentar o risco do investimento. Ademais, diante da abordagem feita por Macedo, Fontes, Cavalcante e Macedo (2010) os riscos e retornos do investimento também devem ser analisados pelos investidores, verificando se o retorno é compatível com as exigências feitas pelas instituições dentro do investimento.

Nessa mesma perspectiva, Balthazar, Morgado e Cabello (2018) enfatizam que os investimentos obtêm melhor desempenho quando são livres de tributação e tarifas que as instituições financeiras cobram. Dessa forma, os investimentos podem ter desempenhos variados de acordo com o banco que foi realizado. Balthazar, Morgado e Cabello (2018), ainda em sua análise, evidenciaram que, no banco de investimentos houve maior rentabilidade devido a menores taxas e tarifas aplicadas, em comparação com um banco de varejo.

Dentre as alternativas de investimento Varamini (2019) trouxe a perspectiva voltada para o investimento de impacto, no qual tem o objetivo da resolução de problemas sociais. No entanto ainda não é uma área muito explorada por ser recente, e que precisam ser tornar mais atrativos para incentivar os investidores. Já Nina (2021) apresenta como alternativa o investimento através das corretoras sem custos operacionais fixos, contribuindo para a entrada do pequeno investidor no mercado de ações. Tal prática ainda

também não é muito explorada, uma vez que somente cerca de 3% dos brasileiros investem no mercado de ações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as discussões realizadas ao longo do estudo, pode-se concluir, que os investimentos de baixo risco, e que são compostos especialmente por ativos de renda fixa, são uma escolha fundamental para quem está começando no mercado financeiro. Os fundos de investimento foram os mais abordados como alternativa dentre as análises, pois oferecem uma combinação de segurança e previsibilidade que é importante para investidores conservadores ou iniciantes no mercado financeiro, uma vez que as aplicações dos ativos são realizadas pelos gestores e não pelo próprio investidor.

A análise demonstrou também, que a renda fixa exerce um papel essencial na composição da carteira, uma vez que garante retornos mais estáveis, melhorando o nível de desempenho e reduzindo riscos, sendo utilizada como estratégia para alavancar os investimentos e obter melhores retornos.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a escolha adequada das aplicações, juntamente com uma boa gestão e controle, pode não apenas melhorar os retornos, mas também aumentar a eficiência do investimento como um todo. Isso torna a renda fixa uma opção bastante atrativa para quem deseja construir uma carteira de investimentos de forma segura, gradual e sem correr grandes riscos.

Por fim, esta pesquisa ressalta a relevância de abordar e investir no tema, uma vez que é a única forma de construir uma sociedade mais responsável e comprometida tanto com si própria quanto com o futuro.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. P.; PEIXOTO, F. M.; JESUKA, D.; FAGUNDES, A. F. A. Os efeitos do gênero, da educação financeira e da interação social nas escolhas do investidor brasileiro. **Revista De Adm. Unimep**, Piracicaba, v. 19, n. 3, p. 1-26, set. 2021.

BALTHAZAR, M. S. P.; MORGADO, P. H. H.; CABELLO, O. G. Alternativas de Investimentos em Renda Fixa no Brasil: Comparação entre um Banco de

Investimento e um Banco de Varejo. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 6, n. 2, p. 36-57, 2018.

BERGER, P, L. **Mercado de renda fixa no Brasil: ênfase em títulos públicos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. *Ebook*.

BOSSAN, V.; PIMENTEL, RC Fundos de investimentos em ações no Brasil: análise de desempenho e seus determinantes de patrimônio. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto. v. 13, n. 2, jul. 2022.

CAROTA, J, C. **Educação financeira: orçamento pessoal e investimentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2021. *Ebook*.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AGMH, 2016. *Ebook*.

FORCELINI, T. A. B.; BAGGIO, D. K.; AGUDO, L. F.; CAMARGO, B. F. Análise dos Fundos de Investimentos de Renda Fixa do Banco do Brasil S.A. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 2, p. 233-244, 2014.

GUSMÃO, A. B.; TERRA, P. R. S.; BRAGA, D. G. A natureza do capital influencia o desempenho das administradoras de fundos de investimento de renda fixa? **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 10, n. 18, p. 87-96, 2010.

GITMAN, L, J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

JOEHNK, M. D.; GITMAN, L. J. **Princípios de investimentos**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2005. *Ebook*.

LIMA, I. S; LIMA, G. A. S. F; PIMENTEL, R. C. **Curso de mercado financeiro: tópicos especiais**. São Paulo: Atlas, 2006.

MACEDO, M. A. S.; FONTES, P. V. S.; CAVALCANTE, G. T.; MACEDO, H. D. R. Análise do grau de atratividade de Fundos de Renda Fixa: uma abordagem multicriterial da estrutura de oferta utilizando DEA. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 8, n. 1, p. 71-82, 2010.

MAESTRI, C. O. N. M.; MALAQUIAS, R. F. Exposição a fatores de mercado de fundos de investimentos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 73, p. 61-76, 2017.

MOTA, C. T.; NESPOLO, D.; FACHINELLI, A. C. Fundos de investimento: aplicações em renda fixa. **Revista Inteligência Competitiva - RIC**, v. 9, n. 3, p. 22-34, 2019.

NINA, A. S. Análise de Investimentos Baseados em Proventos de Ações de Bancos Brasileiros e Efeitos do Coronavírus. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 9, n. 2, p. 43-60, 2021.

ORENG, M. A. C.; EID JUNIOR, W.; YOSHINAGA, C. E. Performance of Fixed Income Funds in Brazil: Market Timing and Style Analysis. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 314-325, 2017.

REBOUÇAS, G. **Como escolher e administrar seus investimentos: Conceitos, ideias e experiências**. 1. ed. São Paulo: Actual, 2021. *Ebook*.

REILLY, F, K; BROWN, K. C. **Investment analysis and portfolio management**. 7. ed. Canadá: South-Western Thomson Learning, 2002. Disponível em: [https://prawo.uni.wroc.pl/sites/default/files/students-resources/Frank%20K.%20Reilly%2C%20Keith%20C.%20Brown-Investment%20analysis%20and%20portfolio%20management%2C%207\\_e-South-Western\\_Thomson%20Learning%20%282002%29.pdf](https://prawo.uni.wroc.pl/sites/default/files/students-resources/Frank%20K.%20Reilly%2C%20Keith%20C.%20Brown-Investment%20analysis%20and%20portfolio%20management%2C%207_e-South-Western_Thomson%20Learning%20%282002%29.pdf). Acesso em: 20 mar. 2024.

ROEVER, L. **Guia prático de revisão sistemática e metanálise**. Rio de Janeiro: Thieme Brasil, 2020. Disponível em: [https://prawo.uni.wroc.pl/sites/default/files/students-resources/Frank%20K.%20Reilly%2C%20Keith%20C.%20Brown-Investment%20analysis%20and%20portfolio%20management%2C%207\\_e-South-Western\\_Thomson%20Learning%20%282002%29.pdf](https://prawo.uni.wroc.pl/sites/default/files/students-resources/Frank%20K.%20Reilly%2C%20Keith%20C.%20Brown-Investment%20analysis%20and%20portfolio%20management%2C%207_e-South-Western_Thomson%20Learning%20%282002%29.pdf). Acesso em: 20 mar. 2024.

SEVERINO, A, J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017. *Ebook*.

SOUZA, J. C. F.; SANTOS, P. H. D; ANDRADE, V. M. M Uso do Value-At-Risk (VaR) para Mensuração de Risco em Fundos de Investimento de Renda Fixa a Partir do Modelo Delta-Normal e Simulação de Monte Carlo. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n.1, p. 60-77, jan./ abr. 2017.

VARAMINI, H. Investimento de impacto como forma de resolver problemas sociais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 4, p. 7-32, 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015. *Ebook*.

YOKOYAMA, K. Y.; SARLO NETO, A.; CUNHA, C. M. P. Brazilian REIT: Alternative Investment to Real Estate, Stock and Bonds. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 14, n. 4, p. 523-523, 2016.

Curso: ( ) Administração – (X) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **INVESTIMENTOS NO MERCADO FINANCEIRO POR EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE EM CENÁRIOS DE INCERTEZAS ECONÔMICAS**

### **INVESTMENTS IN THE FINANCIAL MARKET BY SMALL AND MEDIUM SIZE COMPANIES IN SCENARIOS OF ECONOMIC UNCERTAINTY**

**Pedro Henrique Ferreira Bagli**

email@email.com.br – Nome da Universidade/Centro Universitário/Faculdade

**Irene Caires da Silva**

email@email.com.br – Nome da Universidade/Centro Universitário/Faculdade

**Josélia Galiciano Pedro**

email@email.com.br – Nome da Universidade/Centro Universitário/Faculdade

**Sandra Cristina Pelegrini Giacomelli**

email@email.com.br – Nome da Universidade/Centro Universitário/Faculdade

**Luiz Roberto Darben**

email@email.com.br – Nome da Universidade/Centro Universitário/Faculdade

**RESUMO:** As organizações operam em um ambiente caracterizado por incertezas econômicas persistentes, o que exige a adoção de estratégias eficazes para alocação de investimentos e gestão de recursos, visando garantir a segurança financeira. O objetivo deste estudo foi oferecer suporte às empresas de pequeno e médio porte na elaboração de carteiras de investimentos que sejam ao mesmo tempo complexas e diversificadas. O estudo justifica-se na possibilidade de auxiliar às empresas a desenvolverem estratégias de investimento robustas que protejam seus ativos e melhorem o desempenho financeiro em tempos de incerteza econômica. O foco esteve na inclusão de ativos de renda fixa, variável e alternativas, com o intuito de atenuar os efeitos negativos das recessões econômicas e aprimorar a tomada de decisões financeiras. Nesse cenário, a diversificação de portfólio e o gerenciamento de riscos emergem como práticas essenciais para maximizar os retornos e minimizar as perdas.

**Palavras-chaves:** incerteza econômica; investimentos; gerenciamento de riscos.

**ABSTRACT:** Organizations operate in an environment characterized by persistent economic uncertainty, which requires the adoption of effective strategies for allocating investments and managing resources, aiming to ensure financial security. The objective of this study was to offer support to small and medium-sized companies in developing investment portfolios that are both complex and diversified. The study is justified by the possibility of helping companies develop robust investment strategies that protect their assets and improve financial performance in times of economic uncertainty. The focus was on the inclusion of fixed, variable and alternative income assets, with the aim of mitigating the negative effects of economic recessions and improving financial decision-making. In this scenario, portfolio diversification and risk management emerge as essential practices to maximize returns and minimize losses.

**Keywords:** economic uncertainty; investments; risk management.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações operam em um ambiente de constantes incertezas econômicas. A utilização de relatórios e índices financeiros tem sido cada vez mais frequente, com o objetivo de aprimorar a gestão do fluxo de caixa, especialmente durante períodos de recessão de crédito em uma economia globalizada. Diante desse cenário, surgem questões sobre como as empresas podem desenvolver estratégias eficazes de alocação de investimentos em um ambiente marcado por crescente incerteza econômica.

É fundamental considerar fatores como a volatilidade do mercado, as variações nas taxas de juros e o impacto de eventos imprevisíveis para minimizar as perdas e maximizar a segurança financeira das empresas. A análise e classificação das melhores oportunidades de rentabilidade devem levar em conta os ciclos econômicos e suas variações, abrangendo investimentos em renda fixa, renda variável e alternativa como precatórios e criptomoedas.

Nesse contexto, identificar as dificuldades impostas pelas variações econômicas e organizar uma carteira de investimentos ampla e relativamente segura, utilizando métodos e teorias amplamente discutidos no mercado financeiro, torna-se indispensável para uma tomada de decisão mais assertiva.

Desse modo, o estudo proposto visa auxiliar as empresas na criação de uma carteira diversificada, com ativos em renda fixa, variável e investimentos alternativos, de modo a atenuar os impactos econômicos durante períodos de retração, mantendo uma reserva de emergência e aprimorando a capacidade de decisão em relação à emissão e tomada de dívida.

A crescente necessidade de profissionais contábeis e administrativos capacitados na tomada de decisões estratégicas é evidente, especialmente em questões delicadas como o investimento do patrimônio empresarial. A escolha de meios e métodos de investimento sem o devido conhecimento e planejamento pode ser inviável e prejudicial, ressaltando a importância de uma abordagem informada e criteriosa.

Estudos sobre investimentos em momentos de crise sugerem estratégias específicas para reduzir os riscos e proteger o capital. A principal



recomendação é a diversificação da carteira de investimentos antes que ocorra o encolhimento da economia. Em períodos de crise, a preferência recai sobre investimentos em renda fixa, especialmente aqueles que oferecem maior segurança, como títulos públicos e outros produtos atrelados ao CDI (Certificado de Depósito Interbancário), CDB (Certificado de Depósito Bancário), LCI (Letra de Crédito Imobiliário), LCA (Letra de Crédito do Agronegócio) e a taxa Selic (taxa básica de juros da economia brasileira). Além disso, é comum a busca por *commodities*, como ouro e prata, que tendem a manter seu valor em tempos de instabilidade econômica. Outra estratégia mencionada é a fuga para moedas mais estáveis e com maior potencial de valorização.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os modelos teóricos dos ciclos econômicos têm evoluído significativamente ao longo do tempo. Inicialmente, a teoria clássica atribuía os ciclos a perturbações exógenas, como choques de oferta. No entanto, teorias mais modernas, como a Teoria do Ciclo Real de Negócios, desenvolvida por Lucas Jr. (1977, p. 7-29) e outros, colocam ênfase em mecanismos endógenos que podem gerar flutuações econômicas, tais como as imperfeições de mercado, as decisões dos agentes econômicos e as expectativas racionais.

Além disso, políticas macroeconômicas, como a política monetária e fiscal, desempenham um papel crucial na gestão dos ciclos econômicos. Bancos centrais, por exemplo, ajustam frequentemente as taxas de juros para estabilizar a economia durante períodos de recessão ou superaquecimento.

Compreender os ciclos econômicos é essencial para formuladores de políticas, empresários e investidores, pois essas flutuações têm implicações importantes para o crescimento econômico, o desemprego, a inflação e o bem-estar social. O estudo contínuo dos ciclos econômicos e o desenvolvimento de políticas eficazes para enfrentá-los permanecem como áreas prioritárias de pesquisa em economia.

No contexto dos investimentos no mercado financeiro, especialmente para grandes empresas, esses ciclos desempenham um papel fundamental. As grandes empresas, que precisam gerir grandes volumes de capital para expandir suas operações, devem considerar diferentes estratégias de alocação de

investimentos para aperfeiçoar o equilíbrio entre risco e retorno. Nesse sentido, o papel do profissional contábil é fundamental, pois ele está mais bem preparado para tomar decisões em cenários de escassez de crédito global.

A tomada de decisão empresarial em finanças é uma estrutura conceitual essencial para entender como grandes empresas lidam com decisões financeiras em ambientes incertos. Essa teoria é fundamental para planejar, obter e gerenciar os recursos financeiros necessários para sustentar as operações e projetos da empresa.

Em tempos de incerteza econômica, ela ajuda as empresas a desenvolverem estratégias de financiamento sensíveis aos riscos e volatilidades do mercado, permitindo decisões informadas sobre alocação de recursos e estrutura de capital, seja capital próprio ou de terceiros, para financiar ativos categorizado como investimentos ou não, como descrito por Clark (1993), que oferece uma concepção epistemológica profunda sobre o tema.

A determinação da estrutura de capital, ou seja, a proporção entre dívida e capital próprio usada para financiar as operações, será um dos pilares deste trabalho. Ela auxilia as empresas a avaliarem a relação entre risco e retorno ao escolher entre dívida e capital próprio. Em tempos de incerteza econômica, as empresas podem ajustar sua estrutura de capital para equilibrar os benefícios fiscais e os custos da dívida, evitando níveis excessivos de alavancagem que poderiam torná-las vulneráveis a choques financeiros.

Empresas de grande porte têm aplicado essas teorias com sucesso. Um exemplo é a Apple, que em 2013 emitiu uma grande quantidade de dívida, conforme relatado pela Reuters (2013), para otimizar sua estrutura de capital em meio às incertezas, aproveitando as baixas taxas de juros.

Além disso, a diversificação de portfólio e o gerenciamento de riscos desempenham papéis críticos para empresas que buscam melhorar sua capacidade de investimento e proteger seus ativos em tempos de incerteza. A diversificação envolve a alocação de recursos em diferentes classes de ativos e mercados para reduzir a exposição a riscos específicos. Conforme evidenciado no trabalho de Rodrigues (2015) *apud* Varga e Duarte, o gerenciamento de riscos é fundamental para identificar, quantificar e mitigar os riscos financeiros associados a investimentos.

Grandes empresas também recorrem à Teoria da Decisão sob Incerteza e à Teoria das Opções Reais em ambientes incertos. A primeira teoria ajuda a avaliar diferentes cenários econômicos para decisões de investimento (Cusinato, 2004), enquanto a segunda fornece uma estrutura para avaliar a flexibilidade de uma empresa ao adaptar suas estratégias de investimento às mudanças de mercado (Mun, 2003).

Dentro desse contexto, a Teoria dos Ciclos Reais de Negócios (Kydland; Prescott, 1982) oferece uma perspectiva interessante ao sugerir que as flutuações econômicas derivam essencialmente de choques tecnológicos que influenciam a produtividade do sistema econômico. Essa teoria ilumina as decisões de investimento em um ambiente de volatilidade econômica, sugerindo que as empresas de grande porte podem responder de forma otimizada a choques externos, ajustando suas estratégias de investimento conforme as mudanças nas condições tecnológicas.

A flexibilidade dos mercados, um dos princípios-chave dessa teoria, sugere que as empresas têm a capacidade de se adaptar rapidamente às incertezas, otimizando suas decisões de investimento diante de condições econômicas dinâmicas. No entanto, é importante reconhecer que a Teoria dos Ciclos Reais de Negócios, ao enfatizar os choques tecnológicos, pode negligenciar outros fatores determinantes em períodos de incerteza econômica, como políticas governamentais, mudanças nas condições de mercado e fatores geopolíticos.

Portanto, ao conceber estratégias de investimento para empresas, é fundamental reconhecer a interconexão de diversos fatores, indo além da visão única proporcionada por cada uma das teorias mencionadas. A integração de múltiplos referenciais teóricos e a consideração cuidadosa das condições específicas do ambiente empresarial podem oferecer uma abordagem mais holística e adaptável diante das incertezas que permeiam o cenário econômico contemporâneo.

Ao discutir as variações no mercado financeiro, é essencial identificar e classificar os diferentes movimentos econômicos, como a valorização do ouro, a apreciação de moedas fortes e a migração de capital para ativos considerados

seguros. Esses movimentos geralmente refletem a busca por investimentos mais conservadores em tempos de incerteza.

Entender as dificuldades causadas por essas variações econômicas são importantes para analisar os desafios que diversos setores enfrentam diante das flutuações macroeconômicas. Essas dificuldades podem ser agrupadas em categorias como instabilidade financeira, volatilidade cambial e oscilações nos preços das *commodities*. A análise dessas categorias permite avaliar os impactos específicos de cada variável econômica em diferentes áreas da atividade econômica, auxiliando na elaboração de políticas e estratégias eficazes para atenuar os riscos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O artigo teve como finalidade explorar o saber em sua forma mais fundamental, conforme descrito por Danton (2002, p. 10), com o objetivo de promover o pensamento crítico e a análise de movimentos históricos no mercado financeiro. Ao fazê-lo, pretendeu-se abrir novos horizontes para futuras tendências, destacando a necessidade essencial de rendimento nos investimentos.

O objetivo do artigo foi descritivo, pois buscou observar e utilizar estratégias já empregadas no mercado financeiro, sem manipulá-las (Danton, 2002, p. 10), ao mesmo tempo em que complementou esses métodos com novos dados e entendimentos sobre as recessões econômicas recentes. O intuito foi combinar estratégias para aprimorar a gestão de ativos econômicos em empresas de grande porte.

A abordagem adotada foi de natureza mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Isso se justificou pela necessidade de inserir e analisar dados econômicos reais, ao mesmo tempo em que utilizou teorias por meio da observação direta dos fenômenos econômicos (Danton, 2002, p. 16). O artigo fez uso de gráficos e índices variados, testando métodos modernos para integrar os dados e alcançar uma melhor rentabilidade.

O método de pesquisa escolhido foi o hipotético-dedutivo, fundamentado no problema de pesquisa e na formulação de uma hipótese plausível. A pesquisa buscou desenvolver uma lei geral e, a partir dela, observar casos específicos

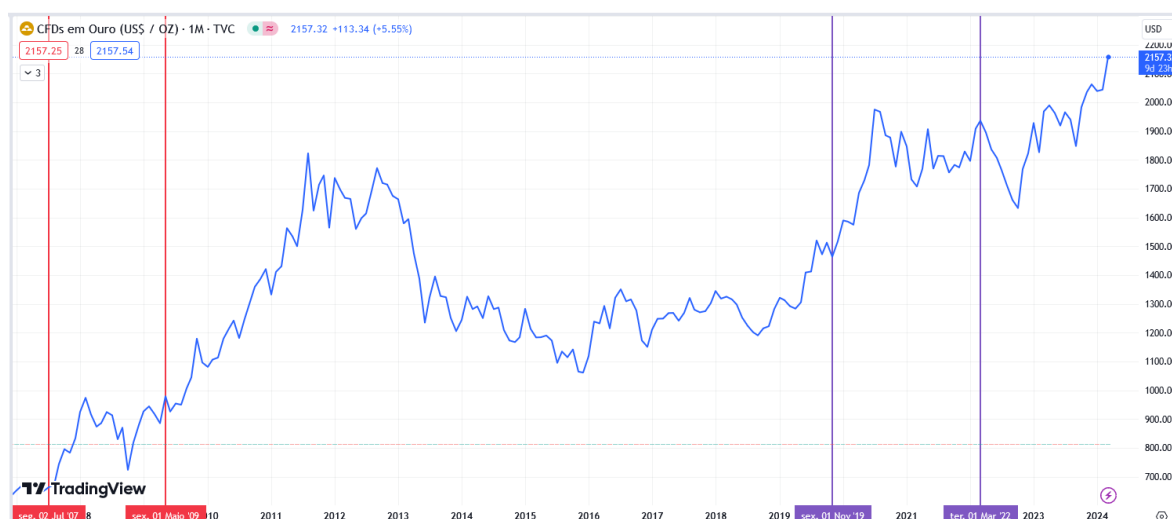
(Danton, 2002, p. 5) para encontrar o melhor equilíbrio entre risco e retorno em operações de investimento dentro de empresas de grande porte.

