

DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM ADMINISTRAÇÃO 2025.1

PUBLICADO EM 2025



**Cléber Soares
Luciano de Santana Medeiros
Suelem Almeida Pinto
(Organizadores)**

ISBN: 978-65-5825-297-9

DIÁLOGOS CIENTÍFICOS EM ADMINISTRAÇÃO 2025.1

Cléber Soares
Luciano de Santana Medeiros
Suelem Almeida Pinto
(Organizadores)

Centro Universitário UNIESP

CABEDELO
2025



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editor-assistente

Karelline Izaltemberg Vasconcelos Rosenstock

Editora-técnica

Heloysa Helena de Oliveira Tomé

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética

Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura

Arthur Heinstein Apolinário Souto - Direito

Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda

Érika Lira de Oliveira – Odontologia

Heloysa Helena de Oliveira Tomé - Pedagogia

Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia

Patrícia Tavares de Lima – Enfermagem

Marcel Silva Luz – Direito

Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia

Luciano de Santana Medeiros – Administração

Marcelo Fernandes de Sousa – Computação

Thyago Henriques de Oliveira Madruga Freire – Ciências Contábeis

Márcio de Lima Coutinho – Psicologia

Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária

Giuseppe Cavalcanti de Vasconcelos – Engenharia

Jeane Odete Freire dos Santos Cavalcanti – Educação Física
– Educação Física

Sandra Suely de Lima Costa Martins – Fisioterapia

Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright © 2025 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)

D537 Diálogos científicos em administração 2025.1 [recurso eletrônico] / Organizadores, Cléber Soares, Luciano de Santana Medeiros, Suelem Almeida Pinto. - Cabedelo, PB : Editora UNIESP, 2025.

412 p.

Tipo de Suporte: E-book

ISBN: 978-65-5825-297-9

1. Produção científica – Administração. 2. Administração - Interdisciplinaridade. 3. Diálogos – Conhecimento científico. I. Título. II. Soares, Cléber. III. Medeiros, Luciano de Santana. IV. Pinto, Suelem Almeida.

CDU : 001.891:658

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,

Bloco Central – 2 andar – COOPERE

Morada Nova – Cabedelo – Paraíba

CEP: 58109 - 303.

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	05
1	O MERCADO DE GLP NO BRASIL ENTRE 2019 E 2023 - Alana Da Silva, Alexandre (aluno), Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (orientadora), Luciana Ribeiro Rabay Butcher (coorientadora), Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)	07
2	ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS MICROEMPREENDEDORES E A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA OBTER SUCESSO - Alisson Natan Pergentino Alves (aluno), Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador), Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora), Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador).....	26
3	EDUCAÇÃO FINANCEIRA E OS FATORES QUE INFLUENCIAM NO PLANEJAMENTO DAS FINANÇAS PESSOAIS - Anna Beatriz Malaquias Ferraz de V. Salvador (aluna), Tatiana Falcão de Souza Fernandes (orientadora), Danielle Fernandes Rodrigues (coorientador) e Alessandro Pinon Leitão (coorientador)	43
4	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO COM COLABORADORES ADMINISTRATIVOS À LUZ DO MODELO DE WALTON - Bruna Ochotorena de Carvalho (aluna), Luciano de Santana Medeiros (orientador), André Luís Coelho Fernandes (coorientador) e Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)	62
5	O IMPACTO DO MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO NA TRANSPORTADORA RÁPIDO FIGUEIREDO - Emmanuel Mateus Pordeus Figueiredo (aluno), Luciana Ribeiro Rabay Butcher (orientadora), Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador) e Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora).....	89
6	A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO NA CASA DE FESTAS PORTO PINHEIRO - Fábio Guedes Pereira Nunes Barbosa (aluno), Luciano de Santana Medeiros (orientador), André Luís Coelho Fernandes (coorientador) e Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)	109
7	A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ARRUDA CÂMARA - Gabrielle Felix da Silva (aluna), Luciano de Santana Medeiros (orientador), Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador) e André Luís Coelho Fernandes (coorientador)	131
8	OPORTUNIDADES DE MARKETING NO CENÁRIO DE ESPORTS: estratégias e tendências emergentes - Gabrielle Rayssa de Sousa Oliveira (aluna), Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora), Tatiana Falcão De Souza Fernandes (coorientadora) e Alessandro Pinon Leitão (coorientador).....	155
9	O TERROR NO MARKETING: ESTUDO DE CASO FRANQUIA PÂNICO - Irandir Francisco de Lima Junior (aluno), Luciana Ribeiro Rabay Butcher (orientadora), Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador) e Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora).....	180
10	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE COMERCIO VAREJISTA DE FERRAGENS E FERRAMENTAS - Jackeline Vieira de Amorim Silva (aluna), Priscylla Kelly de Almeida Barreto (orientadora), Odilon Carreiro De Almeida Neto (coorientador) e Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)	196