Os procedimentos da pesquisa foram de caráter bibliográfico, recorrendo a autores que discutem e refletem sobre o tema, além de apresentar dados e índices essenciais para o desenvolvimento do estudo. Isso permitirá uma compreensão mais profunda das teorias, conceitos e descobertas anteriores relacionadas ao objeto de pesquisa.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

O presente artigo evidenciou um modelo prático para ser observado na flutuação do preço do ouro, conforme demonstrado em um gráfico mensal do período de 2007 a 2024. O gráfico evidencia, por meio de linhas verticais vermelhas e lilás, as crises do Subprime em 2008 e da Covid-19 em 2019, respectivamente, mostrando como esses eventos impactaram significativamente o mercado financeiro e impulsionaram a demanda por ativos seguros como o ouro.

Figura 1 - Cotação do ouro em período mensal de 2007 até 2024



Fonte: TRADINGVIEW

O gráfico apresentado exibe a evolução dos preços do ouro (em dólares por onça) ao longo do tempo, de setembro de 2007 até 2024. Observa-se uma

linha de tendência com dois eventos econômicos marcantes, evidenciados por linhas verticais de cores distintas:

**Linhas Verticais Vermelha (2008-2009):** Marcam o período da crise financeira global conhecida como a crise do Subprime, que começou em 2008. Durante esse período, há um aumento significativo no preço do ouro, que é característico em tempos de crise econômica, quando investidores tendem a migrar para ativos mais seguros como o ouro, considerado um "porto seguro". O gráfico mostra uma acentuada alta nos preços do ouro até 2011, onde atinge um pico antes de apresentar alguma volatilidade e uma subsequente correção nos anos seguintes.

**Linhas Verticais Lilas (2019-2020):** Destacam o período da crise provocada pela pandemia de Covid-19. Semelhante à crise de 2008, observa-se uma valorização significativa do ouro, que volta a subir fortemente a partir de 2019. Esse aumento contínuo reflete a busca por segurança diante das incertezas econômicas globais causadas pela pandemia, levando o ouro a atingir novos picos históricos.

**Tendência Geral:** O gráfico indica que o ouro tende a valorizar-se durante períodos de crise e incerteza econômica, o que é consistente com seu comportamento histórico como ativo de refúgio. Após crises, mesmo com correções, o preço do ouro mantém-se em níveis elevados, refletindo a percepção de risco no mercado global.

A análise do gráfico sugere que o ouro continua a ser um ativo importante para proteção contra riscos econômicos, especialmente em períodos de alta volatilidade e incerteza. Essa tendência reforça a ideia de que, em momentos de crise, o investimento em ouro pode ser uma estratégia eficaz para preservar o capital.

Podemos observar um padrão amplamente reconhecido no mercado financeiro: o aumento da demanda por investimentos conservadores e seguros durante períodos de incerteza econômica. Em momentos de crise os investidores tendem a migrar para ativos considerados mais seguros, como o ouro, em busca de proteção contra a volatilidade dos mercados.

Esses investimentos no mercado financeiro geralmente envolvem a alocação de recursos em ativos não físicos, por meio de contratos entre o

investidor e uma instituição financeira, visando um retorno financeiro potencial. Eles podem ser classificados em três categorias principais: renda fixa, renda variável e investimentos alternativos. Cada um desses tipos de investimento possui características distintas, como níveis de risco-retorno, valor mínimo de aplicação, prazos de liquidação e diferentes regras de tributação.

Os ciclos econômicos, por sua vez, são fenômenos complexos que resultam de uma combinação de fatores, como mudanças na demanda agregada, políticas monetárias e fiscais, inovações tecnológicas, choques de oferta e eventos externos, como crises financeiras ou geopolíticas. A análise desses ciclos é essencial para entender os movimentos dos mercados financeiros e para desenvolver estratégias de investimento que possam mitigar os riscos associados a essas variações econômicas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão financeira em tempos de incerteza econômica é uma preocupação constante para empresas que buscam aperfeiçoar suas estratégias de investimento. Este estudo explorou a importância da diversificação de portfólio e do gerenciamento de riscos como abordagens eficazes para empresas de grande porte enfrentar desafios econômicos e maximizarem seus retornos.

A pesquisa permitiu uma compreensão das complexidades das variações econômicas e dos impactos que essas flutuações podem ter nos mercados financeiros. A análise das teorias dos ciclos econômicos, das políticas macroeconômicas e das estratégias de investimento forneceu insights valiosos sobre como as empresas podem ajustar suas decisões financeiras em ambientes de incerteza.

Por fim, o estudo destaca os desafios enfrentados pelas empresas na gestão financeira e propõe práticas que podem aprimorar suas capacidades de tomada de decisão em investimentos. O objetivo é melhorar o equilíbrio entre risco e retorno em tempos de incerteza econômica, contribuindo para a saúde financeira da empresa, maximizando o controle do fluxo de caixa e potencializando benefícios em longo prazo.

Concluiu-se que a diversificação de portfólio, o gerenciamento de riscos e a flexibilidade estratégica são componentes essenciais para empresas que desejam prosperar em meio a cenários econômicos voláteis. Além disso, a integração de múltiplos referenciais teóricos e a análise cuidadosa das condições específicas do ambiente empresarial são fundamentais para desenvolver uma abordagem adaptável e holística diante das incertezas do cenário econômico contemporâneo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 21, no. 1, 2 Jan. 2020, pp. 92–113, <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n1.1368>. Acesso em 15 set 2023.

BALASSI, J.; COX, J. **Apple wows market with record \$17 billion bond deal**. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/uk-apple-debt-idUKBRE93T0UU20130430> Acesso em: nov. 10 out 2023.

CLARK, M. W. **Modern Capital Structure Theory, and the Distinction Between Debt and Equity**. Disponível em: [https://faculty.etsu.edu/POINTER/clark\\_m\\_1.pdf](https://faculty.etsu.edu/POINTER/clark_m_1.pdf) Acesso em: set. 10 2023.

CUSINATO, R.; JÚNIOR, S. **A teoria da decisão sob incerteza e a hipótese da utilidade esperada**. Disponível em: [https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2017/02/TD11\\_2004\\_cusinato\\_portojr.pdf](https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2017/02/TD11_2004_cusinato_portojr.pdf). Acesso em: 15 out. 2023.

Commodity: **Ouro em período mensal de 2007 até 2024**. Disponível em: <https://br.tradingview.com/chart/w72JRW1H/> Acesso em: 25 mar. 2024

DANTON, G. **Metodologia científica**. Disponível em: <https://rogeriofvieira.com/wp-content/uploads/2016/04/DANTON-J-Metodologia-Cient%C3%ADfica.pdf>. Acesso em: 21 out. 2023.

GOMES, Matheus da Costa; VALLE, Mauricio Ribeiro do. **A Tomada de Decisão Empresarial Em Finanças: Aspectos Epistemológicos E Paradigmáticos**.

KYDLAND, F. E.; PRESCOTT, E. C. **Time to build and aggregate fluctuations**. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, v. 50, n. 6, p. 1345, 1982

Lucas Jr., R. E. (1977). **Understanding Business Cycles**. Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, 5, 7-29.



LIMA, S. **Como Funciona o Mercado Financeiro?** Disponível em: <<http://www.ouopretoinvestimentos.com.br/blog/como-funciona-o-mercado-financeiro/#:~:text=O%20mercado%20financeiro%20desempenha%20um>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

MUN, J. **Real options analysis course: business cases and software applications**. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2003.

RODRIGUES, F. et al. **A Importância da Diversificação como Estratégia de Investimento em Mercados Financeiros**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822392.pdf> Acesso em: 11 Out 2023.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **MARKETING DIGITAL: USO PARA ATRAÇÃO DE CONSUMIDORES NO VAREJO**

### **DIGITAL MARKETING: USE FOR ATTRACTING CONSUMERS IN RETAIL**

**Thais Rubia Ferreira Lepre –**  
thaisrubia@unoeste.br – Unoeste

**Leonardo Ribelatto Lepre –**  
leonardolepre@unoeste.br – Unoeste

**RESUMO:** O crescimento permanente da tecnologia possibilita que empresas varejistas mantenham as suas interações diretas e indiretas com o público, também trazendo evolução tecnológica e comunicativa. O marketing digital vem expandindo essa possibilidade em pouco tempo, gerando visibilidade e facilitando o contato da empresa com o consumidor e vice-versa. No entanto, muitos varejistas ainda tem dificuldade em utilizar esse tipo de marketing para alavancar as vendas, justificando a existência desse estudo, que tem o objetivo de identificar as práticas de Marketing digital que podem ser utilizadas pelos varejistas para aumentar suas vendas. Para tanto foi utilizada uma abordagem qualitativa, com pesquisa descritiva, tendo a pesquisa bibliográfica como instrumento de coleta de dados e análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Os resultados mostram que existe uma diversidade de práticas de marketing digital que podem contribuir para o aumento das vendas no varejo. Foi possível concluir que individualmente essas práticas trazem ótimo resultado, porém, o uso delas em conjunto pode potencializar os resultados para os varejistas.

**Palavras-chaves:** Marketing digital. Varejo. Atração. Consumidores.

**ABSTRACT:** The continuous growth of technology enables retail companies to maintain their direct and indirect interactions with the public, also bringing technological and communicative evolution. Digital marketing has expanded this possibility in a short time, generating visibility and facilitating contact between the company and the consumer, and vice versa. However, many retailers still have difficulty using this type of marketing to boost sales, justifying the existence of this study, which aims to identify the digital marketing practices that can be used by retailers to increase their sales. To achieve this, a qualitative approach was employed, with descriptive research, utilizing bibliographic research as the data collection instrument and content analysis as the data analysis technique. The results show that there is a diversity of digital marketing practices that can contribute to increasing retail sales. It was possible to conclude that individually these practices yield excellent results; however, using them in conjunction can enhance the outcomes for retailers.

**Keywords:** Digital marketing. Retail. Attraction. Consumers.

## **1. INTRODUÇÃO**

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.3) “marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio de criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”. Traduzindo do inglês o termo marketing remete a mercado em ação, pois seus significados são market “mercado”, e -ing “ação”. No Brasil, em meados dos anos 1954 o marketing foi traduzido pela palavra “mercadologia”, nessa época também surgiu no Brasil, os cursos superiores com mais abrangência nessa área. De forma mais segura pode-se dizer que marketing é quando se entende e atende as

necessidades do consumidor. Com o avanço da tecnologia e internet os consumidores tem buscado cada vez mais informações, produtos e serviços através das mesmas, com isso as empresas tiveram que atualizar seus processos e estratégia de marketing, surgindo assim o Marketing digital. (JUNIOR; AZEVEDO, 2015)

O Marketing digital é o marketing aplicado nas diversas plataformas digitais existentes no mundo de hoje, embora muitas empresas acreditem já saber disso, há muito que se aprender, não é apenas possuir uma conta em uma rede social ou site ativo é necessário planejamento, definir caminhos, estratégias, metas, objetivos, conhecer seu público, concorrência, é todo o cenário. Segundo Junior e Neves (2022, p 28) “o marketing sempre será sobre pessoas”, portanto conhecer o público-alvo da empresa é essencial para aplicação das estratégias. Pode - se dizer que sem estratégia adequada não é possível atingir o objetivo desejado, o próprio significado da palavra estratégia já diz “direcionamento de plano”. Destacando as estratégias de marketing no digital é possível afirmar que existem varias delas que podem ajudar as empresas a atrair e fidelizar consumidores. (JUNIOR; NEVES, 2022)

Para conseguir atrair e fidelizar os consumidores, no digital existe diversos canais e ferramentais a serem utilizados, testado para cada campanha. Para escolher a melhor estratégia é necessário se pensar qual delas trará um impacto maior e mais relevante para o seu negócio. Os principais canais para atração de consumidores são os sites/blogs, redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, WhatsApp, Twitter, entre outras), E-mail, SEM (mídia paga em mecanismos de busca, como Google), SEO (mídia não paga em

mecanismos de pesquisa), marketing de conteúdo e Marketing de afiliados. O marketing digital e as ferramentas já citadas tem grande importância para as empresas do varejo, pois com estes é possível alavancar vendas, atrair novos consumidores e construir uma marca conhecida e forte. Por este motivo as empresas varejistas estão cada vez mais investindo em Marketing digital. (CARRAL, 2020)

As empresas varejistas são todas aquelas que praticam a comercialização de bens e produtos para consumidores finais para uso pessoal e não comercial, as mesmas geram desenvolvimento, empregos e contribuem para a economia de um país. (GEBER, 2020)

Atualmente com a tecnologia e internet em alta, as empresas varejistas estão tendo que se adaptar com os novos meios de comercialização e comunicação com seus consumidores, pois a tecnologia além de afetar diretamente a maneira como os varejistas efetuam suas vendas ela também afeta a experiência que o consumidor tem. (KOTLER; KELLER, 2018)

Anos atrás muitos consumidores e empresas não usavam internet para compras, vendas e comunicação, mas atualmente esta pratica tem sido muito comum para ambos. As empresas devem ter todo um cuidado para que possam criar canais adaptados ao seu publico alvo, para que assim haja benefícios para ambas às partes. (GARCIA, 2015)

Para os consumidores o beneficio vem através do tempo, agilidade e comodidade, pois estão a um clique para adquirir produtos de qualquer lugar do mundo. Para as empresas varejistas o beneficio de trabalhar com o meio digital vem através da redução de custos, controle de custos de estoque, operação comercial com mais agilidade e diversas formas de contato e atendimento ao cliente, entre outros. (ALVES; CAMARGO; MOURA, 2022)

Com base nos cenários descritos, surge a seguinte problemática: Quais práticas de marketing digital podem ser utilizadas pelos varejistas para aumentar suas vendas? A partir dessa indagação o presente artigo irá analisar o Marketing Digital e suas práticas para o aumento de vendas do varejo, visando o fato de que muitos varejistas não têm total domínio acerca do assunto.

E o objetivo geral é identificar as práticas de Marketing digital que podem ser utilizadas pelos varejistas para aumentar suas vendas. Já os objetivos

específicos recaem em: caracterizar varejo e Marketing digital; e realizar um levantamento sobre as praticas de marketing digital mais afetiva no aumento de vendas.

## **2. VAREJO, MARKETING DIGITAL E CONSUMIDOR**

Nesta seção inseriu-se toda fundamentação que dá sustentação teórica para este artigo científico. Ela foi dividida em subseções para facilitar a leitura e o entendimento.

### **2.1 Varejo**

O varejo é essencial na economia de qualquer país, pois desempenha um papel crucial na distribuição de bens e serviços. De acordo com Levy e Weitz (2012), o varejo abrange a venda de produtos/serviços para o consumidor final. Essa definição destaca a natureza transacional do varejo, que se concentra na venda individual, diferenciando-se do atacado, que se destina à revenda.

As funções do varejo são fundamentais para o funcionamento da cadeia de suprimentos e incluem a compra e a venda de produtos, a criação de valor para os consumidores e a facilitação do acesso aos bens. Para Berman e Evans (2010), os varejistas são os responsáveis por realizar a conexão de produtos/serviços com os consumidores, possibilitando conveniência e acesso a tudo que eles necessitam e desejam.

Nos últimos anos, o varejo tem passado por grandes transformações, devido principalmente ao avanço tecnológico e as mudanças no comportamento do consumidor. A digitalização das operações de varejo, somada a personalização da experiência do cliente e ao uso das redes sociais têm alterado a forma como os consumidores interagem com as marcas. E essas mudanças tem exigido que os varejistas se adaptem continuamente para permanecer competitivos (Verhoef *et al.*, 2015).

Além das mudanças tecnológicas, a sustentabilidade também tem se tornado um fator crucial na operação de varejo na atualidade. Segundo Niinimäki e Hassi (2011), os consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto

ambiental de suas escolhas e buscam marcas que adotem práticas sustentáveis. Isso tem levado os varejistas a repensarem suas cadeias de suprimentos e a implementarem estratégias que visem a redução da pegada ecológica, além de promover produtos que sejam ambientalmente responsáveis, como os de origem orgânica ou reciclável.

A globalização é outro aspecto determinante para o cenário do varejo. Para Kotler e Keller (2012), a abertura dos mercados e o aumento das trocas comerciais internacionais têm proporcionado uma maior diversidade de produtos aos consumidores, bem como a entrada de novos players no mercado. Essa expansão não só aumenta a concorrência, mas também amplia as opções para os consumidores, forçando os varejistas a se diferenciarem através de branding eficaz e inovação contínua para se manterem relevantes em um mercado tão dinâmico.

Outro ponto importante é a integração entre canais físicos e digitais, que se consolidou como uma tendência fundamental no varejo moderno. Segundo Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), essa convergência permite não apenas uma experiência de compra mais rica para o consumidor, mas também melhorias nas operações de estoque e distribuição para os varejistas. O conceito de *omni-channel* reflete a necessidade de uma abordagem coesa, onde os consumidores podem transitar sem dificuldade entre lojas físicas e plataformas online, aumentando a satisfação e a fidelização.

Esse é o cenário que o varejo atua, como um elo entre produtos e consumidores, enfrentando constantes transformações impulsionadas pela digitalização e pela crescente conscientização ambiental. Essas mudanças aumentam as expectativas dos consumidores, forçando os varejistas a inovarem para se manterem competitivos. A globalização, por sua vez, apresenta tanto desafios quanto oportunidades de diversificação. A integração dos canais de vendas ressalta a necessidade de uma abordagem que valorize a experiência do consumidor em todo o processo de compra.

## 2.2 Marketing digital

O Marketing busca alinhar a oferta das organizações às demandas específicas do mercado, utilizando um conjunto de princípios e técnicas que proporcionam maior satisfação ao consumidor a um custo reduzido (KOTLER; KELLER, 2016).

Esse conjunto de diretrizes é fundamental para que as empresas se mantenham competitivas e cresçam em um ambiente de constantes mudanças, em que os concorrentes se esforçam continuamente para superar uns aos outros. Deste modo, as organizações precisam desenvolver e sustentar vantagens competitivas para se diferenciar a fim de conquistar a preferência dos consumidores (PORTER, 1998).

Deste modo, o marketing tem sido utilizado como uma ferramenta de inovação, e para isso, as empresas tem realizado ações on-line, aproveitando a evolução tecnológica para fortalecer a comunicação com seus consumidores (CHAFFEY; ELLIS-CHADWICK, 2019).

Diante disso, as organizações perceberam a importância de constituir uma presença digital sólida para promover seu desenvolvimento, dado que o marketing digital pode elevar a probabilidade de compra e, aumentar a visibilidade da marca, destacando o negócio em meio ao mercado tão competitivo que vivenciamos na atualidade.

Portanto, o marketing digital pode ser definido como um conjunto de estratégias e táticas que utilizam canais e ferramentas digitais para promover produtos e serviços. Para Kotler e Keller (2012), o marketing digital envolve estratégias de marketing que são realizadas de forma on-line, por meio de plataformas digitais, com o objetivo de promover produtos, serviços e marcas. Porque não existe dois marketing (um tradicional e um digital), mas a aplicação da teoria básica de marketing, no ambiente digital.

Desde seu surgimento, o marketing digital tem evoluído rapidamente devido a avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos consumidores. Com o aumento do uso de dispositivos móveis e a constante conectividade, as estratégias de marketing digital precisam ser ágeis. Segundo Bain e Company (2018), a presença do consumidor no ambiente digital impõe que as marcas adaptem suas estratégias para oferecer experiências personalizadas e relevantes em todos os pontos de contato.

Além disso, a personalização e o uso de dados para direcionamento de anúncios têm se tornado cada vez mais importantes. De acordo com Lemon e Verhoef (2016), os consumidores esperam interações personalizadas nas plataformas digitais, e as marcas que não atendem essa expectativa podem perder competitividade. Dado que, o marketing digital permite que haja interação em tempo real, proporcionando um feedback imediato que pode ser utilizado para aprimorar produtos e serviços (Kumar; Pandurangan, 2017).

O uso do marketing digital abre novas possibilidades para as empresas se conectarem com seus consumidores de maneira mais significativa. Este tipo de marketing não apenas permite que as organizações comuniquem suas ofertas, mas também viabiliza um diálogo aberto com os consumidores, que se tornam protagonistas nesse processo. Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) a interação constante nas plataformas digitais é uma oportunidade que as marcas têm de construir relacionamentos mais fortes e duradouros com seus consumidores. Isso porque as empresas podem ouvir as necessidades e desejos de seus consumidores, permitindo ajustes rápidos em suas estratégias para atender a essas demandas. Além disso, a experiência do usuário no ambiente digital se tornou um diferenciador, que as marcas devem considerar.

Segundo Lemon e Verhoef (2016), a gestão da experiência do consumidor nas interações digitais é essencial para a fidelização e retenção do consumidor". Portanto, em um ambiente cada vez mais digital, as marcas precisam estar preparadas para se adaptar às expectativas dos clientes, oferecendo experiências que sejam não apenas eficazes, mas também significativas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para que um estudo seja considerado científico e que haja confiabilidade é necessário à utilização de métodos adequados. Método é o conjunto de atividades racionais e sistemáticas que feito corretamente alcançara o objetivo desejado, visualizando possíveis erros e trançando o caminho a ser seguido (MARCONI; LAKATO, 2010)



Nesse sentido, os métodos que foram utilizados nesse artigo tiveram como finalidade sua viabilização e alcance do objetivo. Diante disso optou-se pela abordagem qualitativa, que segundo Cooper e Schindler (2016) tem o objetivo de atingir o entendimento profundo de uma situação, ela é ideal para extrair motivações, percepções, comportamentos do consumidor. Essa abordagem possui um conjunto de técnicas que procuram traduzir e aprender o significado e não a frequência de algo que ocorre de maneira natural na sociedade. Exatamente como aplicou-se neste estudo, que buscou entender as práticas dos varejistas para aumento de vendas.

Essa abordagem qualitativa tem sido respeitada e escolhida nos últimos anos, isso porque a mesma preza pela definição de fenômenos e meios de dados, levando em consideração o estudo aplicado e as características da sociedade (CARDANO, 2017).

E para tanto contou também com a pesquisa descritiva, pois a mesma visa colher informações mais detalhadas e que não tenha qualquer interferência com o pesquisador, descrevendo o cenário encontrado. Por isso, esse tipo de pesquisa foi selecionado para este estudo, pois “almeja examinar situações de modo a estabelecer um padrão que pode ocorrer em outros sob as mesmas circunstâncias” (WALLIMAN, 2015, p 08).

Coerentemente com os métodos apresentados nos parágrafos anteriores, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica. Já que nesse tipo de pesquisa, é realizada com base em livros, artigos científicos, dicionários, revistas, jornais entre outros, ou seja, é uma pesquisa realizada em trabalhos de grande importância contendo dados comprovados e atualizados sobre o tema pesquisado por outros autores. (MARCONI; LAKATO 2017). Foram utilizados aqui revistas e bases científicas como: *Journal of Marketing*, REMARK, SPELL, *Science Direct*, entre outros.

Por fim, para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Gomes (2007, p 84) é através desta que “podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado”. Dessa forma, esta análise auxiliou a chegar o mais próximo possível do que realmente é, e não somente do que parece ser.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Esta seção trás as práticas de marketing digital que se mostram mais eficazes para o aumento de vendas no varejo, com base em uma revisão da literatura.

Iniciando pela prática de Inbound marketing. De acordo com HubSpot (2020) as empresas que utilizam essa estratégia, que inclui SEO e marketing de conteúdo, obtém taxas de conversão muito mais altas em comparação com métodos tradicionais de marketing. Isso porque, a otimização para mecanismos de busca (SEO) é uma das práticas mais eficazes no marketing digital, contribuindo significativamente para o aumento do tráfego qualificado e, conseqüentemente, das vendas. Segundo Fishkin (2015), o SEO é fundamental não apenas para aumentar a visibilidade de um site, mas também para atrair visitantes que têm maior probabilidade de se converter em clientes.

Enquanto que, o marketing de conteúdo é uma estratégia que permite às marcas estabelecer autoridade e construir relacionamentos com seu público. Para Pulizzi (2014) as empresas que criam e compartilham conteúdo relevante conseguem atrair e engajar os consumidores de forma mais eficiente, resultando em maior número de vendas. Dado que, o marketing de conteúdo não só educa o consumidor, mas também alimenta o funil de vendas, levando a decisões de compra mais informadas.

Outra pratica de marketing digital relevante para aumento das vendas no varejo é o uso de redes sociais. A capacidade de segmentar audiências e criar campanhas bem direcionadas possibilita que as empresas alcancem consumidores em momentos críticos de decisão. De acordo com Kaplan e Haenlein (2010), as redes sociais proporcionam um local de interação, onde as marcas podem interagir diretamente com seu clientes, gerando engajamento e, como resultado, potencializando as vendas. Além disso, a promoção de produtos e serviços através dessas plataformas facilita o acesso imediato ao consumidor, aumentando a probabilidade de conversão.

O e-mail marketing continua sendo uma das práticas mais eficazes no aumento de vendas, com uma taxa de retorno sobre investimento (ROI) considerada alta. Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), campanhas de e-mail marketing, bem segmentadas podem proporcionar uma taxa de conversão de vendas maior, pois direcionam ofertas personalizadas para consumidores que já demonstraram interesse. A personalização e o timing das mensagens são cruciais para o sucesso das campanhas de e-mail marketing.

Por fim, tem-se a publicidade on-line alinhada ao retargeting, prática essa que pode resultar em um aumento considerável nas vendas do varejo. Dado que, o retargeting é uma estratégia que permite às empresas alcançarem consumidores que já interagiram com suas ofertas. De acordo com Waisberg e Persky (2014), o retargeting é uma ferramenta poderosa que permite às marcas recuperarem os consumidores que já demonstraram interesse, mas não concluíram a compra, resultando em um impacto significativo nas vendas.

Portanto, existe uma diversidade de práticas de marketing digital que podem ser utilizadas pelas empresas varejistas, a fim de aumentar as vendas. A revisão das práticas de marketing digital aqui apresentadas demonstra que SEO, marketing de conteúdo, redes sociais, e-mail marketing e publicidade online com retargeting são práticas eficazes que se inter-relacionam para aumentar as vendas. As empresas que adotam uma abordagem integrada, utilizando múltiplas práticas de marketing digital, tendem a alcançar melhores resultados em termos de conversão e aumento das vendas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O marketing digital emergiu como uma ferramenta indispensável para os varejistas na era da informação, onde a transformação digital redefine a forma como as empresas se relacionam com seus consumidores. A crescente presença on-line e a utilização de dispositivos móveis têm modificado consideravelmente os hábitos de compra, destacando a importância de práticas de marketing digital eficazes para alcançar e engajar clientes.

Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar quais práticas de marketing digital podem ser empregadas pelos varejistas para aumentar suas vendas.

E foi possível concluir que as práticas de Inbound marketing com SEO, e marketing de conteúdo, a publicidade em redes sociais; o e-mail marketing; e a publicidade on-line somada ao retargeting são fatores fundamentais que contribuem para a conversão de vendas no varejo. E se utilizadas em conjunto podem oferecer um resultado ainda melhor, do que quando utilizadas individualmente, aumento as vendas do setor varejista.

É importante destacar que apesar de ter alcançado os objetivos, esta pesquisa apresenta limitações, que inclui o fato de estudar somente o segmento varejista e ter sido realizada somente através de dados já publicados.

Pesquisas futuras, podem replicar esta pesquisa, acrescentando outro segmento, como o atacadista, por exemplo e realizar pesquisa com empresas reais, além das pesquisas bibliográficas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E.B.; CAMARGO, S.M.; MOURA, V.A.B. Varejo digital 5.0: o mundo agora é outro. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2022.

BAIN; COMPANY. **The Digital Transformation of Consumers**. 2018. Disponível em: <<https://www.bain.com>>. Acesso em: 20 out. 2024.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail Management**. 12. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, Mohammad S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

CABRAL, H.F. Estratégias de marketing digital. 1ed. Curitiba: Cotentus, 2020.

CARDANO, M. Manual de pesquisa qualitativa: A contribuição da teoria da argumentação. 1ª.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. **Digital Marketing**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

FISHKIN, R. **Inbound Marketing and SEO**: Insights from the Moz Blog. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.

GARCIA, J.L. Marketing de serviços e de varejo. 1ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GEBER C.O. Varejo digital. 1ed. Curitiba: Cotentus, 2020.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 79-107.

HUBSPOT. **State of Inbound Marketing**: A Report on the Evolving Practices of Inbound Marketing. 2020. Disponível em: <<https://www.hubspot.com>>. Acesso em: 24 out. 2024.

JUNIOR, A.B.F.; AZEVEDO, N.Q. Marketing Digital: uma análise do mercado 3.0.1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

JUNIOR, A.B.F.; NEVES M.C.B.A. Supermarketing: estratégias de marketing digital. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2022.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 15. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Marketing Management**. 14. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012.

KUMAR, V; PANDURANGAN, M. Marketing Management. 2017. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 136-143.

KUMAR, A.; PANDURANGAN, S. A study on impact of digital marketing on customer buying behavior. International **Journal of Marketing and Technology**, v. 7, n. 3, p. 244-257, 2017.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Retailing Management**. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 2012.3.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017

**NIELSEN**. Global Trust in Advertising: Winning Strategies for an Uncertain World. 2015. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-2015.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2024.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1998.

PULIZZI, J. **How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses**. New York: McGraw-Hill, 2014.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on omni-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WAISBERG, D.; PERSKY, S. **Data-Driven Marketing**: How to Use Data to Increase Sales and Improve Customer Relationships. Hoboken: Wiley, 2014.

WALLIMAN, N. Métodos de pesquisa. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL E NO EXTERIOR: UMA REVISÃO

### PERSPECTIVE OF FINANCIAL EDUCATION IN BRAZIL AND ABROAD: A REVIEW

**Marina Fernanda de Carvalho Bazzo**

mari.bazzo@hotmail.com – *Business School* Unoeste

**Marco Antonio da Silva Adriano**

marcoadmiso@gmail.com – *Business School* Unoeste

**Yves Gimenes Pacanaro**

yvespacanaro@unoeste.br - *Business School* Unoeste

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo investigar a abordagem da Educação Financeira em grades curriculares. A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática da literatura, analisando estudos sobre o tema. Os resultados apontam que a introdução destes ensinamentos pode prevenir o endividamento precoce. Conclui-se que a inserção da Educação Financeira na grade curricular terá grande avanço para jovens brasileiros.

**Palavras-chaves:** Capacitação. Educação financeira. Capital humano. Brasil. Exterior.

#### **ABSTRACT:**

This article aims to investigate the approach to Financial Education in curricula. The methodology used was a systematic literature review, analyzing studies on the topic. The results indicate that the introduction of this teaching can prevent early indebtedness. It is concluded that incorporating Financial Education into the curriculum will be a significant advancement for Brazilian youth.

**Keywords:** Training. financial Education. human Capital. Brazil. Abroad.

## 1. INTRODUÇÃO

A implementação da Educação Financeira (EF) nas escolas, é um dos maiores ensinamentos que alunos, de todo o Brasil, necessitam possuir. Esta aprendizagem os acompanharia para o resto de suas vidas, assistindo-os com cuidado para o melhor gerenciamento do seu capital e, assim, comandando sua vida monetária com mais sabedoria e conscientização. No campo da educação matemática, a tomada de decisão está presente em apontamentos de Skovsmose (*apud* Hartmann; Mariani; Maltempo, 2021) relacionados à educação matemática Crítica, que considera a importância de se discutir matemática a partir de perspectivas sociais, políticas e econômicas.



A definição de educação financeira “nada mais é do que um processo de aprendizagem ligado às finanças pessoais, onde a sociedade tem a oportunidade de adquirir uma visão crítica sobre o uso do dinheiro.” (Cordeiro; Costa; Silva, 2018, p. 70).

Segundo Santos (2009, p. 2), existem dois pontos sobre a educação financeira, ela pode ajudar as pessoas a tomarem melhores decisões e, assim, serem mais assertivas com seu o dinheiro, por outro lado, a ausência de conhecimento básico de finanças pode expor as pessoas a ações de atores mal-intencionadas, e assim, causar destruição do patrimônio.

Nesta ótica observa-se que a educação nas escolas, está começando a se popularizar com a inserção da educação financeira no cenário educacional brasileiro (Cordeiro; Costa; Silva, 2018, p. 70).

Quanto mais abordado for o conceito de necessidade e desejo de compra, mais nítida estará para os brasileiros a importância de diferenciar este comportamento de compra, desta forma, não ultrapassar o orçamento e sempre que possível poupar é o caminho para o equilíbrio financeiro (Carvalho *et al.*, 2019, p. 5).

Portanto, para alcançar a estabilidade do orçamento doméstico e adquirir conhecimentos de administração monetária, deve-se aprender e cominar sobre o assunto e, em seguida, aplicar os ensinamentos de forma planejada e organizada. Dependendo do nível do endividamento, os indivíduos podem comprometer parte significativa de sua renda, o que muitas vezes os leva a não cumprir com suas obrigações financeiras (Santos; Silva; 2014, p. 5).

A temática pecuniária é complexa para ser entendida em curto período, à vista disso, o melhor modo de adicionar este tema, em uma sociedade, é desde a pré-escola, iniciar introduzindo a EF da maneira mais simples para que possa ser entendido conforme os anos forem passando. Além do entendimento das próprias atitudes e comportamentos financeiros, deve-se adquirir conhecimentos sobre investimentos, aplicações financeiras, imóveis, tesouro nacional, ou até mesmo renda variável (Piccini; Pinzetta, 2014, p. 95).

Com base na pesquisa feita pela *S&P Ratings Services Global Financial Literacy Survey* (Pesquisa Global de Educação Financeira da divisão de *ratings* e pesquisas da *Standard & Poor's*), as maiores taxas de inserção da EF desde

a infância do mundo estão: Austrália, Canadá, Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Holanda, Noruega, Suécia e Reino Unido, no qual, mais de 60% dos adultos são alfabetizados financeiramente (Klapper; Lusardi; Van Oudheusden, 2015, p. 7).

Diante do contexto apresentado, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a produção científica sobre educação financeira nas bases de dados da *ScienceDirect* e *Scientific Periodicals Electronic Library* – SPELL. Já os objetivos específicos foram: (i) identificar publicações sobre educação financeira na *ScienceDirect* e SPELL; (ii) mapear as publicações identificadas e, por fim, (iii) discutir as publicações acerca da temática.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, explicativa, é uma pesquisa bibliográfica, os dados coletados são enquadrados como secundários, é uma revisão sistemática da literatura (RSL) e foi utilizada a técnica de análise do conteúdo para análise dos artigos identificados.

O trabalho a ser explorado foi feito com base em pesquisa qualitativa, ela se concentra principalmente na compreensão aprofundada de fenômenos sociais, culturais e comportamentais, onde de acordo com Taquette e Borges (2020), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser medido com números.

Já a pesquisa explicativa busca entender as relações de causa e efeito entre variáveis. Este tipo de assunto procura explicar por que certos eventos ocorrem e como eles estão relacionados. Segundo Taquette e Borges (2020), a pesquisa qualitativa visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e propor modelos teóricos, relacionar ou propor hipóteses ou ideias por força de dedução lógica, e explicar o porquê das coisas.

A pesquisa em questão se enquadra como uma pesquisa bibliográfica, pois busca analisar estudos e resultados anteriores. De acordo com Taquette e Borges (2020) este tipo de pesquisa está presente na maioria das teses e tem como ponto principal analisar as mais diferentes perspectivas de um mesmo problema, a partir das opiniões de variados autores.

Além disso, esse artigo terá como forma de pesquisa a utilização de dados secundários, no que se refere a informações que foram coletadas por outra fonte que não seja a própria pesquisa em questão, servindo para analisar questões específicas ou validar suas próprias descobertas. Como mencionado por Hox e Boeije (2005), "dados secundários são especialmente úteis para estudos exploratórios ou pesquisas que exigem grandes amostras, onde o acesso direto aos dados primários seria limitado ou inviável".

A pesquisa se enquadra como uma revisão sistemática utilizada nesse artigo tem como fundamentação a coleta de dados a fim de reuni-las para uma análise e sintetização de forma sistêmica. Nesse processo, são estabelecidos critérios claros para seleção dos estudos a serem incluídos na revisão, onde a revisão sistemática ajuda a minimizar o viés na seleção e análise dos estudos incluídos, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e confiável da literatura existente (Denyer; Tranfield, 2009).

Para a análise dos artigos identificados, foi utilizado e análise de conteúdo que consiste em uma pesquisa qualitativa que envolve identificação, categorização e interpretação de padrões recorrentes em uma determinada amostra de dados, sejam eles textuais, visuais ou audiovisuais. Sendo assim um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2011).

A pesquisa nas bases de dados da *ScienceDirect* e *Scientific Periodicals Electronic Library* – SPELL foi realizada no dia 11 de março de 2024. A combinação utilizada na *ScienceDirect* foi "*financial education*" AND "*childhood*", inicialmente foram identificados 147 documentos, aplicando o filtro "*Social Sciences*" o número de documentos foi para 60 e foram considerados os artigos publicados na *Economics of Education Review* que continham 7 publicações e na *International Review of Economics Education* que foram identificadas 5 publicações, totalizando assim 12 artigos.

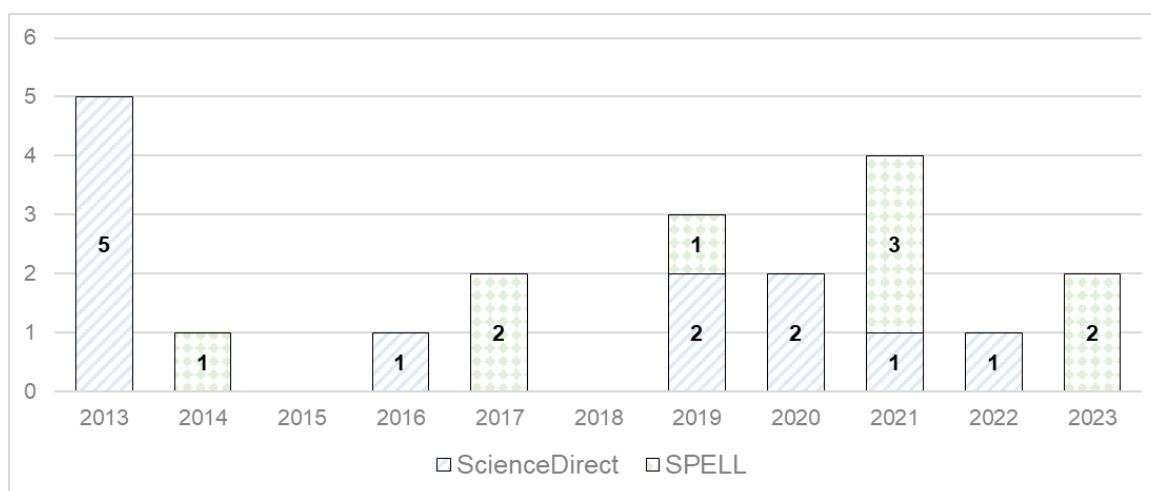
Já na *Scientific Periodicals Electronic Library* – SPELL foi utilizada a palavra-chave educação financeira, na primeira rodada foram identificados 46 documentos, após a leitura dos títulos e palavras-chaves foram selecionados 9

artigos que continham as palavras infância, adolescente e ensino médio. Por fim, foram analisados 21 artigos sobre a temática.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Será apresentado nessa seção os resultados da pesquisa. Considerando o período de 2013 a 2023, foram coletadas informações de publicações sobre educação financeira utilizando duas bases de pesquisa (*ScienceDirect* e SPELL). Nota-se que em 2013 houve o maior número de publicações sobre educação financeira. Após uma oscilação entre os anos de 2014 e 2018 onde nesse período quatro publicações foram registradas por nossa base de dados, a partir de 2019 até 2023 houve uma consistência, onde cada vez mais foi fortificado o tema.

**Gráfico 1** – Evolução das publicações sobre educação financeira.



Fonte: Os autores.

Na Tabela 1, pode-se identificar que em número de publicações a revista *Economics of Education Review* é a que mais publicou, sendo 7 em seu total, e em seguida a *International Review of Economics Education*. Em relação a periodicidade, observa-se que as revistas *Economics of Education Review* e *International Review of Economics Education*, possuem um histórico de publicações mais regular, com sete e cinco publicações ao longo do período analisado, respectivamente. Outras revistas como *Revista gestão & planejamento* e *Revista Capital Científico – Eletrônica*, também tiveram publicações em períodos distintos, indicando uma menor regularidade.

**Tabela 1** – As revistas identificadas com publicações sobre educação financeira

Journals / Ano	2013	2014	2016	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<i>Economics of Education Review</i>	5				1	1				7
<i>International Review of Economics Education</i>			1		1	1	1	1		5
Revista Gestão & Planejamento				1					1	2
RAUSP <i>Management Journal</i>				1						1
Revista Brasileira de Gestão e Inovação					1					1
Revista Capital Científico – Eletrônica									1	1
Revista de Administração da Unimep							1			1
Revista de Contabilidade e Controladoria							1			1
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade							1			1
Revista Eletrônica Gestão e Serviços		1								1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>21</b>

**Fonte:** Os autores.

Na Figura 1, no lado esquerdo, é apresentada a nuvem de palavras dos títulos dos artigos identificados na *ScienceDirect*, sendo que as 3 palavras que mais chamam atenção são: *Evidence*, *Education* e *Financial*. Enquanto no lado direito, referente a SPEEL as 3 principais palavras são: Educação, Financeira e Ensino. Apesar da base de dados da *ScienceDirect* ser voltada para publicações na língua inglesa, observa-se ênfase na Alemanha. Pode-se fazer algumas considerações como exemplo suas palavras mais destacadas onde na base de dados da SPEEL com foco no Brasil é educação, enquanto na *ScienceDirect* com foco na Alemanha é *evidence*.



com base na Tabela 2, que os artigos de Webley e Nyhus (2013) e de Amagir *et al.* (2020) são os que possuem maior impacto e relevância na área de educação financeira.

**Tabela 2** – Ranking dos 5 artigos mais citados sobre educação financeira

Nº	Título	Autor(es) / Ano	Citações Google Scholar
1	<i>Economic socialization, saving and assets in European young adults</i>	Webley e Nyhus (2013)	177
2	<i>Financial literacy of high school students in the Netherlands: knowledge, attitudes, self-efficacy, and behavior</i>	Amagir <i>et al.</i> (2020)	137
3	<i>The perception-reality gap in financial literacy: Evidence from the most literate state in India</i>	Kiliyanni e Sivaraman (2016)	127
4	<i>The impact of financial education for youth</i>	Frisancho (2020)	107
5	<i>Contributions of qualitative research to understanding savings for children and youth</i>	Sherraden <i>et al.</i> (2013)	61

**Fonte:** Os autores.

**Nota:** Elaborado com o auxílio do *Google Scholar*.

### 3.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio de análises de pesquisas quantitativas, foi possível interpretar dados de forma mais sistemática, que pudesse ser apresentado e que confirmasse a ideia principal deste projeto, a perspectiva da educação financeira inserida em grade curriculares. A partir desta consideração, apresentamos alguns artigos feitos anteriormente, por outros pesquisadores, onde a educação financeira foi introduzida em grade curriculares em diversos países e os seus resultados obtidos.

Neste sentido, foi possível verificar que a obra de Kiliyanni e Sivaraman (2016) “*The perception-reality gap in financial literacy: Evidence from the most literate state in India*”, publicada no periódico *India: International Review of Economics Education*, teve por objetivo explorar o conhecimento, as habilidades e atitudes que o indivíduo tem sobre decisões financeiras. A pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem quantitativa por meio de um questionário de múltipla escolha sobre educação financeira e suas vertentes. Os resultados obtidos evidenciaram que os homens obtiveram melhores resultados que as mulheres. Dessa forma, os autores concluíram que enquanto as mulheres estão mais preocupadas com os afazeres domésticos, o homem por sua vez está preocupado com as finanças da casa.

Sob a mesma perspectiva, foi feita a análise do trabalho de Eberle e Oberrauch (2023), *“What a difference three years of economics education make: Evidence from lower stream schools in Germany”* com a finalidade de analisar o impacto alcançado, em escolas de baixo nível, em três anos após a inserção da matéria de educação financeira em sua grade curricular. Este trabalho por sua vez teve uma abordagem longitudinal, adicionando as aulas e coletando dados conforme os anos passavam. Deste modo, chegaram à conclusão de que os alunos que falavam língua estrangeira durante a infância e com baixo status socioeconômico tiveram pontuações mais baixas.