11	Psicologia na Gestão Empresarial: Liderança Comportamental e as Lições de Jordan Peterson - João Granvile Azevedo Alencar (aluno), Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador), Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora) e Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)	211
12	A IMPORTÂNCIA DO MARKETING ESPORTIVO PARA A SUSTENTABILIDADE DOS TIMES DE FUTEBOL: ESTUDO DE CASO BOTAFOGO -PB - José Tavares de Araujo Neto (aluno) Luciana Ribero Rabay Butcher (orientadora), Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador) e Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora)	232
13	MARKETING DIGITAL NO INSTAGRAM: um estudo sobre os impactos do marketing realizado via instagram no comportamento de compra do público feminino - Luiza Carla Pê Pontes (aluna), Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora), Tatiana Falcão De Souza Fernandes (coorientadora) e Alessandro Pinon Leitão (coorientador).....	250
14	GESTÃO DE PROCESSO PRODUTIVO E O USO DE FERRAMENTAS DE MELHORIAS: um estudo de caso em uma fábrica de fardamentos - Matheus Otaviano Da Costa (aluno) Odilon Carreiro De Almeida Neto (orientador), Luciano De Santana Medeiros (coorientador) Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora)	272
15	O USO DA TEORIA MODERNA DO PORTFÓLIO PARA MONTAGEM DE UMA CARTEIRA OTIMIZADA DE INVESTIMENTOS NO CENÁRIO BRASILEIRO - Mindra João Vladimir Lundgren (aluno), Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador), Luciano De Santana Medeiros (coorientador) e Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora).....	289
16	AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DE JOGADORES EM EQUIPES DE ESPORTES ELETRÔNICOS - Murilo Bezerra Chaves (aluno), Danielle Fernandes Rodrigue (orientadora), Alessandro Pinon Leitão (coorientador) e Tatiana Falcão De Souza Fernandes (coorientadora)	309
17	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM PERSPECTIVA: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE GESTOR E EQUIPE - Pietra Regina Pontes Silva (aluna), Luciano de Santana Medeiros (orientador), André Luís Coelho Fernandes (coorientador) e Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador).....	332
18	GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL DE LIMPEZA NA CIDADE DE CABEDELO - Rayssa Fernandes Leal de Araujo (aluna), Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador), Luciano De Santana Medeiros (coorientador) e Danielle Fernandes Rodrigues (coorientador).....	360
19	OS IMPACTOS DA TAXA SELIC NAS LINHAS DE CRÉDITO AOS MICROEMPREENDEDORES - Ruth da Conceição Silva (aluna), Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador), Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora) e Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador).....	381
20	A Importância de Estratégias de Gestão: Estudo de Caso da Academia Lifefitness, Paraíba - Flavio Junio Lopes de Oliveira (aluno), Rodrigo Gonçalves Lucena (orientador), Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora) e Luciana Ribeiro Rabay Butcher (coorientadora).....	399