Ainda sobre o tema, na obra de Webley e Nyhus (2013), *“Economic socialization, saving and assets in European young adults”* Abordaram dois estudos diversos relacionados com conhecimentos sobre educação financeira, em ambos estudos foram feitas abordagens quantitativas, através de questionários de múltipla escolhas. Os mesmos concluíram que na primeira pesquisa a maioria das pessoas tiveram ensinamentos sobre economia e orçamento. Na segunda pesquisa entenderam que aqueles que possuem mães mais instruídas são os mesmos que recebem mesadas pelos afazeres domésticos, enquanto os pais são os que mais diminuem a mesada.

No seguinte estudo feito por Amagir *et al.* (2020) *“Financial literacy of high school students in the Netherlands: knowledge, attitudes, self-efficacy, and behavior”*. O método de abordagem utilizado foi qualitativa através de questionário, contendo assuntos relacionados ao conhecimento básico de educação financeira. Em síntese, o resultado final deste estudo foi que eles encontraram uma correlação estatisticamente significativa entre conhecimento financeiro, as subescalas de atitudes em relação ao dinheiro e comportamento financeiro autorrelatado, também foi encontrado uma relação positiva entre a nota de matemática e a pontuação de conhecimento financeiro.

Segundo o conteúdo da pesquisa feita por Fernandes e Candido (2014) *“Educação financeira e nível do endividamento: relato de pesquisa entre os estudantes de uma instituição de ensino da cidade de São Paulo”*, submetida e selecionada pelo Periódico, onde o objetivo da pesquisa é compreender o comportamento financeiro entre os estudantes através do método de pesquisa descritiva, questionário e qualitativa. O estudo destaca a importância de



promover a educação financeira desde a fase escolar, ressaltando a defasagem existente no ensino básico em relação a esse tema. A falta de conhecimento sobre finanças pessoais pode levar os jovens a se endividarem precocemente, em um contexto de crescente acesso ao crédito e estímulo ao consumo.

Em suma, a pesquisa destaca a necessidade de investimento na formação dos jovens em relação às questões financeiras, visando prevenir o endividamento excessivo e estimular o desenvolvimento de uma cultura de educação financeira desde cedo. Essa abordagem pode contribuir para a formação de indivíduos mais conscientes e capacitados para lidar com os desafios do mundo financeiro contemporâneo.

Seguindo essa linha, o estudo de Sobianek *et al.* (2021) sobre “*Educação financeira: análise do conhecimento e atitude financeira na ótica dos estudantes do ensino médio*”, submetido e selecionado pelo Periódico, onde o objetivo da pesquisa é “contribuir para a construção do aprendizado dos alunos de ensino médio ao evidenciar a importância de se inserir na grade curricular assuntos relacionados à educação financeira”. Seu método de pesquisa foi feita de forma descritiva e através dos resultados obtidos pelos testes de Kruskal Wallis e Qui-Quadrado revelaram que os estudantes tendem a priorizar gastos com itens de menor relevância, como presentes, computador, eletrônicos, livros e celular, em detrimento de investimentos em estudos. Além disso, apesar de conversarem com familiares sobre assuntos relacionados a estudos e carreiras, percebe-se uma falta de importância dada aos gastos com a própria formação educacional. A pesquisa destaca a importância da educação financeira no contexto educacional, especialmente diante dos resultados do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa), que apontou o Brasil como ocupante da 57ª posição no ranking, com baixa proficiência em leitura, matemática e ciências em comparação com outros 78 países. Essa falta de preparo financeiro e conhecimento acadêmico pode representar um obstáculo para o desenvolvimento dos estudantes, limitando suas oportunidades de crescimento educacional e profissional, bem como tornando-os mais vulneráveis aos produtos financeiros presentes no mercado.

Nesse contexto, com a obra de Minella *et al.* (2017) “*A influência do materialismo, educação financeira e valor atribuído ao dinheiro na propensão ao*

*endividamento de jovens*”, submetida e selecionada pelo Periódico, onde o objetivo da pesquisa é realizar estudos que busquem pelos fatores que interferem neste endividamento, e confirmar suas hipóteses criadas como parâmetro de pesquisa. Seu método de pesquisa foi feito de forma quantitativa descritiva e fala-se que o materialismo, definido como a importância atribuída aos bens materiais e ao consumo, pode influenciar diretamente a propensão ao endividamento dos jovens. Jovens materialistas tendem a gastar mais do que possuem, buscando sempre a aquisição de novos produtos e status social através do consumo. Isso pode levar a um aumento nas despesas e, conseqüentemente, ao endividamento.

A pesquisa realizada pelo Locomotiva Instituto de Pesquisa (Sousa; Lucena, 2023) sobre o tema *“Uma análise do desempenho dos alunos na II Olimpíada Brasileira de Educação Financeira durante a pandemia do coronavírus”*, submetida e selecionada pelo Periódico, onde o objetivo da pesquisa é de *“analisar o desempenho dos estudantes brasileiros do ensino educacional básico na realização da II Olimpíada Brasileira de Educação Financeira diante do contexto de pandemia (Sousa; Lucena, 2023)”*. Esse estudo revelou que a pandemia do coronavírus impactou significativamente a renda pessoal de 62% dos brasileiros economicamente ativos. Além disso, o interesse pela Educação Financeira cresceu, com 41% dos entrevistados passando a pesquisar mais sobre o tema, 47% fazendo planos para o futuro e 53% se sentindo incentivados a sair da zona de conforto devido à chegada da COVID-19. Esses dados destacam a importância de uma boa gestão financeira em momentos de crise, bem como a busca por maior preparo e planejamento financeiro por parte da população brasileira.

Segundo Carvalho e Scholz (2019) o estudo *“Se vê o básico do básico, quando a turma rende: cenário da educação financeira no cotidiano escolar”*, submetida e selecionada pelo Periódico, onde o objetivo da pesquisa é *“analisar a importância da educação financeira aplicada para os alunos de ensino fundamental e médio da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Afonso Machado Coelho, situada no município de Triunfo, RS, Brasil.”* (Carvalho e Scholz, 2019). O conteúdo nela posta, fala que diante da falta de orientação financeira na sociedade, observa-se um aumento de famílias endividadas no

Brasil que não sabem gerir suas finanças de forma responsável. A população tornou-se mais consumista, realizando compras e investimentos impulsivos sem um planejamento adequado, o que resulta em dívidas não planejadas. Esse cenário pode ser atribuído à falta de conhecimento financeiro, pois muitas pessoas não foram educadas para administrar seu dinheiro de maneira eficiente. A ausência de educação financeira contribui para a atual instabilidade econômica do país. É necessário incluir a educação financeira no currículo escolar para preparar os jovens desde cedo para lidar com suas finanças de forma consciente e prudente.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No Brasil, observa-se um aumento na atenção dada ao tema, tanto por parte do governo como de instituições financeiras e educacionais. A criação de iniciativas e programas de educação financeira, aliada a parcerias com organizações da sociedade civil e setor privado, tem contribuído para difundir conhecimentos fundamentais sobre como lidar com o dinheiro de forma consciente e responsável.

No ambiente internacional, também se verifica um crescimento na importância atribuída à educação financeira, com países adotando estratégias e políticas para promover a alfabetização financeira entre seus cidadãos. A colaboração entre governos, instituições financeiras e educacionais, bem como a incorporação de novas tecnologias e abordagens pedagógicas inovadoras, têm sido pontos de destaque nesse cenário.

Diante desse contexto, é crucial ressaltar a necessidade contínua de investimento na formação de indivíduos financeiramente capacitados e conscientes. A educação financeira não só contribui para a promoção da inclusão financeira e redução da desigualdade social, como também fortalece a tomada de decisões mais informadas e sustentáveis ao longo da vida.

Portanto, reforça-se a importância de políticas públicas efetivas, programas educacionais abrangentes e parcerias estratégicas para fomentar a educação financeira no Brasil e no exterior. A literatura mais recente fornece subsídios valiosos para a compreensão dos desafios e oportunidades nesse

campo, e cabe aos diferentes atores sociais e econômicos atuarem de forma colaborativa e proativa para promover uma educação financeira cada vez mais sólida e abrangente. Deve comentar os aspectos novos e importantes obtidos do estudo em relação às informações disponíveis na literatura mais recente.

## REFERÊNCIAS

AMAGIR, A. *et al.* Financial literacy of high school students in the Netherlands: knowledge, attitudes, self-efficacy, and behavior. **International Review of Economics Education**, v. 34, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.iree.2020.100185>.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 2011.

CARVALHO, L. A.; SCHOLZ, R. H. “Se vê o básico do básico, quando a turma rende”: cenário da educação financeira no cotidiano escolar | “If you see the basic of the basic, when the school does render: Financial education scenario in the school daily. **Brazilian Journal of Management and Innovation**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 102–125, 2019. Disponível em: <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5817>. Acesso em: 30 out. 2024.

CARVALHO, L. F. G.; SILVA, B. P. M.; PEREIRA, J. A. F.; RODRIGUES, C. K. Educação financeira em situações de ensino e de aprendizagem: momentos de reflexão. **TANGRAM - Revista de Educação Matemática**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 03–15, 2019. DOI: <https://doi.org/10.30612/tangram.v2i3.8860>.

CORDEIRO, N. J. N.; COSTA, M. G. V.; SILVA, M. N. Educação financeira no Brasil: uma perspectiva panorâmica. **Ensino da Matemática em Debate**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 69–84, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/emd/article/view/36841>. Acesso em: 30 out. 2024.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. **The Sage handbook of organizational research methods**, v. 738, p. 671–689, 2009. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2010-00924-039> Acesso em: 31 out. 2024.

EBERLE, M.; OBERRAUCH, L. What a difference three years of economics education make: Evidence from lower stream schools in Germany. **Germany: International Review of Economics Education**, v. 42, 2023.

HARTMANN, A. L. B.; MARIANI, R. C. P.; MALTEMPI, M. V.; Educação financeira no ensino médio: uma análise de atividades didáticas relacionadas a séries periódicas uniformes sob o ponto de vista da Educação Matemática Crítica. **Bolema: Boletim de Educação Matemática [online]** v. 35, n. 70, p. 567-587, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-4415v35n70a02>.

FERNANDES, A. H. S.; CANDIDO, J. G. Educação financeira e nível do endividamento: relato de pesquisa entre os estudantes de uma instituição de ensino da cidade de São Paulo. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 5, n. 2, p. 894-913, 2014.

HOX, J. J.; BOEIJE, H. R. Data collection, primary vs secondary. **Encyclopedia of Social Measurement**, v. 1, p. 593-599, 2005.

KILIYANNI, A. L.; SIVARAMAN, S. The perception-reality gap in financial literacy: Evidence from the most literate state in India. **International Review of Economics Education**, India, v. 23, p. 47-64, 2016.

KLAPPER, L.; LUSARDI, A.; VAN OUDHEUSDEN, P. **Financial literacy around the world: insights from the standard & poor's ratings services global financial literacy survey**. Washington: World Bank, 2015. Disponível em: [https://qflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit\\_paper\\_16\\_F2\\_singles.pdf](https://qflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit_paper_16_F2_singles.pdf). Acesso em: 30out. 2024.

MINELLA, J. M. *et al.* A influência do materialismo, educação financeira e valor atribuído ao dinheiro na propensão ao endividamento de jovens. **Gestão & Planejamento**, v. 18, n. 0, 2017.

PICCINI, R. A. B.; PINZETTA, G. Planejamento financeiro pessoal e familiar. **Unoesc & Ciência-ACSA**, v. 5, n. 1, p. 95-102, 2014.

SANTOS, A. C.; SILVA, M. Importância do planejamento financeiro no processo de controle do endividamento familiar: um estudo de caso nas regiões metropolitanas da Bahia e Sergipe. **Revista Formadores**, v. 7, n. 1, p. 05-17, 2014.

SANTOS, L. R. Banco central do Brasil; boletim responsabilidade social e ambiental do sistema financeiro. **Educação Financeira na Agenda da Responsabilidade Social Empresarial**, n. 39, p. 1-2, 2009.

SOBIANEK, P. S.; BARROCAS, L. V. C.; ARAÚJO, T. S.; RIBEIRO, S. P.; TISOTT, S. T. EDUCAÇÃO FINANCEIRA: análise do conhecimento e atitudes financeiras na ótica dos estudantes de ensino médio. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, [S. l.], v. 13, n. 3, 2021.

SOUSA, I. M.; LUCENA, W. G. L. Uma análise do desempenho dos alunos na II Olimpíada Brasileira de Educação Financeira durante a pandemia do coronavírus An analysis of students' performance in the II Brazilian Financial Education Olympiad during the coronavirus pandemic. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 21, n. 4, p. 79-98, 2023.

TAQUETTE, S. R.; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2020.

WEBLEY, P.; NYHUS, E K. Economic socialization, saving and assets in European young adults. **Norway: Economics of Education Review**, v. 33, p. 19-30. 2013.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPETITIVE FACTOR IN ORGANIZATIONS**

**Mellory Dos Santos Penha Da Silva**

mellorysantos04@gmail.com.br – *Business School* UNOESTE

**Nathan Israel Silva Rodrigues**

nathanrgds@gmail.com.br – *Business School* UNOESTE

**Leonardo Ribelatto Lepre**

leonardolepre@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

**Thais Rubia Ferreira Lepre**

thaistubia@unoste.br – *Business School* UNOESTE

**RESUMO:** A responsabilidade social corporativa (RSC) tem ganhado destaque significativo nas últimas décadas, impulsionada pela crescente demanda por práticas empresariais que não só visem ao lucro, mas também ao impacto social e ambiental positivo. Este fenômeno reflete uma mudança fundamental na percepção do papel das empresas na sociedade, exigindo uma abordagem mais ética e sustentável em suas operações. A pesquisa explora como as práticas de responsabilidade social, quando combinadas com estratégias eficazes de marketing social, podem influenciar positivamente a posição competitiva das empresas. A importância deste estudo reside na necessidade constante das empresas em se manterem competitivas no mercado perante os seus concorrentes. Utilizando uma abordagem qualitativa e o método de revisão sistemática da literatura, a pesquisa busca evidenciar os benefícios e as formas de aplicação dessas práticas, contribuindo para uma melhor compreensão de seu impacto no bem-estar social e ambiental, bem como na posição das empresas no mercado. Espera-se que esta pesquisa evidencie como a responsabilidade social através de estratégias de marketing, podem ser aplicadas de maneira eficaz para fortalecer a posição competitiva das organizações.

**Palavras-chaves:** Responsabilidade social. Marketing. Vantagem Competitiva

**ABSTRACT:** Corporate social responsibility (CSR) has gained significant prominence in recent decades, driven by the growing demand for business practices that not only aim for profit but also for positive social and environmental impact. This phenomenon reflects a fundamental shift in the perception of the role of companies in society, requiring a more ethical and sustainable approach in their operations. The research explores how social responsibility practices, when combined with effective social marketing strategies, can positively influence the competitive position of companies. The importance of this study lies in the ongoing need for businesses to remain competitive in the market against their competitors. Using a qualitative approach and a systematic literature review method, the research seeks to highlight the benefits and methods of applying these practices, contributing to a better understanding of their impact on social and environmental well-being, as well as on companies' market positions. This research is expected to demonstrate how social responsibility, through marketing strategies, can be effectively applied to strengthen the competitive position of organizations..

**Keywords:** Social Responsibility. Marketing. Competitive Advantage.

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por maiores margens de lucro intensifica a concorrência entre as empresas, forçando-as a uma constante busca por maior eficiência e competitividade. Organizações que não conseguem acompanhar esses elevados padrões de eficiência tendem a perder espaço no mercado, sendo eventualmente eliminadas. Além dos lucros, fatores como a globalização e os avanços tecnológicos contribuem para aumentar significativamente o nível de competição no mercado atual (Da Silva *et al.*, 2018). É essencial que as empresas busquem desenvolver elementos distintivos, características, práticas ou competências que as diferenciem de seus concorrentes. Esses fatores devem ser estratégicos e únicos, permitindo à organização gerar valor de forma singular. "Uma das estratégias utilizadas na atualidade para agregar valor à imagem das empresas é o alinhamento com políticas de sustentabilidade e responsabilidade social" (Da Silva *et al.*, 2018, p. 92).

A Responsabilidade Social empresarial vem ganhando destaque nas organizações, sendo vista como uma estratégia importante para fortalecer a reputação, conquistar a confiança dos consumidores e gerar impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. Segundo Bertoncello e Chang Júnior (2007), diante das transformações do século XXI, houve uma redefinição no contrato social entre a sociedade e as empresas, exigindo delas uma postura mais responsável e comprometida. Consequentemente, as organizações perceberam a necessidade de assumir novas responsabilidades para atender às demandas emergentes, o que as levou a questionar e reavaliar seu papel nesse contexto.

Nesse cenário de transformações, a responsabilidade social e a ética empresarial emergem como pilares fundamentais desse novo paradigma. Como destacado por Neves (2022, p.1), a responsabilidade social corporativa tem se consolidado, assim como a ética nos negócios, desempenhando um papel importante no relacionamento entre as empresas e os públicos com os quais interagem.



De acordo com Kim e Lee (2022), o aumento da conscientização sobre a importância da responsabilidade social tem despertado o interesse e o envolvimento ativo de consumidores, comunidades, governo, funcionários e acionistas em iniciativas que reforçam o papel das empresas como agentes de transformação social. Portanto, é evidente que a Responsabilidade Social se tornou um pilar fundamental para o fortalecimento das relações entre as empresas e seus stakeholders. Segundo Freeman *et al.* (2020), os stakeholders não se limitam apenas aos acionistas; eles também englobam funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos que possuem interesse direto ou indireto nos resultados e no desempenho das atividades organizacionais.

Para Braga *et al.* (2020, p. 376) A responsabilidade social e a economia colaborativa são princípios essenciais para garantir a estabilidade das organizações, ao mesmo tempo em que as tornam competitivas e capazes de atender às preocupações dos stakeholders. Considerando essa perspectiva, o marketing social pode ser um aliado como ferramenta para promover a Responsabilidade Social nas organizações, com o intuito de promover o bem-estar social, enquanto criam uma vantagem competitiva.

Dessa forma, o marketing social se consolida como uma estratégia para comunicar e promover soluções a questões sociais. Segundo com o estudo realizado por Nomura e De Souza (2004, p.50), pondera-se que:

O marketing social busca encorajar e transferir, para os indivíduos e grupos, modelos ideais de promoção do bem-estar social, criando novas opiniões e emoções para que haja uma mudança comportamental em relação a questões sociais, e ainda garantindo uma efetividade na prática e responsabilidade social, individual e coletiva.

O objetivo do artigo é analisar a responsabilidade social como um elemento distintivo de competitividade entre as organizações, sob a perspectiva do marketing social. Neste contexto, a pesquisa irá identificar como o Marketing Social e a Responsabilidade Social estão interligados e sua importância para a organização; discutir os aspectos que tornam a responsabilidade social

integrada com o marketing um elemento distintivo. Descrever os impactos desse elemento para as empresas. Sugerir formas de aplicações nas organizações.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do trabalho foi aplicado o método de pesquisa a revisão sistemática da literatura em uma abordagem qualitativa. Segundo Costa *et.al* (2022, p.133) “A revisão sistemática é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada.”, desta forma permitindo uma investigação profunda e contextualizada do objeto de estudo.

Na pesquisa foram utilizados livros e artigos científicos, sendo eles pesquisados através da plataforma Google Acadêmico, que dispõe um expressivo acervo de conteúdo. Como parâmetro para exclusão e seleção dos artigos, foram empregados os seguintes critérios:

Figura 1: Critérios empregados para escolha dos artigos.

Ferramenta de Busca	•Google Acadêmico
Data de Publicação	•2020 a 2024
Idioma	• Português
Palavras-Chaves	•Responsabilidade Social; Marketing Social; Comunicação: Stakeholder; Competitividade; Sustentabilidade; Empresas;
Operador de Busca	• Allintitle (busca apenas títulos que contenha a palavra escolhida).

Fonte: Elaborado pelos autores. (2024)

Após, conforme apresentando no Quadro 1, foram elaborados termos para a realização das buscas com base nas palavras-chaves escolhidas.

Quadro 1: Termos utilizados para busca dos artigos.

Termo para busca	Quantidades de resultados
------------------	---------------------------

allintitle: "responsabilidade social"; "empresas"	121
allintitle: "marketing social"	144
allintitle: "responsabilidade social", "marketing"	14
allintitle: "responsabilidade social", "stakeholders"	14
allintitle: "responsabilidade social", "competitividade"	4
allintitle: "responsabilidade social", "comunicação"	32
allintitle: "sustentabilidade", "marketing"	47
Total	376

Fonte: Elaborado pelos autores. (2024).

Os resultados obtidos, a partir dos critérios previamente estabelecidos, foram submetidos a uma análise detalhada dos títulos e resumos, permitindo a exclusão de estudos com foco em objetivos distintos. Após esse processo inicial, restaram 30 artigos, dos quais, após leitura e análise completa, apenas 10 foram selecionados por serem considerados os mais relevantes para a realização desta pesquisa.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Esta revisão sistemática teve como objetivo analisar a responsabilidade social como um elemento distintivo de competitividade entre as organizações, sob a perspectiva do marketing social. Assim, para a realização da pesquisa foram selecionados dez artigos, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Lista de artigos selecionados para realização do estudo.

Autor(es)/Ano de Publicação	Local	Título
LEANDRO, Alexandra; DA SILVA, Sônia Cristina Melo, 2024.	UMinho Editora	A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa: Um Desafio das Organizações Contemporâneas
CARMELO, Rafaela Manzan et al., 2022.	Revista Extensão	Marketing digital, responsabilidade social corporativa e criação de valor aos stakeholders: estratégias a serem adotadas pelas instituições em prol da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho
FERNANDES, Gabriela Mendes; DE SOUZA, Vinícius Abreu Silvério, 2021	Limeira, SP: [s.n.]	A responsabilidade do marketing social: uma análise de estratégias empresariais.
HOLANDA, Marcus Mauricius; POMPEU, Gina Vidal Marcilio, 2022	Revista Direito & Paz	A natureza como stakeholder e orientador estratégico para as relações corporativas de responsabilidade social.
MOULIN, Adriana Loureiro et al., 2022	multivix.edu.br	A influência da responsabilidade social na decisão de compra do consumidor: o uso do marketing social como estratégia.

SANCHE, Adrielli Picanço Teixeira; DE SOUSA MARTINS, Bruna Távora, 2023.	Associação Brasileira de Pesquisador es de Comunicação o Organizacio nal e de Relações Públicas	Responsabilidade social e comunicação organizacional. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
DA SILVA BARBOSA, et al., 2020	Brazilian Journal of Developmen	Responsabilidade social empresarial: uma ferramenta na construção da imagem das empresas
BORGES, Janaina Gonçalves, 2021	RECIMA21- Revista Científica Multidisciplin ar-ISSN 2675-6218	A importância da responsabilidade social na alavancagem da marca das empresas.
SCHUCHMANN, Beatriz Monica; FIGUEIRA, Agostinho Augusto. 2021	Business Journal	Impactos do marketing social nas empresas.
GOMES, Hedney Carlos, 2024	Editora Manual	Marketing ESG: transformando negócios e investimentos na era da sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Com base na seleção dos dez artigos, foram elaboradas cinco questões para investigar como a responsabilidade social, aliada a estratégias de marketing social, pode se tornar um elemento de diferenciação entre as empresas. Essas perguntas serão respondidas por meio das análises realizadas nos respectivos estudos, com o objetivo de explorar os pontos discutidos nos artigos e responder o objeto de estudo deste artigo.

As perguntas do Quadro 3 foram elaboradas para investigar como a responsabilidade social pode ser uma vantagem competitiva nas empresas, focando no marketing social. Elas visam entender como a combinação dessas práticas agrega valor, explorando diferenciação, benefícios e estratégias de marketing. O objetivo é analisar o impacto dessas ações na percepção dos consumidores e na competitividade das empresas, ajudando a desenvolver práticas mais eficazes.

Quadro 3: Perguntas a serem respondidas

Perguntas	Palavra-Chave
-----------	---------------

De que maneira a responsabilidade social pode se tornar um elemento diferenciador em mercados competitivos?	"Diferencial" e "Vantagem"
Quais são os benefícios que a integração entre responsabilidade social e marketing traz para as empresas?	"Objetivo"; "Ferramenta"
Práticas de marketing social para a comunicação de iniciativas de RSC ao público externo.	"Práticas"; "Aplicação"
Como a integração de responsabilidade social no marketing afeta a relação da empresa com os seus stakeholders (clientes, colaboradores, investidores, comunidade)?	"Integração"; "Stakeholders"; "Cliente"; "Colaborador"; "Investidores"; "Comunidade"
Quais são os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de estratégias de responsabilidade social?	"Desafios"; "Problemas"

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Responsabilidade Social (RS) é um tema que cadê vez mais tem ganhado força dentro das corporações, tornando-se um componente importante e presente nos debates sobre estratégia empresarial. Segundo Leandro e Da Silva (2024), a responsabilidade social está em constante evolução. Com o passar dos anos, o conceito de RS tem se desenvolvido na prática, tanto dentro das organizações quanto na sociedade, levando as pessoas a mudarem suas expectativas em relação às empresas e como a organização interage com a sociedade em que está inserida.

A RS não possui um conceito único e definido, abrangendo diversas vertentes que a caracterizam, entre eles, Fernandes e De Souza (2021), define a RS como um compromisso da organização, para com a sociedade, promovendo ações proativas que gerem impactos positivos. Já Moulin *et al.* (2022), alega que, de forma ampla, a Responsabilidade Social pode ser definida como uma relação ética e transparente que as empresas estabelecem com seus stakeholders, os quais são afetados por suas atividades. Ela pode ser expressa por meio de ações voluntárias que vão além das exigências legais, promovendo, assim, o bem-estar da sociedade em geral, o desenvolvimento ambiental e a valorização da diversidade.

A Responsabilidade social vai além da simples filantropia, conforme afirmado por Leandro e Da Silva (2024, p. 23):

responsabilidade social é o pôr em prática uma postura ética das organizações perante todos os que são afetados pelas suas ações e que essas ações sejam impactantes de forma positiva na sociedade, no ambiente, perante todos os stakeholders. Ir além da lei e da moral.

Conforme evidenciado por Fernandes e De Souza (2021), o crescimento da concorrência entre as empresas de diferentes segmentos impulsionou a procura por alternativas para destacar suas marcas. Nesse contexto, os gestores perceberam a chance de fortalecer suas marcas ao incorporar iniciativas voltadas para questões ambientais, sociais e econômicas, visando uma abordagem mais responsável. Assim, a RS pode ser usada como ferramenta estratégica, possuindo uma grande importância na alavancagem das marcas empresariais, sendo vista como um método suscetível de destaque no mercado, pois ao adotar essa prática, a empresa tende a alcançar retornos financeiros mais expressivos, além de ganhar maior visibilidade e prestígio no mercado, resultado de suas ações pautadas na responsabilidade social Holanda e Pompeu (2022).

A seguir, apresenta-se um quadro que sintetiza as diferentes abordagens dos autores sobre o papel da responsabilidade social como um elemento de diferenciação em mercados competitivos. O foco é explorar como práticas de responsabilidade social fortalecem a reputação corporativa, geram valor intangível e consolidam a preferência dos consumidores. Além disso, a tabela evidencia como tais práticas contribuem para a sustentabilidade e inovação nas empresas, destacando-se em um contexto de maior exigência ética e ambiental.

Quadro 4: De que maneira a responsabilidade social pode se tornar um elemento diferenciador em mercados competitivos?

Elemento Distintivo	Autores/Ano
Uma das principais vantagens de adotar práticas socialmente responsáveis reside no fato de que, ao demonstrá-las, a organização está investindo ativamente em sua reputação/imagem. Tal conduta permite que a empresa conquiste a confiança e boa vontade de seus stakeholders, ao mesmo tempo em que fomenta o desejo de estabelecer relações com a organização.	LEANDRO; DA SILVA, 2024
A implementação de ações sociais nas organizações, além de reforçar a imagem junto aos stakeholders, promove a conscientização dos públicos-alvo e consolida a responsabilidade social. Com o apoio de um posicionamento de marca adequado, essas práticas resultam	CARMELO, et al., 2022

em vantagem competitiva e econômica, evidenciando, ainda, o papel da empresa no desenvolvimento sustentável do mercado de trabalho.	
Quanto mais as empresas se empenham em criar e gerar valores tangíveis e intangíveis, maiores são as chances de que seus produtos sejam bem recebidos pelo mercado. A identificação do cliente com a marca e o consequente aumento da vantagem competitiva da empresa são resultados diretos dessa postura. Por outro lado, quando uma organização não associa sua imagem a valores éticos positivos, a dificuldade em agregar valor a seus produtos e serviços cresce, resultando em desgaste da marca a longo prazo.	FERNANDES; DE SOUZA, 2021
Ao adotarem políticas de responsabilidade social, as corporações promovem uma reflexão sobre o desenvolvimento ético e os investimentos em prol do meio ambiente, utilizando a sustentabilidade e valores morais como pilares estratégicos. Essas ações mostram que o objetivo vai além do lucro, permitindo a coexistência entre o crescimento econômico e a preservação ambiental.	HOLANDA; POMPEU, 2022
A preocupação com questões sociais e ambientais, que se manifesta no contexto do desenvolvimento sustentável dentro das organizações, constitui um diferencial competitivo. Na era da informação, uma sociedade mais consciente e engajada demanda das empresas uma maior transparência e integridade em suas relações com os diversos grupos que, de forma direta ou indireta, interagem com elas.	MOULIN, et al., 2022
As empresas podem obter vantagens competitivas ao conquistar a preferência do público e fortalecer sua imagem, mesmo que essas ações não estejam necessariamente associadas a retornos financeiros imediatos.	SANCHE; DE SOUSA MARTINS, 2023
Uma das grandes vantagens da responsabilidade social corporativa é o impacto positivo que ela gera na percepção e imagem da empresa, criando um vínculo emocional entre os consumidores e a marca. Este vínculo pode ser visto como um fator diferenciador significativo no ambiente altamente competitivo atual. Outros benefícios incluem o fortalecimento da reputação corporativa, o aumento do moral dos funcionários, a maior conscientização sobre produtos e serviços, e um efeito positivo na comercialização.	BORGES, 2021
A responsabilidade social se configura como um elemento diferenciador em mercados competitivos, pois alinha a empresa com os valores contemporâneos da sociedade, gerando benefícios sustentáveis em termos de reputação, inovação e engajamento dos stakeholders.	SCHUCHMANN; FIGUEIRA, 2021

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nesse sentido, o consenso entre os autores do quadro sobre o papel da responsabilidade social como elemento diferenciador em mercados competitivos é que essa prática contribui significativamente para a construção de uma imagem positiva e reputação sólida para as empresas. Ao adotarem ações socialmente responsáveis, as organizações conseguem conquistar a confiança e a preferência dos stakeholders, criando vínculos emocionais com seus consumidores, como enfatizam Leandro e Da Silva (2024) e Borges (2021). Além disso, a responsabilidade social é vista como uma estratégia que vai além do

lucro, promovendo valores éticos, sustentáveis e o desenvolvimento de práticas que equilibram crescimento econômico e preservação ambiental, conforme apontado por Holanda e Pompeu (2022).

Outro ponto de convergência entre os autores é que, ao associar a marca a práticas éticas e sustentáveis, a empresa não apenas melhora sua reputação, mas também obtém vantagem competitiva e econômica, como destacam Carmelo *et al.* (2022) e Schuchmann e Figueira (2021). Esse compromisso com a responsabilidade social torna-se essencial em uma sociedade mais consciente e exigente, que busca transparência e integridade das empresas, segundo Moulin *et al.* (2022). Por fim, autores como Fernandes e De Souza (2021) reforçam que a ausência de práticas éticas pode comprometer a capacidade da organização de agregar valor a seus produtos e serviços, resultando em desgaste da marca.

Sob essa perspectiva, o marketing social se apresenta como um importante aliado na implementação de práticas socialmente responsáveis. O marketing social exerce um impacto positivo, ao promover ações que beneficiam diretamente a comunidade em que está inserido e, indiretamente, alcançam outras pessoas. Dessa forma, contribui para o bem-estar da sociedade como um todo, incluindo os colaboradores da empresa. Ao intervir de maneira construtiva em problemas locais ou suprir carências do entorno, o marketing social desempenha um papel crucial na melhoria das condições de vida de determinados grupos de cidadãos. (Schuchmann; Figueira, 2021).

O Quadro a seguir apresenta uma síntese das principais abordagens e achados de estudos recentes sobre a RS e o marketing social, com foco em como essas práticas impactam a competitividade e a imagem das organizações. Os artigos analisados abrangem uma variedade de perspectivas teóricas e empíricas, examinando desde o papel da comunicação e da ética empresarial até o uso de estratégias de marketing social e ESG (ambiental, social e governança).

Quadro 5: Análise do objeto de estudo dos 10 artigos.



Autor e Ano de Publicação	Tipo de Estudo	População Estudada	Resultados Principais
Leandro e Da Silva (2024)	Estudo teórico	Empresas que adotam práticas de responsabilidade social	Comunicação de responsabilidade social é essencial para construir imagem positiva e confiança.
Carmelo et al. (2022)	Estudo teórico	Empresas com foco em inclusão de pessoas com deficiência	Estratégias de marketing digital reforçam inclusão e responsabilidade social, gerando valor.
Fernandes e Souza (2021)	Estudo teórico e de estratégias	Empresas que utilizam marketing social	Marketing social proporciona vantagens competitivas, promovendo imagem e fidelidade.
Holanda e Pompeu (2022)	Estudo bibliográfico com abordagem qualitativa	Empresas comprometidas com sustentabilidade ambiental	A natureza pode ser considerada um stakeholder estratégico nas ações de responsabilidade social.
Moulin et al. (2022)	Revisão bibliográfica integrativa	Consumidores e empresas focadas em sustentabilidade	Marketing social influencia decisões de compra, criando diferenciação de marca.
Barbosa et al. (2020)	Estudo exploratório	Multinacionais que adotam responsabilidade social	Empresas que praticam responsabilidade social constroem imagem positiva e atraem investidores.
Borges (2021)	Estudo bibliográfico	Empresas que utilizam responsabilidade social para alavancar a marca	A responsabilidade social corporativa alavanca marcas, aumentando o destaque e retorno financeiro.
Schuchmann e Figueira (2021)	Pesquisa exploratória	Empresas que realizam marketing social	Marketing social gera maior visibilidade e melhora a reputação das empresas.
Gomes (2024)	Estudo de caso	Empresas que adotam práticas de ESG	Práticas ESG garantem relevância e sustentabilidade a longo prazo para as empresas.
Sanche e Sousa Martins (2023)	Revisão de literatura	Organizações e empresas focadas em comunicação organizacional	Comunicação organizacional alinhada à responsabilidade social constrói imagem positiva e sustentável.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O Quadro fornece uma visão geral do tipo de estudo, das populações analisadas e dos principais resultados encontrados em cada pesquisa, destacando a importância da responsabilidade social como uma ferramenta estratégica para fortalecer a reputação e garantir a sustentabilidade das empresas a longo prazo.

Deste modo, o marketing social emerge como um aliado na implementação e promoção da responsabilidade social. Ao aliar estratégias de comunicação a princípios éticos e sustentáveis, ele possibilita a ampliação do alcance das ações sociais, reforçando a imagem da empresa perante a sociedade. Dessa forma, contribui tanto para o fortalecimento da marca quanto para o engajamento de públicos internos e externos em torno de causas de interesse coletivo. Na visão de Carmelo *et al.* (2022) o marketing social pode ser definido como uma abordagem que se apropria dos conhecimentos e técnicas mercadológicas, adaptando-os para servir a implementação, promoção, comunicação e disseminação de causas sociais, sempre com o objetivo de promover o bem-estar coletivo.

Enquanto o objetivo do marketing é atender aos desejos e necessidades dos consumidores, o que torna essencial entender seu comportamento de compra. O marketing social surge nesse contexto para analisar o comportamento desse novo perfil de consumidor e definir estratégias de vendas com base nessas características. Ele também é responsável por comunicar ao público as ações que as empresas estão implementando Moulin *et al.* (2022).

Portanto, pode-se inferir que o marketing social está intrinsecamente vinculado à Responsabilidade Social, sendo empregado como uma ferramenta estratégica para comunicar de forma eficaz as iniciativas das empresas. Com o objetivo de alcançar e conquistar seus consumidores, essa abordagem contribui, a longo prazo, para a construção de uma imagem distinta e positiva da marca. Além disso, viabiliza a atração de novos clientes e a agregação de valor aos produtos e serviços, favorecendo, conseqüentemente, a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Holanda; Pompeu, 2022).

O quadro a seguir apresenta práticas de marketing social para a comunicação de iniciativas de Responsabilidade Social ao público externo e interno. Essas abordagens são essenciais para promover uma interação eficaz com os stakeholders, garantindo transparência e reforçando a imagem da empresa.

Quadro 6: Práticas de marketing social para a comunicação de iniciativas de RSC ao público externo.

Práticas de Marketing Social	Descrição	Tipo
Programas de Inclusão e Diversidade	Promoção da inclusão de minorias e garantia da diversidade entre os funcionários, com campanhas internas para conscientizar sobre igualdade e respeito à diversidade.	Interna
Educação e Capacitação dos Funcionários	Oferecimento de treinamentos sobre sustentabilidade, ética e saúde mental, além de campanhas sobre reciclagem e uso consciente de recursos no ambiente de trabalho.	Interna
Bem-Estar e Saúde dos Colaboradores	Implementação de programas de bem-estar, como atividades físicas, meditação e promoção de hábitos alimentares saudáveis, além de campanhas sobre saúde mental para reduzir o estresse dos funcionários.	Interna
Redução de Desperdícios no Ambiente de Trabalho	Criação de campanhas para incentivar práticas sustentáveis, como reduzir o consumo de papel, promover a reciclagem de resíduos e usar energia de forma consciente.	Interna
Voluntariado Corporativo	Incentivo à participação dos funcionários em ações de voluntariado, com flexibilização de horários para atividades sociais e estímulo à cultura de responsabilidade	Interna
Campanhas de Conscientização Comunitária	Desenvolvimento de campanhas para a comunidade que abordem questões como redução do consumo de plástico, segurança no trânsito e educação financeira, estimulando hábitos sustentáveis.	Externa
Parcerias com ONGs Locais	Estabelecimento de parcerias com ONGs para apoiar projetos de impacto, como programas de alimentação, incentivo à educação e ações de combate à violência doméstica.	Externa
Apoio a Microempreendedores	Implementação de iniciativas de apoio a pequenos empreendedores da comunidade, com treinamento, mentoria e microcrédito para ajudá-los a desenvolver seus negócios.	Externa
Campanhas de Doação	Promoção de campanhas de doação de alimentos, roupas ou livros para comunidades carentes, incentivando a participação dos funcionários e dos clientes.	Externa
Educação Ambiental nas Escolas	Desenvolvimento de projetos com escolas locais para promover a educação ambiental das crianças, utilizando oficinas, materiais lúdicos e atividades práticas para conscientizar sobre sustentabilidade	Externa

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Essas práticas mostram como as empresas podem atuar de forma responsável, tanto internamente quanto externamente, impactando

positivamente seus funcionários e a sociedade. Um exemplo na prática é a empresa Natura, que, ao longo dos anos, construiu uma imagem sólida e positiva de sua marca por meio de iniciativas de responsabilidade social. Reconhecida internacionalmente como melhor empresa para o mundo, a Natura implementou um modelo de negócios inteiramente sustentável, evidenciado por programas como o "Natura Carbono Neutro" e o "Natura Amazônia", além de vários outros que são destaque. Essas iniciativas conferem à empresa um diferencial competitivo significativo em relação aos seus concorrentes, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável e a preservação ambiental.

A Natura usou de estratégia de marketing social para além de conseguir a liderança no mercado de cosméticos, a empresa está sempre implementando novas estratégias mercadológicas para conseguir também manter-se desde então na liderança do setor, tão competitivo no país. (SCHUCHMANN; FIGUEIRA, 2021, p.21)

Entretanto, é fundamental ressaltar a importância dos stakeholders na integração entre responsabilidade social e o marketing. A relação com clientes, colaboradores, investidores e a comunidade é crucial para o sucesso dessas estratégias, pois o engajamento e a confiança desses grupos reforçam a legitimidade e o impacto das ações de RS. No quadro 7, são apresentadas as perspectivas de diferentes autores sobre essa questão.

Quadro 7: Como a integração de responsabilidade social no marketing afeta a relação da empresa com os seus stakeholders (clientes, colaboradores, investidores, comunidade)?

Autor e Ano	Grupo de Stakeholders	Principais Resultados
Leandro e Da Silva (2024)	Clientes e comunidade	A comunicação da responsabilidade social fortalece a confiança dos consumidores e promove a transparência nas relações com a comunidade, gerando maior engajamento.
Carmelo et al. (2022)	Pessoas com deficiência, clientes	O marketing digital aliado à RSC promove a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, gerando valor para a empresa e aumentando a lealdade dos clientes.

Fernandes e Souza (2021)	Clientes e colaboradores	O marketing social, quando bem executado, pode aumentar a fidelização dos clientes e criar um ambiente de trabalho mais ético e sustentável, beneficiando colaboradores.
Holanda e Pompeu (2022)	Comunidade e meio ambiente	A natureza é tratada como um stakeholder estratégico, e a integração da sustentabilidade nas estratégias empresariais melhora a relação com a comunidade e preserva o meio ambiente.
Moulin et al. (2022)	Clientes	O uso de marketing social influencia a decisão de compra dos consumidores ao demonstrar a responsabilidade social da empresa, diferenciando a marca no mercado.
Barbosa et al. (2020)	Clientes e investidores	Empresas que adotam práticas de RSC constroem uma imagem positiva, atraindo mais clientes e investidores interessados em empresas com valores éticos e sustentáveis.
Borges (2021)	Clientes	A RSC alavanca a marca da empresa, fortalecendo o vínculo com os consumidores e diferenciando a organização no mercado competitivo.
Schuchmann e Figueira (2021)	Clientes e sociedade	O marketing social aumenta a visibilidade das empresas e é bem recebido pela sociedade, mesmo quando os projetos têm interesse próprio.
Gomes (2024)	Clientes e investidores	A integração das práticas ESG no marketing cria uma relação sólida com consumidores conscientes e investidores que buscam empresas comprometidas com sustentabilidade.
Sanche e Sousa Martins (2023)	Comunidade e sociedade	A comunicação organizacional alinhada à RSC contribui para a construção de uma imagem positiva da empresa e ajuda a satisfazer as expectativas da sociedade em termos de ética.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O Quadro evidencia que a integração da RS nas estratégias de marketing impacta positivamente as relações das empresas com seus stakeholders, como clientes, colaboradores, investidores e a comunidade. A comunicação clara e transparente dessas práticas reforça a confiança dos consumidores, gera fidelização e diferencia as marcas no mercado, conforme destacado por autores como Leandro e Da Silva (2024) e Borges (2021). Além disso, a adoção de práticas éticas e sustentáveis não apenas melhora a imagem das empresas, mas também atrai investidores que buscam organizações alinhadas com valores sociais e ambientais, conforme ressaltado por Barbosa *et al.* (2020) e Gomes (2024).

Outro ponto de destaque é o impacto da RS nas relações com a comunidade e o meio ambiente. O artigo de Holanda e Pompeu (2022) sublinha a importância de considerar a natureza como um stakeholder estratégico, ampliando a visão de RS para além dos interesses econômicos imediatos. A implementação de ações de inclusão social, como as descritas por Carmelo *et al.* (2022), demonstra que o marketing social pode promover mudanças estruturais positivas, não apenas para as empresas, mas também para a sociedade. Dessa forma, a RS se torna uma ferramenta de fortalecimento da reputação empresarial, construindo laços de longo prazo e criando valor sustentável para todos os grupos envolvidos.

Entretanto a implementação de estratégias de responsabilidade social, apresenta desafios significativos para as empresas que desejam alinhar suas práticas aos princípios éticos e sustentáveis. Apesar do crescente reconhecimento da RS como um diferencial competitivo, dificuldades na comunicação das iniciativas e na gestão das expectativas dos stakeholders frequentemente surgem. Além disso, integrar essas práticas na cultura organizacional e medir seus resultados exige atenção cuidadosa. Compreender esses obstáculos é essencial para construir relações de confiança e garantir a autenticidade das ações da empresa. Com isso, conforme o quadro abaixo, foi analisado, os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de estratégias de responsabilidade social.