APRESENTAÇÃO

O e-book Diálogos Científicos em Administração – Volume 2025.1 representa o encontro entre teoria e prática, entre a sala de aula e o mundo real dos negócios. Esta obra reúne os Trabalhos de Conclusão de Curso mais bem avaliados pelos professores e bancas do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário UNIESP, durante o semestre 2025.1, evidenciando o comprometimento dos nossos estudantes com a pesquisa científica, a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Mais do que um repositório de produções acadêmicas, este livro é um espaço de diálogo entre ideias, métodos e experiências que traduzem a pluralidade e a atualidade do pensamento administrativo contemporâneo. Os temas aqui apresentados refletem desafios reais do mercado, abordando desde estratégias empresariais e inovação tecnológica, até gestão de pessoas, finanças, sustentabilidade e empreendedorismo social — áreas fundamentais para o gestor do século XXI. Cada trabalho publicado neste volume é resultado de um processo formativo rigoroso, orientado por docentes comprometidos com a excelência acadêmica e com a formação de profissionais capazes de analisar criticamente, propor soluções criativas e transformar contextos organizacionais.

O UNIESP reafirma, com esta publicação, sua missão de promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão, fortalecendo a produção científica como ferramenta de transformação social e impulsionando nossos estudantes a se tornarem líderes éticos, inovadores e conscientes do seu papel no desenvolvimento sustentável do país.

Agradecemos a todos os estudantes, orientadores e avaliadores que contribuíram para a realização desta obra. Que as reflexões aqui reunidas inspirem novos olhares e despertem o desejo de seguir pesquisando, aprendendo e construindo caminhos mais humanos e eficientes na Administração contemporânea.

Suelem Pinto

Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração

O MERCADO DE GLP NO BRASIL ENTRE 2019 E 2023

Alana Da Silva Alexandre (aluno)
Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (orientadora)
Luciana Ribeiro Rabay Butcher (coorientadora)
Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)

RESUMO

O Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) é um combustível essencial na matriz energética brasileira, utilizado principalmente no setor residencial e industrial. Entre 2019 e 2023, o mercado passou por transformações influenciadas por fatores econômicos, regulatórios e globais, como variações nos preços do petróleo, políticas públicas e avanços tecnológicos. O presente artigo irá analisar o comportamento dos agentes econômicos do setor de GLP no Brasil no período, examinando produção, distribuição, regulação, impactos sociais e ambientais. A disposto da metodologia utilizou-se uma pesquisa bibliográfica realizada através de levantamento e análise de dados, consultas em normas e pronunciamento do mercado de GLP, artigos e sites relevantes em caráter predominantemente descritivo com elementos explicativos. Com base nos resultados, podemos afirmar que o período foi marcado por alta nos preços, concentração do mercado e maior dependência de importações. A política de preços da Petrobras (PPI) e a desvalorização do real impactaram os custos, enquanto programas como o Auxílio Gás amenizaram efeitos sociais. Concluiu-se que o setor permanece oligopolizado, com desafios logísticos e necessidade de políticas para garantir acesso equitativo e sustentabilidade.

Palavras-chaves: GLP; Mercado Energético; Regulação; Preços; Distribuição.

ABSTRACT:

Liquefied Petroleum Gas (LPG) is an essential fuel in the Brazilian energy matrix, used mainly in the residential and industrial sectors. Between 2019 and 2023, the market underwent transformations influenced by economic, regulatory and global factors, such as variations in oil prices, public policies and technological advances. This article will analyze the behavior of economic agents in the LPG sector in Brazil during the period, examining production, distribution, regulation, social and environmental impacts. The methodology used was a bibliographic research carried out through data collection and analysis, consultations in standards and pronouncements of the LPG market, articles and relevant websites of a predominantly descriptive nature with explanatory elements. Based on the results, we can state that the period was marked by high prices, market concentration and greater dependence on imports. Petrobras' pricing policy (PPI) and the devaluation of the real impacted costs, while programs such as Auxílio Gás mitigated social effects. It was concluded that the sector remains oligopolistic, with logistical challenges and a need for policies to ensure equitable access and sustainability.