Quadro 8: Quais são os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de estratégias de responsabilidade social?

Autor e Ano	Ambiente	Principais Resultados
Leandro e Da Silva (2024)	Interno e Externo	Desafio de comunicar claramente as ações de responsabilidade social para manter a confiança dos stakeholders.
Carmelo et al. (2022)	Interno	Dificuldade em adaptar estratégias de marketing digital para destacar o compromisso com a inclusão social.
Fernandes e Souza (2021)	Interno e Externo	Alinhar marketing social com ações reais para evitar que pareçam meramente oportunistas.

Holanda e Pompeu (2022)	Externo	Dificuldade de equilibrar o crescimento econômico com práticas sustentáveis, considerando o meio ambiente como stakeholder.
Moulin et al. (2022)	Interno	Desafio de comunicar com consistência as práticas de responsabilidade social, influenciando efetivamente a decisão de compra dos consumidores.
Barbosa et al. (2020)	Interno e Externo	Integrar práticas de responsabilidade social em toda a organização para garantir uma imagem corporativa sustentável e confiável.
Borges (2021)	Interno	Garantir que as ações de responsabilidade social sejam incorporadas de forma autêntica nas estratégias de marca.
Schuchmann e Figueira (2021)	Externo	Superar a percepção de que as ações de responsabilidade social visam apenas aumentar a visibilidade da empresa.
Gomes (2024) [67]	Interno	Implementar efetivamente práticas ESG equilibrando a busca por lucros com responsabilidades sociais e ambientais.
Sanche e Sousa Martins (2023)	Interno e Externo	Alinhar a comunicação interna e externa com ações de responsabilidade social, promovendo uma cultura organizacional sustentável.

Elaborado pelos autores (2024).

A análise dos desafios enfrentados pelas empresas na implementação de estratégias de responsabilidade social revela questões tanto internas quanto externas que afetam diretamente a eficácia dessas práticas. Internamente, muitas empresas precisam alinhar suas ações de responsabilidade social com suas estratégias de marketing e comunicação, garantindo que essas iniciativas sejam percebidas como genuínas, o que é essencial para manter a confiança dos stakeholders, como destacado por autores como Leandro e Da Silva (2024) e Borges (2021). Além disso, as dificuldades em integrar as práticas ESG e garantir que as ações sustentáveis sejam implementadas de forma coerente com os objetivos de negócios, como apontado por Gomes (2024), mostram a importância de uma estrutura organizacional robusta que promova essas mudanças.

Externamente, as empresas enfrentam pressões para equilibrar crescimento econômico com sustentabilidade ambiental e inclusão social. O desafio de lidar com a percepção pública, muitas vezes cética quanto à sinceridade das ações de responsabilidade social, é um aspecto central

apontado por Schuchmann e Figueira (2021). Por outro lado, empresas voltadas para a sustentabilidade, como apontado por Holanda e Pompeu (2022), precisam considerar o meio ambiente como um verdadeiro stakeholder, destacando a necessidade de ações concretas em prol da preservação dos recursos naturais.

Em conclusão, as empresas que conseguem superar esses desafios, tanto internos quanto externos, podem não apenas fortalecer suas marcas e aumentar a lealdade dos consumidores, mas também criar um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. A responsabilidade social, quando genuína e bem comunicada, se torna um diferencial competitivo significativo. As descobertas sugerem implicações importantes para futuras estratégias de competitividade no mercado, conforme discutimos a seguir.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo sobre a responsabilidade social corporativa (RSC) como um elemento distintivo de competitividade nas organizações traz à tona novos insights que se distanciam de abordagens tradicionais, que geralmente tratam a RSC como uma simples ferramenta de filantropia. Em contraste, esta pesquisa avança ao integrar o marketing social às práticas de responsabilidade social, revelando o papel crucial dessas estratégias na criação de valor competitivo duradouro. Ao adotar a RSC de forma estratégica e alinhá-la ao marketing, as organizações conseguem não apenas fortalecer sua reputação e imagem perante o público, mas também conquistar uma posição diferenciada no mercado, fidelizando consumidores e criando um vínculo ético que vai além dos produtos e serviços oferecidos. Este estudo reforça a relevância das ações socialmente responsáveis, demonstrando que elas podem se converter em vantagem competitiva quando bem articuladas e comunicadas.

Contudo, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa, que se fundamenta predominantemente em uma revisão sistemática da literatura. A ausência de estudos de campo ou análises empíricas mais aprofundadas restringe a capacidade de generalizar os resultados para contextos práticos e



variados. A investigação futura poderia se beneficiar de estudos empíricos que explorem a implementação real das práticas de RSC em diferentes indústrias e regiões, além de examinar mais detalhadamente os desafios enfrentados pelas organizações na integração dessas práticas ao seu modelo de negócio. Adicionalmente, seria pertinente avaliar o impacto de longo prazo das estratégias de marketing social na percepção do consumidor e na lealdade à marca.

Em conclusão, os achados desta pesquisa indicam que a responsabilidade social corporativa, quando estrategicamente incorporada às iniciativas de marketing social, transcende seu papel tradicional de responsabilidade ética, transformando-se em um elemento diferenciador e essencial para a competitividade das organizações no cenário contemporâneo.

O estudo ressalta a importância de as empresas irem além das exigências legais e de mercado, adotando uma postura ética e proativa que ressoe com os valores dos seus stakeholders. Essa abordagem não apenas reforça a posição competitiva das empresas, mas também contribui para o desenvolvimento de uma relação sustentável e mutuamente benéfica com a sociedade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM-Revista da Faculdade de comunicação da FAAP**.(17), v. 70-76, p. 76, 2007.

BORGES, Janaina Gonçalves. A IMPORTÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ALAVANCAGEM DA MARCA DAS EMPRESAS. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 2, n. 5, p. e25386-e25386, 2021.

BRAGA, Alexandra et al. Associação Mutualista Montepio: A importância da gestão estratégica, da accountability e do marketing na responsabilidade social. **Casos de marketing público y no lucrativo-Casos de Marketing Público e Não Lucrativo**, v. 7, p. 369-377, 2020.

CARMELO, Rafaela Manzan; ROZA, Rodrigo Hipólito; DE BENEDICTO, Samuel Carvalho. **MARKETING DIGITAL, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E CRIAÇÃO DE VALOR AOS STAKEHOLDERS:**

ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES EM PROL DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO.

**Revista Extensão**, v. 6, n. 4, p. 116-130, 2022.

COSTA, Ângelo Brandelli; FONTANARI, Anna Martha; ZOLTOWSKI, Ana Paula C. Como escrever um artigo de revisão sistemática: um guia atualizado.

**Produção científica: um guia prático**, 2022.

DA SILVA, Arthur William Pereira et al. Análise das políticas de sustentabilidade e responsabilidade social como diferencial competitivo para as empresas. **O eco da graduação**, v. 3, n. 1, p. 91-91, 2018.

DA SILVA BARBOSA, Eldilene et al. Responsabilidade social empresarial: uma ferramenta na construção da imagem das empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 31905-31922, 2020.

FERNANDES, Gabriela Mendes; DE SOUZA, Vinícius Abreu Silvério. **A responsabilidade do marketing social: uma análise de estratégias empresariais**. 2021. Tese de Doutorado. [sn].

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge University Press, 2010.

GOMES, Hedney Carlos. **MARKETING ESG: TRANSFORMANDO NEGÓCIOS E INVESTIMENTOS NA ERA DA SUSTENTABILIDADE**. Editora Manual, 2024.

HIGUCHI, Agnaldo Keiti; VIEIRA, Francisco Giovanni David. Responsabilidade social corporativa e marketing social corporativo: uma proposta de fronteira entre estes dois conceitos. **Acta scientiarum. Human and social sciences**, v. 34, n. 1, p. 31-40, 2012.

HOLANDA, Marcus Mauricius; POMPEU, Gina Vidal Marcilio. A natureza como stakeholder e orientador estratégico para as relações corporativas de responsabilidade social. **Revista Direito & Paz**, v. 2, n. 47, p. 149-169, 2022

KIM, Hyunok; LEE, Myeongju. Employee perception of corporate social responsibility authenticity: A multilevel approach. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 948363, 2022.

LEANDRO, Alexandra; DA SILVA, Sónia Cristina Melo. **A Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa: Um Desafio das Organizações Contemporâneas**. UMinho Editora, 2024.

MOULIN, Adriana Loureiro; WINGLER, Lilia Simões; NETO, Nelson Coimbra Ribeiro. A INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA DECISÃO DE

COMPRA DO CONSUMIDOR: O USO DO MARKETING SOCIAL COMO ESTRATÉGIA.

NEVES, Livia Ferreira; DE BENEDICTO, Samuel Carvalho. **Responsabilidade social corporativa**: histórico, definições e aplicação de diagnóstico. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

NOMURA, Jorge Marcelo; DE SOUZA, Maria Tereza Saraiva. Uma revisão crítica do conceito de marketing social. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 45-52, 2004.

SANCHE, Adrielli Picanço Teixeira; DE SOUSA MARTINS, Bruna Távora. Responsabilidade social e comunicação organizacional. **Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, v. 1, n. 1, 2023.

SCHUCHMANN, Beatriz Monica; FIGUEIRA, Agostinho Augusto. Impactos do marketing social nas empresas. **Business Journal**, v. 3, n. 1, p. 16-25, 2021.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **TRABALHO REMOTO E GESTÃO DE EQUIPES VIRTUAIS: Análise da Produção Científica na base de dados de Periódicos da CAPES.**

### **REMOTE WORKING AND VIRTUAL TEAM MANAGEMENT: Analysis of Scientific Production in the CAPES Periodicals database.**

**Fabício Pereira de Andrade**

faabricioandrade2012@hotmail.com – *Business School* UNOESTE

**Rafael Feba Souza**

rafaelfeba@hotmail.com – *Business School* UNOESTE

**Valdecir Cahoni Rodrigues**

cahoni@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

**RESUMO:** Nos últimos tempos, com o grande impacto causado pela COVID-19 na vida de empresários e trabalhadores, ocasionou à adoção de medidas de distanciamento social, como o trabalho remoto. Esse método de trabalho trouxe maior flexibilidade, automatização dos processos e mais tempo para investimento na qualidade de vida dos trabalhadores. Dessa forma, surgiu a necessidade de uma gestão eficiente de equipes virtuais. O objetivo desta pesquisa foi investigar a produção científica sobre trabalho remoto e gestão de equipes virtuais, constatando falhas e tendências emergentes na área, com base em uma análise sistemática de artigos da Base de Dados de Periódicos da CAPES. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de revisão sistemática com análise de conteúdo. Concluiu-se que os estudos comprovam que uma parte significativa dos empregos pode ser realizada remotamente permitindo empresas aumentar sua economia e também sua produtividade. Ainda assim, a gestão de equipes remotas enfrenta desafios, como o controle de desempenho, manutenção da criatividade e colaboração, além de dificuldades interpessoais e culturais.

**Palavras-Chave:** gestão de pessoas; equipes virtuais; práticas de gestão; trabalho remoto.

**ABSTRACT:** The recent impact of COVID-19 on the lives of entrepreneurs and workers has led to the adoption of social distancing measures, notably remote work. This work method has provided increased flexibility, process automation, and more time for enhancing workers' quality of life. Consequently, the need for efficient management of virtual teams has arisen. This research aimed to investigate the scientific production related to remote work and virtual team management, identifying gaps and emerging trends through a systematic analysis of articles from the CAPES Journal Database. The methodology employed was a systematic review with content analysis. The findings indicate that a significant portion of jobs can be performed remotely, allowing companies to enhance both their economic efficiency and productivity. However, managing remote teams presents challenges such as performance monitoring, maintaining creativity and collaboration, as well as interpersonal and cultural difficulties.

**Keywords:** people management; virtual teams; management practices; remote work.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos com o impacto que a pandemia de covid-19 concedeu na vida dos empresários e trabalhadores, diversas precauções foram adotadas como forma de distanciamento social. É de conhecimento que uma das principais medidas foi a prática do trabalho na modalidade remota que possibilitou aos profissionais que pudessem trabalhar sem estar presente na empresa, ter mais automatização dos processos, maior flexibilidade e mais tempo disponível para o investimento em qualidade de vida. Com a adoção do trabalho remoto uma nova necessidade surgiu, a gestão das equipes virtuais.

Segundo um estudo de Dingel e Neiman (2020) foi utilizado uma sindicância com base na experiência pessoal de trabalhadores Norte-Americanos em 1000 profissões para classificar se cada profissão é capaz de ser realizada completamente em casa. Nesse sentido, descobriram que 37% dos empregos nos EUA podem ser efetuados completamente em casa. Esses empregos geralmente pagam mais do que os empregos que são realizados presencialmente que representam 46% de todo o salário dos EUA.

Já o estudo de Reis (2021) com dados da Ekos Canadá, em pesquisa com grandes corporações como a IBM, Oracle, American Express e outras, analisou que o trabalho remoto tem representado economia em mobiliários para escritórios, aumento de produtividade, economia de tempo, redução do absenteísmo, apontando que um empregado que trabalha home office tem custos de 30% a 70% a menos para a empresa do que os que cumprem horário no escritório.

Para Araújo e Tenório (2020), trabalho remoto é definido como o trabalho realizado a distância e por uso de novas tecnologias de comunicação. É uma oportunidade criada com a evolução da internet, permitindo aproximar pessoas e oportunidades, otimizando o tempo e fortalecendo relações também no trabalho à distância. Isto significa que o trabalho remoto pode ser efetuado pelos funcionários em um local remoto, como suas próprias casas, espaços de coworking ou qualquer outro local fora do ambiente empresarial.

Um dos desafios encontrados pelos gestores de suas equipes na modalidade do trabalho remoto é a de gerir as suas equipes de forma virtual. Leite e Lemos (2021) relata que os maiores desafios de um gestor é dificuldade

em controlar a performance e gerir trabalhadores. Verifica-se o risco de perder ambientes criativos com colaboração e a dificuldade de desenvolvimento de trabalho em equipe.

Nos dizeres de Nogueira e Patini (2012), equipes virtuais são grupos de pessoas que trabalham juntas em projetos ou tarefas, mas estão geograficamente dispersas e se comunicam principalmente através de tecnologias digitais. O meio de comunicação escolhida pelos membros para manterem contato é de extrema importância, pois haverá necessidade de reuniões virtuais para resolverem problemas ou tomada de decisão sobre uma determinada situação. Haubrich e Froehlich (2020, p 8) afirma que “equipes podem estar geograficamente dispersas por todo o território ou até mesmo residir em outro país”.

As equipes virtuais enfrentam ainda outros desafios do trabalho remoto, tais como dificuldade na construção de relacionamentos interpessoais, potenciais barreiras culturais e linguísticas, gerenciamento do tempo, etc. Figueiredo, et al (2021) alerta ainda para o fato de que pode ocorrer muitos conflitos devidos o isolamento físico e psíquico, degradação das competências, dificuldade de encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, problemas de saúde, dificuldade de gerir sua autonomia, perda de estatuto e identidade, etc.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de investigar o panorama atual da produção científica sobre trabalho remoto e gestão de equipes virtuais na Base de Dados de Periódicos da CAPES, visando identificar lacunas de conhecimento e tendências emergentes nesta área.

Quanto aos objetivos específicos alcançados foi o de realizar uma busca sistemática na Base de Dados de Periódicos da CAPES utilizando termos-chave relacionados a trabalho remoto e gestão de equipes virtuais, a fim de identificar todos os artigos científicos relevantes publicados até a data atual; Analisar os artigos selecionados quanto à sua relevância e qualidade metodológica, utilizando critérios pré-estabelecidos, para garantir a inclusão apenas de estudos que contribuam significativamente para a compreensão do tema em questão; Classificar os artigos identificados de acordo com suas temáticas principais, metodologias empregadas, resultados obtidos e possíveis lacunas de

conhecimento identificadas, permitindo uma visão abrangente do estado atual da produção científica sobre trabalho remoto e gestão de equipes virtuais na Base de Dados de Periódicos da CAPES.

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

Os seguintes métodos foram utilizados na pesquisa:

### **2.1 Pesquisa qualitativa**

De acordo com Cenedesi Júnior e Vouillat, (2023) A pesquisa qualitativa é uma maneira específica de análise do mundo empírico, que busca entender os fenômenos sociais levando em consideração as experiências e pontos de vista dos atores sociais, e o entendimento dos significados que eles atribuem às suas ações, crenças e valores. Analisa com profundidade um pequeno número de acontecimentos para descobrir em detalhes certos processos ou contextos, compreender em profundidade um fenômeno social ou determinada situação e entender a maneira como as pessoas entendem,

Segundo a pesquisa de Lösch, Rambo e Ferreira (2023) Na abordagem qualitativa, o estudo exploratório tem o objetivo de conhecer o fenômeno estudado, como ele se apresenta ou acontece no contexto em que está adicionado. E para esse tipo de pesquisa, a perspectiva qualitativa permite melhor entendimento do comportamento humano e do contexto social. A pesquisa exploratória permite que o pesquisador contemple os dados qualitativos de forma sistêmica, com a capacidade de compreender ou interpretar detalhadamente o fenômeno analisado.

### **2.2 Pesquisa de revisão sistemática**

A revisão sistemática visa reunir, avaliar de forma crítica e sintetizar os resultados de diversos estudos primários. Seu objetivo é responder a uma pergunta específica, empregando métodos sistemáticos e transparentes para

identificar, selecionar e avaliar as pesquisas relevantes, além de reunir e analisar dados dos estudos que fazem parte da revisão.

Assim, Siddaway, Wood e Hedges (2019) diz que as revisões sistemáticas podem ser classificadas em três categorias: revisões sistemáticas com meta-análise, revisões sistemáticas narrativas e revisões sistemáticas com meta-síntese. De acordo com os autores, quando o revisor busca agrupar vários estudos que testaram a mesma hipótese de maneira empírica, é essencial uma revisão quantitativa, conhecida como meta-análise. A meta-análise foca na estimativa, na apresentação de resultados quantitativos similares e na análise dos mesmos construtos e relacionamentos, ou seja, explora estudos que utilizam um desenho de pesquisa quantitativa semelhante.

### **2.3 Análise de conteúdo**

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de métodos de análise de comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e tem como objetivo descrever o conteúdo das mensagens. O objetivo da análise de conteúdo é a inferência do conhecimento sobre as condições de produção (ou em alguns casos as condições de recepção), ou seja, a inferência por meio de indicadores (quantitativos ou não).

Diante disso, nota-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo superar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

A coleta de dados se deu pelos seguintes passos: 1) Entrar na plataforma de pesquisa CAPES: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>; 2) Inserir as palavras chaves “trabalho remoto” e “equipes virtuais”; 3) selecionar artigos revisado por pares e em português; 4) selecionar artigos pelo tema e 5) selecionar artigos pelo resumo.

A pesquisa foi realizada no dia 22 de maio de 2024 no Portal de Periódicos da CAPES, onde foi utilizada a combinação “trabalho remoto” e “equipes virtuais”; foram utilizados os seguintes filtros: (i) Artigos, Trabalho remoto e Português; (ii) Periódicos revisados por Pares e foram identificados 56 documentos. No próximo passo foi selecionado os artigos que interessavam para



a pesquisa baseando-se nos títulos, finalizando assim em 10 artigos conforme demonstrado no quadro abaixo.

**Quadro 5 - Artigos identificados sobre trabalho remoto**

Ano	Título	Categorias
2022	Trabalho Remoto no Brasil	Trabalho Remoto
2020	Implicações Do Trabalho Remoto Em Uma Empresa de Base Tecnológica.	
2021	O Trabalho Mudou-Se Para Casa: Trabalho Remoto No Contexto Da Pandemia de COVID-19.	
2022	Professores/as Que Ensinam Matemática e o Trabalho Docente Remoto: A Experiência Do Presente e o Olhar Para o Futuro	
2022	Adversidades Do Trabalho Docente Em Home Office No Período Da Pandemia: Uma Análise Da Educação Pública No Distrito Federal.	
2022	Redes informais nas organizações em tempo de pandemia: um estudo sobre compartilhamento de informação da Defensoria Pública da União em Belo Horizonte	
2021	De Um Trabalhador de Saúde Mental Para Muitos Outros: Sacrifício e Sacralização Em Tempos de Covid	
2021	Serviço Social e Pandemia: Desafios e Perspectivas Para a Atuação No Sociojurídico	
2022	Diários de Professores(as) Na Pandemia: Registros Em Cadernetas Digitais de Trabalho e Saúde.	
2017	Teletrabalhadores: entre discursos otimistas e contextos precários. Uma abordagem a partir do caso argentino	

Fonte: Os autores.

O quadro abaixo mostra o histórico dos artigos, destacando a distribuição por ano. Observa-se que em 2022 foram publicados cinco artigos, enquanto nos demais anos foi identificado apenas um artigo por ano, com exceção de 2021, que obteve três artigos publicados.

**Gráfico 1 - Histórico anual das publicações**



Fonte: Os autores.

A figura abaixo apresenta uma nuvem de palavras que destaca os termos mais frequentes nos títulos e palavras-chave dos artigos. As palavras exibidas em fonte maior são aquelas que se repetiram com maior frequência entre os artigos analisados

**Figura 9** - Nuvens de palavras dos títulos e das palavras-chaves dos artigos identificados



Fonte: Os autores.

A próxima etapa foi a de realizar a leitura de cada artigo e com base nos artigos selecionados foi realizada a apresentação e discussão dos dados de cada pesquisa.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo "Trabalho Remoto no Brasil", conduzido por Barbosa, Veloso e Peruchetti (2022), avalia o potencial do trabalho remoto no Brasil e compara essa estimativa com a implementação real do trabalho remoto durante a

pandemia de COVID-19. O objetivo central da pesquisa foi entender melhor quais segmentos da força de trabalho poderiam continuar realizando suas atividades remotamente e qual a extensão que o trabalho remoto poderia alcançar.

Para atingir esse objetivo, a pesquisa analisou a parcela de trabalhadores que têm a capacidade de trabalhar de casa em diferentes países, oferecendo uma visão comparativa das possibilidades e limitações do teletrabalho.

A metodologia adotada pelos autores foi predominantemente qualitativa e incluiu a aplicação de surveys e um conjunto estruturado de perguntas. O estudo fez uso de duas bases de dados principais: a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2019 e a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID (PNAD-COVID), que adaptou a metodologia da PNAD Contínua para refletir o contexto da pandemia. A PNAD-COVID abrange dados coletados entre maio e novembro de 2020.

Essa abordagem metodológica permitiu uma análise detalhada do impacto do trabalho remoto durante um período crítico e proporcionou uma base sólida para a comparação entre o potencial teórico do teletrabalho e a realidade prática observada durante a crise sanitária global.

O segundo artigo, intitulado "Implicações do Trabalho Remoto em uma Empresa de Base Tecnológica," de autoria de Leite, Silveira e Lemos (2020), investiga como o trabalho remoto é implementado em uma organização, focando em aspectos como controle de resultados, gerenciamento da modalidade e comunicação interna. O estudo também explora as diversas vantagens associadas a essa forma de trabalho, bem como os desafios significativos enfrentados tanto pela organização quanto pelos colaboradores.

O objetivo principal do estudo foi avaliar as implicações do trabalho remoto em uma equipe de desenvolvedores de software de uma empresa de base tecnológica (EBT) localizada em Florianópolis.

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa para coletar dados. O método envolveu a aplicação de um questionário elaborado no Google Forms, que foi respondido por nove colaboradores que trabalham remotamente em tempo integral. O questionário continha 45 perguntas, sendo quatro discursivas

e 41 de múltipla escolha. Além disso, foi conduzida uma entrevista presencial com o gestor da equipe para obter uma visão mais aprofundada sobre as práticas e desafios do trabalho remoto na empresa.

Esse estudo fornece insights valiosos sobre a adaptação ao trabalho remoto em uma empresa de tecnologia, revelando tanto os benefícios quanto as dificuldades associadas a essa modalidade de trabalho.

O terceiro artigo, intitulado "O Trabalho Mudou-Se Para Casa: Trabalho Remoto no Contexto da Pandemia de COVID-19," de autoria de Araujo e Lua (2020), explora as mudanças significativas no ambiente de trabalho causadas pela pandemia de COVID-19, que forçaram os trabalhadores a adotar o trabalho remoto como uma medida de distanciamento social. O estudo examina os desafios enfrentados e as estratégias de adaptação a essa nova forma de trabalho.

O principal objetivo do artigo é analisar os aspectos vivenciados pelos trabalhadores com a rápida implementação de atividades laborais remotas realizadas em casa, apoiadas por tecnologias de informação e comunicação, durante o contexto da pandemia de COVID-19.

A metodologia empregada no estudo é de natureza qualitativa e baseia-se na revisão de literatura. O artigo apresenta uma análise crítica dos textos existentes e utiliza dados de pesquisas oficiais para oferecer uma visão abrangente sobre o trabalho remoto e seus impactos no contexto da pandemia.

Este estudo proporciona uma visão detalhada sobre como a pandemia acelerou a adoção do trabalho remoto e os impactos dessa mudança para os trabalhadores e para a organização do trabalho.

O quarto artigo, intitulado "Professores/as Que Ensinam Matemática e o Trabalho Docente Remoto: A Experiência Do Presente e o Olhar Para o Futuro," de autoria de Teixeira *et al.* (2022), investiga as características e os desafios do ensino a distância para professores de matemática no Distrito Federal (DF).

O principal objetivo do estudo foi compreender o impacto do ensino remoto sobre os professores de matemática durante a pandemia de COVID-19. O artigo explora como esses profissionais se adaptaram à nova modalidade de ensino e quais foram as implicações para suas práticas pedagógicas e para o processo de ensino-aprendizagem da Matemática.

A metodologia utilizada no artigo é qualitativa e exploratória, com foco na experiência dos professores com o ensino remoto. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário composto por duas perguntas principais: "Como você está lidando com o momento pedagógico atual no ensino remoto?" e "O que representa/significa o ensino remoto emergencial para você?" O questionário foi enviado por e-mail a 42 professores das 14 Coordenações Regionais de Ensino (CRE) do Distrito Federal.

O estudo oferece uma visão detalhada sobre as experiências e desafios enfrentados pelos professores de matemática no contexto do ensino remoto, fornecendo insights sobre as mudanças necessárias para aprimorar a educação a distância no futuro.

O quinto artigo, intitulado "Adversidades do Trabalho Docente em Home Office no Período da Pandemia: Uma Análise da Educação Pública no Distrito Federal," de autoria de Souza, Luz Neto e Silva (2022), explora como os professores da rede pública de ensino no Distrito Federal adaptaram suas atividades pedagógicas às adversidades impostas pela pandemia de COVID-19, com ênfase no ensino remoto.

O objetivo do estudo foi examinar como os professores da rede pública do Distrito Federal reorganizaram seus métodos pedagógicos em resposta às dificuldades causadas pela pandemia. A pesquisa analisou os aspectos e impactos do trabalho remoto no aprendizado dos alunos, destacando as dificuldades enfrentadas pelos educadores e a necessidade de reavaliar o papel da escola no contexto do ensino remoto e da era digital.

A metodologia adotada foi qualitativa, começando com uma revisão de documentos e literatura relevante para fundamentar a investigação teórica. Para a coleta de dados empíricos, foram realizadas entrevistas com professores da rede pública do Distrito Federal. As entrevistas buscaram captar informações detalhadas e pessoais sobre como os educadores estavam se adaptando ao ensino remoto e as implicações dessa modalidade para suas práticas pedagógicas. Os participantes incluíram tanto professores efetivos quanto temporários, todos envolvidos na rede pública durante o período da pandemia.

O estudo oferece uma visão aprofundada das adaptações e desafios enfrentados pelos professores da rede pública em um cenário de ensino remoto,

fornecendo insights valiosos sobre as mudanças necessárias para enfrentar as adversidades educacionais em tempos de crise.

O sexto artigo, intitulado “Redes Informais nas Organizações em Tempo de Pandemia: Um Estudo sobre Compartilhamento de Informação da Defensoria Pública da União em Belo Horizonte,” de autoria de Rodrigues (2023), examina a transformação na comunicação e no compartilhamento de informações em um contexto digital intensificado pela pandemia de COVID-19. O estudo foca na Defensoria Pública da União (DPU), que adotou o trabalho remoto em março de 2020 e começou a retornar ao ambiente presencial gradualmente a partir de setembro de 2021.

O objetivo principal do artigo foi identificar como as redes informais foram utilizadas pelos servidores administrativos da DPU em Belo Horizonte durante o período de trabalho remoto imposto pela pandemia. A pesquisa buscou entender as mudanças nos hábitos e nas práticas de compartilhamento de informações, além de avaliar o impacto das tecnologias de informação e comunicação na gestão do conhecimento e na eficiência do trabalho remoto.

A metodologia do estudo combinou uma revisão de literatura com um estudo de caso quantitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário semiestruturado, enviado por e-mail institucional a 37 servidores concursados da DPU. O questionário foi distribuído a todos os servidores dessa categoria, incluindo aqueles em férias durante o período da pesquisa. A análise focou na adaptação desses servidores ao trabalho remoto durante a pandemia, excluindo contratados, estagiários e defensores públicos, cujas características poderiam impactar de maneira distinta a gestão do conhecimento e o compartilhamento de informações.

O artigo oferece uma visão detalhada sobre a utilização das redes informais e o papel das tecnologias na adaptação dos servidores ao trabalho remoto, fornecendo insights sobre as mudanças nas práticas de comunicação e na gestão do conhecimento em tempos de crise.

O sétimo artigo, intitulado “De Um Trabalhador de Saúde Mental Para Muitos Outros: Sacrifício e Sacralização em Tempos de Covid,” de Santos, Paz e Molin (2021), explora as tensões e desafios enfrentados pela equipe multidisciplinar de um Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) em um município

do Rio Grande do Sul, Brasil, durante a pandemia de COVID-19. A pesquisa é fundamentada nas experiências de duas profissionais de saúde mental que atuam nesse contexto.

O principal objetivo do estudo é compreender como as dificuldades associadas à impossibilidade de realizar trabalho remoto em um CAPS amplificam as questões de poder e sacrifício enfrentadas pelos trabalhadores da saúde mental. O estudo busca não apenas iluminar as implicações dessas tensões para os profissionais diretamente envolvidos, mas também oferecer uma perspectiva mais ampla sobre as políticas de saúde e gestão durante períodos de crise.

A metodologia utilizada foi a "narrativa de experiência", que permitiu às autoras articular teoricamente os conhecimentos compartilhados e as vivências coletivas, ao mesmo tempo em que exploram suas competências de tradução, percepção e interpretação. Essa abordagem proporcionou uma descrição detalhada do contexto e das implicações práticas para a saúde, destacando também a saúde mental dos profissionais envolvidos, mesmo que eles não estivessem diretamente no front de urgência.

O artigo oferece uma visão crítica sobre o impacto da pandemia na prática de saúde mental e nas dinâmicas de trabalho dos profissionais, destacando a complexidade das experiências vividas e as consequências para as políticas e práticas de saúde em tempos desafiadores.

O oitavo artigo, intitulado "Serviço Social e Pandemia: Desafios e Perspectivas Para a Atuação no Sociojurídico," de Tejedas e Junqueira (2021), explora a interação entre a pandemia de COVID-19 e o trabalho dos assistentes sociais no contexto sociojurídico. O estudo destaca como a crise sanitária exacerbou as fragilidades existentes, resultando em um cenário de maiores desafios e a necessidade de adaptações e resistência.

O principal objetivo do estudo é examinar as dificuldades e as perspectivas enfrentadas pelos assistentes sociais no âmbito sociojurídico durante a pandemia. O artigo investiga como a crise global afetou o trabalho desses profissionais, identificando as principais adaptações e inovações nas práticas profissionais, e busca promover uma compreensão abrangente das mudanças ocorridas, além de propor recomendações para a atuação futura.

A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, adota uma abordagem interpretativa para captar as percepções dos assistentes sociais e suas adaptações ao novo contexto. A coleta de dados inclui uma revisão bibliográfica abrangente, entrevistas semiestruturadas com profissionais da área sociojurídica e análise de documentos institucionais e diretrizes. Os dados serão analisados por meio de análise de conteúdo e triangulação entre diferentes fontes para identificar temas emergentes e validar os resultados.

Os resultados esperados visam revelar como a pandemia transformou os métodos e as dificuldades no campo do Serviço Social sociojurídico, oferecendo insights sobre as adaptações necessárias e as práticas inovadoras que surgiram em resposta à crise.

O nono artigo, intitulado “Diários de Professores(as) na Pandemia: Registros em Cadernetas Digitais de Trabalho e Saúde,” de Souza *et al.* (2022), explora as profundas e inesperadas mudanças causadas pela pandemia de COVID-19 em diversos setores da sociedade, com um foco particular na educação, um dos mais impactados. Com o fechamento das escolas e a transição abrupta para o ensino remoto, os professores enfrentaram desafios sem precedentes. Nesse contexto, muitos educadores passaram a usar diários digitais para registrar suas experiências, reflexões e preocupações. Este estudo analisa como esses registros, mantidos em cadernetas digitais de trabalho e saúde, fornecem uma perspectiva única sobre o impacto da pandemia na prática docente.

O objetivo do artigo é investigar como os diários digitais, mantidos por professores durante a pandemia de COVID-19, revelam as experiências e desafios enfrentados no ensino remoto. O estudo visa identificar as principais dificuldades, estratégias de adaptação e os efeitos na saúde mental dos educadores. Além disso, busca avaliar como essas anotações podem contribuir para o desenvolvimento de políticas pedagógicas mais eficazes e para o suporte necessário aos professores em situações de dificuldade.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa para examinar os diários digitais de professores coletados ao longo da pandemia. Utiliza-se a análise de conteúdo para investigar as entradas desses diários, identificando temas e padrões relacionados aos desafios educacionais, estratégias de adaptação e



impactos na saúde mental. Além da análise documental, são realizadas entrevistas com alguns educadores para complementar as informações obtidas. A combinação dessas metodologias proporciona uma compreensão abrangente das experiências dos professores e oferece insights valiosos para melhorias na prática pedagógica e no suporte aos educadores.

O décimo artigo, intitulado “Teletrabalhadores: entre Discursos Otimistas e Contextos Precários. Uma Abordagem a partir do Caso Argentino,” de Rodriguez e D’Errico (2017), investiga o fenômeno do trabalho remoto, ou home office, que tem se destacado globalmente, gerando uma série de debates sobre suas consequências e efeitos. Na Argentina, o trabalho remoto é abordado a partir de múltiplas perspectivas, refletindo uma variedade de interesses e expectativas. O contexto argentino oferece um cenário único para examinar como o trabalho remoto é compreendido e implementado, especialmente ao considerar a oposição entre as visões institucionais e a experiência prática dos trabalhadores.

O objetivo do artigo é analisar as diferentes perspectivas sobre o trabalho remoto na Argentina. O estudo explora como o Ministério do Trabalho, Emprego e Seguridade Social (MTEySS) e a mídia nacional promovem o trabalho remoto, destacando características como flexibilidade, criatividade e liberdade. Simultaneamente, a pesquisa examina a realidade vivida pelos teletrabalhadores na Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), identificando desafios e problemas enfrentados no cotidiano, como a falta de clareza hierárquica e a dificuldade em separar o ambiente de trabalho do espaço doméstico. O artigo busca revelar possíveis discrepâncias entre as visões idealizadas e as experiências práticas, proporcionando uma análise preliminar sobre o impacto do trabalho remoto.

A metodologia adotada é qualitativa, combinando análise documental e entrevistas em profundidade. A primeira parte do estudo inclui a análise de documentos e declarações do MTEySS, particularmente o Programa de Promoção do Emprego no Trabalho Remoto (Propet), bem como a cobertura midiática em jornais como Clarín e La Nación. A segunda parte da metodologia envolve entrevistas em profundidade com 11 teletrabalhadores da AMBA, realizadas entre 2013 e 2017. Essas entrevistas fornecem uma visão detalhada

das experiências e desafios enfrentados pelos trabalhadores, permitindo comparar as perspectivas institucionais e midiáticas com a realidade cotidiana do trabalho remoto.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As transformações ocasionadas pela pandemia de COVID-19 impulsionaram a adoção do trabalho remoto, trazendo tanto oportunidades quanto desafios para trabalhadores e empresas. Mesmo que a maior flexibilidade, a redução de custos e o aumento da produtividade sejam vantagens evidentes, a gestão de equipes virtuais apresenta novos desafios. Entre eles, chama atenção a dificuldade em controlar o desempenho, a manutenção da colaboração efetiva e o gerenciamento das relações interpessoais à distância.

Estudos apontam que uma parte considerável das funções pode ser realizada remotamente, o que obriga novas estratégias de gerenciamento e uma ampla utilização da tecnologia. Portanto, a situação atual exige uma adaptação permanente para equilibrar produtividade e qualidade de vida no trabalho remoto, ao mesmo tempo em que confronta com o desafio de conservar o engajamento e a união entre as equipes virtuais.

Ainda que esta pesquisa tenha concedido uma visão abrangente sobre o trabalho remoto e a gestão de equipes virtuais, existem limitações que precisam ser reconhecidas. A análise foi restrita a artigos disponíveis na Base de Dados de Periódicos da CAPES, o que pode ter excluído estudos importantes em outras bases ou publicações mais recentes. Além disso, a variação nas metodologias e contextos dos estudos escolhidos pode ter influenciado a generalização dos resultados. Nos próximos estudos, é essencial ampliar o alcance de fontes e incluir uma maior variedade de contextos, como diferentes setores e culturas organizacionais. Além do mais, investigações qualitativas, que capturem experiências e percepções de trabalhadores e gestores, podem fornecer insights valiosos sobre as dinâmicas do trabalho remoto, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de equipes virtuais.

Em resumo, a gestão eficaz de equipes remotas não é somente uma resposta às condições atuais, mas uma necessidade estratégica para o futuro

do trabalho. As organizações que conseguirem se adaptar e estabelecer práticas inovadoras estarão em melhor situação para crescer em um ambiente cada vez mais digital e flexível.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J.; TENÓRIO, M. Um estudo sobre o home office e os desafios da gestão de pessoas para a manutenção da produtividade. In: Congresso Nacional de Administração. 25., 2020. Goiânia. **Anais [...]**. Goiânia: Associação Goiana de Administração, 2020. Disponível em: <https://conad.adm.br/2019/wp-content/uploads/2021/03/934-946-um-estudo-sobre-o-home-office-e-os-desafios-da-gestaxxo-de-pessoas-para-a-manutencxxaxxo-da-productividade.pdf>. Acesso em: 21 out. 2024.

ARAÚJO, T. M; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, n. 5, 2021.

BARBOSA FILHO, F. H. Trabalho remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 76, n. 3, 2022.

CENEDESI JÚNIOR, M. A; VOUELLAT, S. E. A pesquisa qualitativa no campo das ciências sociais. **Revista Aurora**, v. 16, n. 1, p. 9-24, 2023.

DINGEL, J. I.; NEIMAN, B. How many jobs can be done at home? **Journal of Public Economics**, v. 189, n. 189, p. 104235, set. 2020.

DUARTE; R. C. Redes informais nas organizações em tempo de pandemia: um estudo sobre compartilhamento de informação da defensoria pública da união em Belo Horizonte. **Revista ACB**, v. 27, n. 3, 2022.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. DA C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Sociedade e Estado**, v. 36, n. 3, p. 945–966, dez. 2021.

FIGUEIREDO, E. *et al.* Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, jun. 2021.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167–184, 22 jan. 2020.

LEMONS, D. C.; SILVEIRA, T. B. J.; LEITE, A. L. L. Implicações do trabalho remoto em uma empresa de base tecnológica. **Navus**, v. 10, n. 10, p. 01-15. 2020.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 18, p. e023141, 2023.

REIS, F. A. Pandemia e confinamento: o trabalho conectado em tempo integral. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 5, n. 15, p. 67–80, 2021. DOI: 10.5281/zenodo.4569208.

RODRÍGUEZ, A. D.; D'ERRICO, J. Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. una aproximación desde el caso argentino. **Revista colombiana de sociología**, v. 40, n. 2, p. 47-66, 2017. 66. Print.

SANTOS, V. M. *et al.* Os desafios da gestão de equipes virtuais globais: o caso de duas empresas multinacionais de tecnologia. **Gestão & Planejamento**, v. 23, p. 732–750, 2022.

SANTOS, H. B.; PAZ, F. M. P.; DAL MOLIN, F. De um trabalhador de saúde mental para muitos outros: sacrifício e sacralização em tempos de Covid. **Psi Unisc**, v. 5, n. 2, p. 47-58, 2021.

SOUSA, M. S. M.; LUZ NETO, D. R. S.; SILVA, J. P. S. Adversidades do trabalho docente em home office no período da pandemia: uma análise da educação pública no Distrito Federal. **Cadernos de Campo**, Araraquara, v. 32, p. 307-324, 2022.

SOUZA, K. R. *et al.* Diários de professores(as) na pandemia: registros em cadernetas digitais de trabalho e saúde. **Interface**, Botucatu, v. 26, 2022.

TEJADAS, S. S.; JUNQUEIRA, M. R. Serviço social e pandemia: desafios e perspectivas para a atuação no sociojurídico. **Serviço social e sociedade**, v. 140, p. 101-117, 2021

TEIXEIRA, C. J. *et al.* Professores/as que ensinam matemática e o trabalho docente remoto: a experiência do presente e o olhar para o futuro. **Educação matemática debate**, v. 6, n. 12, p. 1-17, 2022.

Curso: (X) Administração – ( ) Ciências Contábeis – ( ) Outros  
Nível: (X) Graduação – ( ) Pós-graduação

## **USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO MARKETING: PREVENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

## **USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: PREDICTING CONSUMER BEHAVIOR**

**Lucas De Oliveira Carvalho**

lucasdeoliveiracarvalho25@gmail.com – *Business School* UNOESTE

**Rodrigo Feitosa Da Silva**

rodrigofeitosadasilva52@gmail.com – *Business School* UNOESTE

**Thais Rubia Ferreira Lepre**

thaisrubia@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

**Leonardo Ribelatto Lepre**

email@leolepre.com.br – *Business School* UNOESTE

**RESUMO:** O presente artigo mostra o que é inteligência artificial e o seu uso no marketing, com foco na previsão do comportamento do consumidor. Para tanto, tem como objetivo identificar como a IA pode auxiliar as empresas a preverem o comportamento do consumidor. A pesquisa foi realizada utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, tendo como instrumentos de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. E a análise dos dados coletados foi realizada com a técnica de análise de conteúdo. Durante a pesquisa foram realizadas buscas em e-commerces onde foi observado como as empresas utilizam a IA nas suas atividades, através dessas buscas foi constatado que a IA é capaz de identificar as preferências e gostos dos consumidores e através dessas preferências, recomendar itens semelhantes ou complementares, além disso, a IA também possibilita uma análise rápida e precisa, gerando um diferencial competitivo em relação as demais empresas do setor.

**ABSTRACT:** This article shows what artificial intelligence is and its use in marketing, with a focus on predicting consumer behavior. To this end, it aims to identify how AI can help companies predict consumer behavior. The research was carried out using a qualitative and descriptive approach, using bibliographic research and documentary research as data collection instruments. And the analysis of the collected data was carried out using the content analysis technique. During the research, searches were carried out in e-commerces where it was observed how companies use AI in their activities, through these searches it was found that AI is capable of identifying consumers' preferences and tastes and through these preferences, recommend similar items or complementary, in addition, AI also enables quick and accurate analysis, generating a competitive advantage in relation to other companies in the sector.

## 1. INTRODUÇÃO:

Com o mundo em constante evolução surgem várias oportunidades e desafios para pessoas físicas e jurídicas em manter-se dentro a competitividade existente no mercado, é fundamental para que estes busquem se adaptar a novas realidades, e estejam por dentro das constantes inovações. Nesse sentido, conforme defendem Bessant e Tidd (2019, p. 4) “Se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (Bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam”. Nesse contexto a inteligência artificial pode se aliar a esse propósito, auxiliando a adaptação e a tomada de decisões perante as grandes mudanças e exigências do mercado.