KEY WORDS: LPG; Energy Market; Regulation; Prices; Distribution.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) no Brasil vem atuando desde o ano de 1937, cujo presidente era Getúlio Vargas. No entanto, o Brasil foi um dos primeiros países a adotar o GLP como combustível doméstico.

Cabe notar, que o mercado de GLP tem desempenhado um papel crucial na matriz energética brasileira nas últimas décadas, com um desempenho essencial tanto no setor residencial quanto no industrial.

Entre os anos de 2019 e 2023, o cenário do mercado de GLP no Brasil foi marcado por uma série de transformações significativas, influenciadas por fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos. Durante esse período, o Brasil enfrentou desafios e oportunidades no setor de GLP, que é essencial para milhões de brasileiros que dependem desse combustível para suas necessidades diárias de cozimento, aquecimento e processos industriais.

Além disso, as dinâmicas globais de produção, distribuição e consumo de energia também tiveram impacto no mercado nacional de GLP, refletindo-se em mudanças nos preços, na oferta e na demanda. Visando analisar e compreender as principais tendências, eventos e políticas que moldaram o mercado de GLP no Brasil ao longo do período de 2019 a 2023.

Pretende-se investigar como os fatores da evolução da produção interna, as políticas governamentais de regulação e incentivo, as flutuações nos preços do petróleo e como a concorrência com outras fontes de energia influenciaram a dinâmica desse mercado. Além disso, será abordada a evolução da infraestrutura de distribuição e comercialização de GLP no Brasil, incluindo o papel das distribuidoras, revendedores e as transformações tecnológicas que impactaram a logística e a segurança no transporte e armazenamento desse relevante combustível.

De acordo com o relatório Energy Progress Report (2019) do Banco Mundial, cerca de 3 bilhões de pessoas no mundo ainda não têm acesso às fontes modernas de energia para cocção, como o GLP e o gás natural. No Brasil, embora o GLP esteja disponível em praticamente 100% do território nacional, segundo a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), a participação da lenha no consumo residencial ainda se apresenta bastante elevada, com 24% (ANP, 2019).

O GLP tem grande importância na cesta de consumo de vastos setores da população brasileira. Nesse sentido, as autoridades têm preocupações com as condições de seu fornecimento pelas suas implicações sociais.

Todas essas questões fazem com que a regulação do mercado do GLP e as políticas concorrenciais aplicadas a esse setor sejam assuntos que mobilizam a atenção da população, sendo, portanto, constantemente objetos de discussão no Congresso Nacional, na imprensa, em redes sociais e em outros veículos de comunicação, como rádio e televisão.

Tendo em vista o que se foi percorrido, o seguinte questionamento foi levantado: **Como se comportaram os agentes econômicos do setor de GLP no Brasil nos últimos 5 anos?**

Nesse sentido, este projeto de trabalho de conclusão de curso (TCC) pretende contribuir com reflexões críticas e uma análise aprofundada do comportamento dos agentes econômicos no mercado de GLP no Brasil nos últimos 5 anos.

Pretende-se também possibilitar o fornecimento de informações que podem ser usadas para desenvolver políticas e estratégias, que promovam a eficiência, competitividade e importância de entender o comportamento dos produtores, dos fornecedores e dos consumidores do gás de cozinha 13 kg.

Outrossim, por meio dessa análise, busca-se fornecer *insights* valiosos e uma base sólida sobre as tendências passadas e presentes do mercado de GLP no Brasil, bem como perspectivas para o futuro desse setor fundamental da economia brasileira.

Diante desse contexto, o objetivo geral é **analisar o comportamento dos agentes econômicos do setor de GLP no Brasil nos últimos cinco anos**. Para isso, os objetivos específicos incluem: examinar o mercado de GLP no país; avaliar as políticas econômicas e regulatórias; descrever a cadeia de suprimentos e distribuição; discutir os impactos ambientais e tecnológicos; e analisar os impactos sociais e os padrões de consumo da população brasileira.