Conforme diz Santos (2021), inteligência artificial (IA) é um conjunto de várias tecnologias que tem como objetivo fazer com que máquinas tenham a capacidade de realizar funções semelhantes as humanas, tais como a lógica, raciocínio e planejamento. A inteligência artificial também possibilita a aprendizagem de máquina, também conhecida como Machine Learning, sem depender da intervenção humana em suas análises. Ela é capaz de executar tarefas de forma autônoma, como analisar informações coletadas por meio de algoritmos e propor conclusões. Além disso, a IA pode determinar características, resolver problemas e manipular objetos. Medeiro; et al., (2022)

Nos últimos anos a (IA) passou por um grande avanço tecnológico e já é capaz de dar sugestões ou até mesmo identificar algo e a partir desta identificação tomar decisões baseadas nas informações obtidas por meio da coleta dos algoritmos. As transformações no cenário empresarial levaram as organizações, independentemente de sua área de atuação, a direcionar sua atenção para o cliente, em detrimento dos produtos e serviços oferecidos. Isso ocorre porque os clientes não são apenas consumidores da marca, mas também se tornam defensores e disseminadores da mesma. Medeiro; et al., (2022).

Com o mercado altamente concorrido é necessário que as empresas tomem decisões corretas e fundamentadas e não decisões baseadas em palpites, e ao tomar decisões corretas a empresa ganha um diferencial competitivo em relação as outras empresas, essa ideia é defendida por Hawkins (2018), no entanto, para tomar

decisões corretas e fundamentadas é primordial que as empresas entendam o comportamento do seu consumidor, Solomon (2016) diz que o comportamento do consumidor é o estudo das ações realizadas pelas pessoas de comprar, usar, trocar ou descartar visando satisfazer suas necessidades e desejos, e para entender esse comportamento é necessário que as empresas identifiquem e compreendam quais são essas necessidades e desejos. A compreensão do surgimento das necessidades e desejos do consumidor pode ser exemplificada através da privação de algo, em outras palavras quando temos fome ou sede, surge uma necessidade básica e essa necessidade pode ser transformada em desejo. Lima e et al. (2019).

Por outro lado, o consumidor também pode ser influenciado conscientemente de suas ações de compras e consumo, as influências podem passar de geração para geração como as receitas de família que possuem um toque especial no preparo e tem um sabor especial e traz as memórias afetivas para o consumidor essa ideia é defendida por Silva e *et al.* (2024)

Segundo Lima e et al. (2019, p. 15) “as mudanças no comportamento do consumidor indicam que este passou da submissão ao mercado de massa para a busca por produtos e serviços exclusivos”, isso exemplifica como o comportamento do consumidor muda e expõe a necessidade das empresas em fornecerem o produto ou serviço correto aos seus clientes.

Com base nos fatos mencionados a problemática dessa pesquisa é: como as empresas podem utilizar a inteligência artificial (IA) para identificarem e preverem o comportamento do consumidor?

E o objetivo geral é identificar como a inteligência artificial pode auxiliar as empresas na previsão do comportamento do consumidor. Já os objetivos específicos são: Caracterizar inteligência artificial e comportamento do consumidor; e levantar as principais formas de utilização da inteligência artificial na previsão do comportamento do consumidor.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:**

### **2.1 Inteligência artificial**

A tecnologia atualmente é a base para o funcionamento de praticamente tudo o que conhecemos, ela é capaz de se transformar e se adaptar conforme mudanças ocorrerem na sociedade, Abreu e Claudino (2020). Assim sendo, é importante entendermos como a tecnologia afeta as empresas e como elas podem utilizar a tecnologia ao seu favor.

Em um ambiente altamente competitivo, onde as empresas buscam captar cada vez mais clientes e fidelizar os que já possuem, utiliza-se das mais variadas estratégias para tal, é indispensável que as empresas entendam como a utilização da tecnologia pode beneficia-las e impulsionar o negócio.

É nesse contexto que surge a inteligência artificial (IA), uma tecnologia que promete mudar a forma que as pessoas veem o mundo, segundo Kaufman (2022), a inteligência artificial é a capacidade da máquina em aprender funções humanas como planejar, analisar, e replicar o que aprendeu, esse processo do aprendizado é capaz de fazer com que a máquina execute tarefas que antes só podiam ser feitas por humanos. A inteligência artificial é uma excelente forma para que as empresas realizem tarefas que antes levavam um grande tempo para serem concluídas, e que ao serem realizadas envolviam um grande investimento financeiro, que agora são possíveis de serem realizadas de forma rápida e com a utilização de gastos mínimos.

A inteligência artificial (IA) vem se tornando um campo crescente da ciência da computação, focada no desenvolvimento de sistemas capazes de realizar tarefas que, tradicionalmente, exigem habilidades humanas, como o reconhecimento de padrões, análise de dados e auxiliar a tomada de decisão. Isso é discutido por Russell e Norvig (2020), segundo os autores a IA envolve a criação de máquinas e ferramentas que simulam habilidades cognitivas, como a percepção, o raciocínio, e resolução de problemas. Quando é aplicada às operações das empresas a IA oferece diversas vantagens, como a análise de uma grande quantidade de dados e a agilidade na análise e compreensão do comportamento do consumidor. Através dessas vantagens, as empresas conseguem informações de forma ágil e precisa, e em razão disso ganham um grande diferencial competitivo.



Dessa forma, as decisões de marketing que se baseiam em premissas, teorias e em pesquisas explícitas têm maior probabilidade de serem bem-sucedidas do que decisões que se baseiam apenas em palpites ou intuição. Assim, o conhecimento acerca do comportamento do consumidor é uma importante vantagem competitiva, pois através desse conhecimento é possível reduzir em muito a probabilidade de tomar decisões ruins e de se ter falhas na comercialização, Hawkins e Mothersbaugh (2018). Além disso, a contínua evolução da inteligência artificial está provocando transformações econômicas significativas, isso inclui a automação de tarefas e a criação de novos mercados e empregos, Pereira (2024). Assim, cria-se uma necessidade competitiva para as organizações se adaptarem as novas mudanças, pois, a partir destas torna-se possível economizar recursos e captar informações valiosas para o desenvolvimento do negócio.

## **2.2 Comportamento do consumidor**

No contexto atual, para se manterem competitivas dentro do mundo dos negócios todas as empresas devem conhecer algo chamado “comportamento do consumidor”, segundo Banov, (2017) o comportamento do consumidor nada mais é do que o estudo das ações e hábitos que o consumidor possui e como eles influenciam as pessoas na hora de tomar a decisão sobre a compra de algo, esse estudo busca compreender e identificar quais são esses hábitos e como utiliza-los em favor da empresa.

O comportamento do consumidor refere-se a ações e decisões que o usuário final toma ao adquirir, usar e se desfazer dos produtos e serviços. Isso inclui fatores como: Necessidades, motivações, percepções, e influências sociais e culturais. Segundo Kotler e Keller (2012), prever o comportamento do consumidor é essencial para que as empresas compreendam como os consumidores tomam decisões de compra, permitindo com essas previsões a criação de estratégias de marketing mais eficazes.

Portanto, para compreender o comportamento do consumidor é fundamental entender os fatores que influenciam as pessoas na decisão de compra.

Segundo Rua (2021) fatores internos contribuem significativamente no processo de decisão de compra do consumidor, esses fatores são oriundos das características de cada pessoa a exemplo o gosto musical, o estilo de vida e ocasiões que o indivíduo está passando.

Para Kotler e Keller (2018), existem outros tipos de fatores que contribuem a tomada de decisão do consumidor, um desses são os fatores culturais, o primeiro exemplo são as classes de renda em que se dividem as pessoas sendo elas a classe baixa, média e alta, esse fator deve ser observado ainda antes de a empresa surgir, visto que ao compreender esse fator a empresa consegue definir o segmento que ela irá seguir como exemplo o segmento de itens de alto padrão voltados para as classes média e alta.

O segundo exemplo é a região onde o consumidor nasceu e cresceu e vive, esse último exemplo é válido pois a cultura de uma região é diferente de outra mesmo estando dentro do mesmo estado ou país, isso é confirmado ao se observar os hábitos das pessoas da região sul e da região nordeste do Brasil. Ainda segundo Kotler (2018), fatores sociais também influenciam no processo de compra, esses fatores são definidos pelo grupo em que o indivíduo está inserido tendo como exemplo a família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, esses grupos são formadores de opiniões e ideias que podem ser levadas em consideração na hora da compra.

Dessa forma ao conhecer os fatores acima mencionados é primordial que as organizações direcionem os seus produtos e serviços para o seu público-alvo de acordo com os seus costumes, hábitos e sua cultura, Limeira (2011), caso as empresas não o façam correrão o risco de não atingirem o público desejado e conseqüentemente irão sucumbir perante as outras organizações que atingirem tais requisitos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:**

O presente estudo é baseado em abordagem qualitativa com pesquisa descritiva, mas antes de abordar em detalhes, o que são os métodos de pesquisa mencionados, é importante entender primeiro o que é pesquisa.

Para Gil (2002), pesquisa nada mais é do que um procedimento realizado com o objetivo de proporcionar respostas com a finalidade de resolver ou solucionar um problema proposto quando não há informações existentes que possam solucionar o problema.

Para realizar uma pesquisa é fundamental a utilização de cuidadosos métodos e técnicas, segundo Marconi e Lakatos (2021) técnica nada mais e do que um conjunto de preceitos e processos e a habilidade de conseguir usar esses preceitos. Para Marconi e Lakatos (2021, p. 93) o conceito de método se resume a um “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” .

Nessa pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, que nada mais é do que um estudo que busca um resultado que não é possível de ser alcançado por meio de números, frequências ou qualquer outro tipo de quantificação (Strauss; Corbin, 2008).

Em conjunto com essa abordagem foi realizada uma pesquisa descritiva, segundo Vergara (2000, p.47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. Portanto, esta pesquisa é descritiva, por descrever o comportamento dos consumidores diante das recomendações de produtos realizadas pela IA.

Coerentemente com esses métodos, utilizou-se pesquisa bibliográfica e pesquisa documental como instrumentos de coleta dos dados. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa bibliográfica nada mais é do que um levantamento de toda a teoria já publicada seja ela em livros, revistas ou até mesmo na internet, ainda segundo o autor essa pesquisa tem como objetivo proporcionar ao pesquisador conhecer tudo o que já foi estudado e publicado sobre o assunto pesquisado. Já a pesquisa documental é bem semelhante a pesquisa bibliográfica sendo as vezes difícil de diferencia-las, no entanto para Gil (2002) a pesquisa documental se diferencia da bibliográfica pois a mesma recorre a fontes mais diversificadas, que não possuem um tratamento analítico e que podem ser obtidas de qualquer fonte como por exemplo fotografias, programas de tv e tabelas.

A utilização desses instrumentos de coleta de dados ocorrerá da seguinte forma: a pesquisa será iniciada com a contextualização do que é a IA e como a sua implementação auxilia a identificação do comportamento do consumidor, essa pesquisa foi realizada através de buscas em livros e artigos nas plataformas minha biblioteca, Scielo e Science Direct, após a compreensão e a contextualização do assunto foram realizadas pesquisas em e-commerces, onde serão feitas buscas de alguns produtos pré-determinados de categorias específicas com o objetivo de identificar as recomendações que a IA fornecerá ao consumidor e comparar essas recomendações com o produto pesquisado anteriormente a fim de traçar um paralelo entre teoria e realidade de mercado, na busca por responder a problemática do estudo.

Para analisar os dados coletados como esses métodos, utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Walliman (2019) é uma forma de pesquisa que visa analisar qualquer conteúdo que seja considerado texto (artigos, revistas, sites, propagandas etc.) com o objetivo de comparar as informações obtidas por meio da coleta de dados.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS:**

Atualmente a maioria das grandes empresas mundiais usam inteligência artificial para otimizar a sua relação com o seu consumidor, grandes corporações como a Netflix, Mercado Livre, Facebook, Amazon e Walmart usam a IA nos seus negócios, essa tese se confirma pois segundo a pesquisa “The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value” realizada em 2022 pela McKinsey, 74% das empresas já usam a IA nas suas operações, sendo que a maior parte desse uso está na área do varejo.

Para a identificação do uso da inteligência artificial foram realizadas pesquisas em cinco diferentes e-commerces, ao acessar esses sites os pesquisadores realizaram buscas de cinco produtos pré determinados e para chegar a uma melhor assertividade dos resultados, todos os produtos escolhidos são de diferentes categorias, conforme demonstra a figura a seguir:

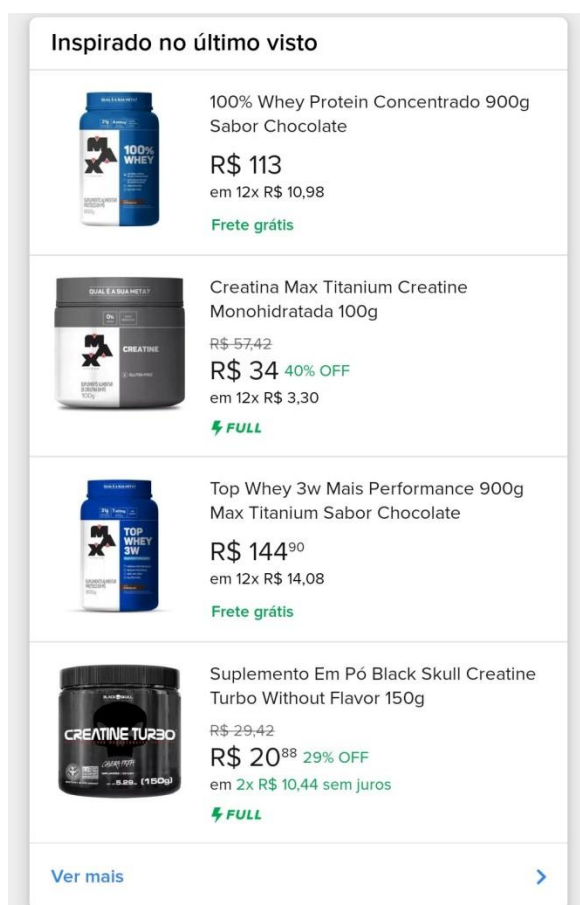
**Figura 1-** Produtos selecionados para a pesquisa

<b>Produto</b>	<b>Categoria</b>
Coqueteleira de Academia	Saude e bem estar
Ventilador	Eletrrodomésticos
Smartphone	Eletrônicos
Cama casal	Móveis
Camisa Social	Vestuários

Fonte: Elaborado pelos autores

Após essa definição, partiu-se para coleta de informações, como é possível observar na figura 2, em que ao pesquisar o item “Coqueteleira de academia” no site [www.mercadolivre.com](http://www.mercadolivre.com), o site pouco tempo depois recomenda produtos voltados para academia, isso mostra que a IA identifica produto pesquisado e recomenda outros produtos da mesma categoria que podem ser utilizados juntamente com o que foi buscado a principio.

Figura 2- Exemplo da recomendação do site



Fonte: Elaborado pelos autores

Já na figura 3 o resultado da observação da figura 2 é confirmado: dos 5 produtos pesquisados, nos 5 diferentes e-commerces, todas as recomendações fazem parte da mesma categoria do produto, isso mostra que a inteligência artificial utilizada nesses sites é capaz de observar as pesquisas dos usuários e com base nessas pesquisas, recomendar produtos semelhantes, além disso mostra também que as empresas configuram a IA para oferecer o que o cliente deseja naquele momento.

Figura 3- Resultados das buscas

E-commerce	Produto pesquisado	Recomendações
Amazon	Camisa Social	Cinta social e meia
Mercado livre	Coqueteleira de Academia	Whey protein, Creatina e Suplementos
Casas Bahia	Ventilador	Umidificador, ar condicionado e climatizador
Magazine Luiza	Cama casal	Cabeceira de cama, travesseiro
Shopee	Smartphone	Capinha, tablet e carregador

Fonte: Elaborado pelos autores

Esse resultado vai de encontro com a abordagem do artigo "Uso da Inteligência Artificial no Marketing: Prevendo o Comportamento do Consumidor", que destaca a crescente importância de implementar novas tecnologias como IAs para previsão do comportamento do consumidor. Os resultados revelados nessa pesquisa mostram a capacidade da inteligência artificial em analisar dados gerados pelos usuários, e através desses dados, fornecer relatórios para auxiliar a tomada de decisão. Durante a busca realizada nos e-commerces foi possível observar que a IA recomenda, de forma automática, produtos semelhantes ou complementares aos que os consumidores buscaram anteriormente.

Outro uso da IA na previsão do comportamento do consumidor é na análise de grandes volumes de dados, ao utilizar algoritmos avançados, as empresas se tornam capazes de identificar padrões e tendências que normalmente não são detectados através dos métodos tradicionais: como nas análises demográficas ou nas pesquisas convencionais de mercado. Quando compara-se estes resultados com estudos anteriores, é possível notar a eficácia da IA em comparação com as abordagens tradicionais. Pesquisas como as de Medeiros (2022) e de Santos (2024) indicam que embora os métodos tradicionais de marketing ainda tenham o seu lugar, a inteligência artificial oferece vantagens precisas nos termos das análises de dados e personalização.

Segundo Lee, K. (2019), outro uso da IA para compreender melhor o comportamento do consumidor, é na identificação de nichos de mercado que podem passar despercebidos com as técnicas convencionais. Os resultados mostram que a IA não só melhora a eficácia da campanha, mas também permite uma personalização mais precisa da comunicação com os consumidores. Essa personalização resulta em maior engajamento e maior conversão de vendas.

Além disso, a IA tem uma grande capacidade de processar dados em tempo real, que permite que as empresas ajustem rapidamente as suas estratégias de marketing em resposta às mudanças nas preferências dos consumidores. Essa agilidade é essencial em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. E também, a análise preditiva, que é uma das principais capacidades da IA,

apresenta um potencial significativo para prever o comportamento futuro, permitindo que as marcas se posicionem de forma proativa em vez de reativa. Esta abordagem transforma a forma como as empresas interagem com os seus clientes, criando um ciclo de feedback contínuo que melhora a experiência do consumidor.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar como a inteligência artificial pode auxiliar as empresas na previsão do comportamento do consumidor, durante a pesquisa foi apresentado o que é a IA, que nada mais é do que a capacidade da máquina em aprender e replicar tarefas humanas, também foi apresentado o seu uso no marketing e como pode ajudar as empresas a identificarem o comportamento dos seus consumidores.

Nota-se que, a IA vem se tornando uma ferramenta de extrema importância para as empresas, ela é capaz de realizar com agilidade e precisão atividades que antes levariam muito tempo ou seriam impossíveis de serem realizadas por humanos. Uma dessas atividades é a previsão do comportamento do consumidor, conforme é mostrado na pesquisa a IA pode identificar os padrões de consumo dos usuários e através dessa identificação, personalizar uma experiência assertiva para cada usuário.

Apesar de ter alcançado os objetivos propostos, essa pesquisa apresenta uma limitação: foi utilizado apenas dados coletados com pesquisa bibliográfica e documental, estudos futuros podem replicar esse estudo, acrescentando estudo de caso, com uso de entrevistas, a fim de descobrir outras formas de influência da IA na decisão de compra do consumidor.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**



BANOV, Márcia R. **Comportamento do consumidor: vencendo desafios**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. E-book. ISBN 9788522127153. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127153/>. Acesso em: 26 ago. 2024.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>. Acesso em: 03 abr. 2024.

DE ABREU, F.A.; CLAUDINO, L.S.D. “Isso vem de uma aprendizagem” discutindo o conceito de tecnologia a partir de diferentes perspectivas. R. Tecnol. Soc., Curitiba, v. 16, n. 42 p. 22-37. Jul/set. 2020.

DE MEDEIROS JR, A.; DE AMORIM, B. P.; TABATA, P. I.; DA CUNHA FELICISSIMO, V. R. Os impactos da Inteligência Artificial nas estratégias de marketing. Refas - Revista Fatec Zona Sul, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 1–24, 2022. DOI: 10.26853/Refas\_ISSN-2359-182X\_v09n01\_02. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/574>. Acesso em: 3 abr. 2024.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788536321356. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321356/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Toldo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

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

HAWKINS, Del. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788595152373. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152373/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

HAWKINS, D; MOTHERSBAUGH, D. Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2018,608 p. Disponível em: Comportamento do consumidor: Construindo a estratégia de marketing – Del I. Hawkins, David L. Mothersbaugh – Google Livros

KAUFMAN, Dora. **Desmistificando a inteligência artificial**. São Paulo: Grupo Autêntica, 2022. E-book. ISBN 9786559281596. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559281596/>. Acesso em: 28 atrás. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 4. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2018. ISBN 978-65-5011-047-5

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 16 mai. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 16 mai. 2024.

LEE, K. **Inteligência artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos**. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019, 292 p. Disponível em: *Inteligência artificial - Kai-Fu Lee - Google Livros*

LIMA, Aline P. Lins de; REIS, Luciana B.; TREVISAN, Nanci M.; et al. **Comportamento do consumidor**. Porto Alegre: Grupo A, 2020. E-book. ISBN 9786581492144. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492144/>. Acesso em: 03 abr. 2024.

MACHLINE, Claude; LIMEIRA, Tania Maria V.; MASANO, Tadeu F.; et al. **Gestão de Marketing** - 2ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788502126725. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502126725/>. Acesso em: 26 ago. 2024.

PEREIRA, Hugo. *A Evolução da Inteligência Artificial e seus Impactos Econômicos*. 1. Ed. Fortaleza: Editora Exemplo, 2024.

RUA, Margarida A. H. **A influência do comportamento do consumidor no setor da distribuição retalhista alimentar em Portugal**. Monografia (Mestrado), Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência, Iscte Business School, Instituto Universitário de Lisboa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24166>. Acesso em: 27 ago. 2024.

SANTOS, Marcelo Henrique dos. *Introdução à inteligência artificial*. Londrina: SRV Editora LTDA, 2021. E-book. ISBN 9786559031245. Disponível em <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559031245/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

SILVA, S. D. da, Mendes, I., Marsoli, G. F., & Pereira, J. A. B. F. G., 2024, p.1044) - SILVA, Suéllen Danúbia da; MENDES, Ijosiel; MARSOLI, Glaucimarcos Fakine; PEREIRA, Jairo Antonio Bertelli Francisco Gabaldi. **A influência da marca no processo de decisão de compra do consumidor**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1040–1058, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i1.12998. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/12998>. Acesso em: 3 abr. 2024.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor. Porto Alegre: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788582603680. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603680/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000

WALLIMAN, Nicholas. Métodos de Pesquisa. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2015. E-book. ISBN 9788502629857. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 8 jun. 2024.