O artigo terá uma estrutura dividida em cinco etapas: introdução, fundamentação teórica, metodologia, levantamento e discussão de dados e considerações finais. A disposto da metodologia para cumprir os propósitos deste trabalho, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica realizada através de levantamento e análise de dados, consultas em normas e pronunciamento do mercado de GLP, artigos e sites relevantes que abordam o tema de forma explicativa e descritiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MERCADO DE GLP NO BRASIL

GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) é um combustível formado essencialmente por butano e propano, que são gases extraídos do petróleo. Pode conter também de forma minoritária, outros hidrocarbonetos, como o etano. Para se tornar mais seguro adiciona-se um composto à base de enxofre (normalmente o etil-mercaptano), facilitando a detecção em casos de vazamento aos GLPs domésticos. (PETROBRAS)

Devido à sua alta eficiência energética, facilidade de transporte e armazenamento, seu uso é diversificado, abrangendo setores doméstico, comercial e industrial. No âmbito residencial, o GLP é empregado principalmente no preparo de alimentos, aquecimento de água e ambientes, devido à sua praticidade, segurança e custo acessível. No setor comercial, é utilizado em cozinhas industriais, lavanderias, padarias e restaurantes, entre outros, contribuindo para a produtividade e economia operacional.

Já na indústria, o GLP é empregado em processos que demandam calor direto, como em fornos, secadores, caldeiras e na produção de cerâmicas, alimentos e bebidas. (ANP, 2023)

Sua produção pode ser feita a partir de processos de refino ou unidades de processamento de gás natural (UPGNs). Quando oriundo do refino, o craqueamento catalítico fluido (FCC) é o principal processo produtivo do GLP no Brasil. Após produção ou importação, pode ser armazenado em vasos de pressão denominados esferas de GLP, sendo, em seguida, na revenda, acondicionado na forma líquida em botijões na correspondente pressão de vapor. (PETROBRAS)

Nos últimos anos, esse mercado tem passado por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças regulatórias e iniciativas voltadas à sustentabilidade. Segundo dados, o setor de GLP movimenta anualmente bilhões de reais e atende mais de 90% dos domicílios brasileiros. (SINDIGÁS, 2022)

A introdução do GLP no Brasil remonta a 1937, quando o imigrante austríaco Ernesto Igel fundou a Empresa Brasileira de Gás a Domicílio. A iniciativa começou com uma frota de três caminhões e menos de 200 clientes, mas rapidamente ganhou popularidade, atendendo à demanda por uma fonte de energia prática para cozinhar e aquecer residências. Nos anos seguintes, a popularização do GLP ocorreu com a

entrada de novas empresas no mercado e o desenvolvimento da infraestrutura de distribuição. (Ultraz 2022)

Na década de 1950, com o início da empresa Liquegás no mercado e a expansão da Petrobras houve um grande avanço na distribuição de GLP no país. O governo incentivou sua adoção como alternativa à lenha e ao carvão, promovendo benefícios sociais e ambientais ao reduzir o desmatamento e a poluição. A partir da década de 1970, com o crescimento das refinarias e a ampliação da infraestrutura de armazenagem e distribuição, o GLP consolidou-se como uma fonte de energia essencial para milhões de brasileiros até os dias atuais. (SINDIGÁS,2021)

Atualmente, o mercado de GLP no Brasil é regulado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), que estabelece normas para a comercialização, armazenamento e distribuição do produto. Nos últimos anos, medidas foram implementadas para aumentar a competitividade do setor, incluindo a liberação dos preços na revenda e a ampliação das importações. Isso gerou um mercado mais dinâmico, com novos “investidores” entrando na distribuição e revenda do produto.

No cenário internacional, a oscilação dos preços do petróleo influencia diretamente os custos do GLP, impactando o mercado brasileiro. O Brasil, apesar de ser um dos maiores produtores de petróleo do mundo, ainda importa uma parcela significativa do GLP consumido internamente, tornando o setor vulnerável a variações cambiais e às condições do mercado global (SINDIGÁS, 2022).

Em conclusão, o mercado de GLP no Brasil evoluiu significativamente desde sua introdução, tornando-se um elemento essencial da matriz energética nacional. As mudanças regulatórias, avanços tecnológicos e preocupações ambientais continuam moldando o setor, garantindo maior eficiência e sustentabilidade. No futuro, espera-se que novas soluções energéticas complementem o GLP, tornando o mercado ainda mais dinâmico e alinhado com as metas globais de transição energética.

2.2 ANÁLISE ECONÔMICA E REGULATÓRIA

2.2.1 A evolução dos preços do GLP no Brasil entre 2019 e 2023: Impactos econômicos e sociais

Entre 2019 e 2023, o preço do Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), conhecido como gás de cozinha, apresentou um aumento significativo no Brasil, impactando tanto a economia quanto a sociedade. No ano de 2019, o botijão de 13 kg custava, em média, R\$ 69,29. Em maio de 2024, esse valor atingiu R\$ 101,61, representando um acréscimo de R\$ 32,32 no período. Desse aumento, apenas R\$ 6,54 foram atribuídos aos reajustes da Petrobras, enquanto R\$ 19,38 resultaram do incremento nas margens de distribuição e revenda, e R\$ 8,38 decorreram de impostos estaduais (ICMS). Houve, ainda, uma redução de R\$ 2,18 nos tributos federais. (ANP, 2024)

A margem líquida das distribuidoras de GLP cresceu de 7,7% em 2019 para 13,7% em 2023, passando de R\$ 285,22 por tonelada para R\$ 821,90 por tonelada. Esse aumento foi quatro vezes superior à inflação registrada no período. Além disso, os recursos em caixa das distribuidoras aumentaram 313% entre 2019 e 2023 (EPE,2024).

Segundo o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social (MDS, 2023), O aumento no preço do GLP teve impactos significativos nas famílias de baixa renda, que destinam uma parcela maior de sua renda para a compra do botijão de gás. Em resposta, o governo federal implementou o Auxílio Gás, um programa social que subsidia o custo do botijão de 13 kg para famílias de baixa renda. Em abril de 2023, o benefício foi de R\$ 110, atendendo 5,7 milhões de famílias, com um investimento de R\$ 626,2 milhões.

Em maio de 2023, a Petrobras anunciou uma redução de 21,3% no preço do GLP, parte de uma nova política comercial que desvinculou os preços internos das variações do mercado internacional. Essa medida visou aliviar o orçamento das famílias e reduzir os custos de produção e transporte, com potencial para diminuir os preços dos alimentos e outros bens essenciais. (MDS, 2023)

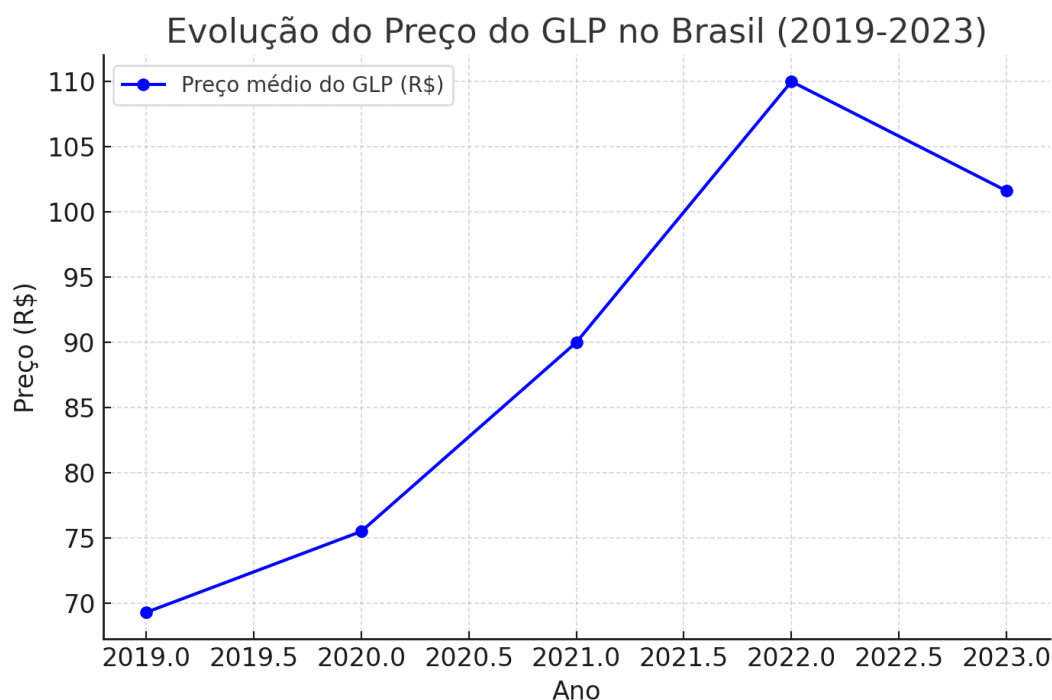


Gráfico 1: A evolução do preço médio do GLP P-13kg no Brasil entre 2019-2023

Fonte: Elaboração própria de acordo com pesquisa e análise.

O gráfico demonstra o preço médio do GLP no Brasil entre 2019 e 2023, ilustrando o aumento significativo ao longo dos anos, com um pico em 2022 e uma leve redução em 2023. Refletindo assim, as variações econômicas e as mudanças na política de preços da Petrobras.

2.2.2 Política de preços do GLP e Regulação: influência da Petrobras e do mercado internacional

A política de preços do Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) no Brasil, nos últimos 5 anos, foi marcada por significativas transformações, influenciadas tanto pelas estratégias da Petrobras quanto pelas dinâmicas do mercado internacional. A formação de preços nesse segmento envolve fatores como os custos de produção, transporte, distribuição, tributos e margens de lucro dos diversos agentes da cadeia. Além disso, o setor está sujeito à regulação estatal, a qual busca assegurar o equilíbrio entre a modicidade tarifária e a viabilidade econômica dos prestadores de serviço.

Durante esse período, a Petrobras adotou inicialmente a política de Preço de Paridade de Importação (PPI), implementada em 2016, que alinhava os preços domésticos dos combustíveis às cotações internacionais do petróleo, considerando custos, como frete, taxas portuárias e variações cambiais. Essa abordagem visava refletir as oscilações do mercado global nos preços internos, buscando evitar distorções e promover a competitividade. (ANP, 2020)

No entanto, a aplicação do PPI resultou em aumentos expressivos nos preços do GLP para os consumidores brasileiros. Segundo nota técnica divulgada pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE), a margem líquida das distribuidoras de GLP cresceu de 7,7% para 13,7% entre 2019 e 2023, representando um aumento de R\$ 285,22 por tonelada para R\$ 821,90 por tonelada. (EPE, 2024). Esse incremento foi quatro vezes superior à inflação acumulada no período, indicando que as margens de distribuição contribuíram significativamente para o aumento real do preço final do botijão de 13 kg. Além disso, os tributos também tiveram um papel relevante nesse aumento, enquanto a parcela do preço referente à aquisição na refinaria ou no importador apresentou uma leve redução.

Em maio de 2023, a Petrobras anunciou uma mudança na sua política de preços, visando reduzir os impactos dos altos preços para os consumidores. A nova estratégia abandonou o PPI (Preço de Paridade de Importação) e passou a considerar o "custo alternativo do cliente" e o "valor marginal para a Petrobras". O custo alternativo refere-se às opções disponíveis para o consumidor no mercado, incluindo preços praticados por outros fornecedores e produtos substitutos. Já o valor marginal leva em conta as melhores condições obtidas pela companhia para produção, importação e exportação dos produtos (PETROBRAS, 2023).

Essa alteração objetivou proporcionar maior flexibilidade e competitividade nos preços praticados internamente, buscando equilibrar as necessidades dos consumidores com a saúde financeira da empresa. Entretanto, do ponto de vista regulatório, especialistas apontam que a nova política introduziu incertezas e discricionariedade, uma vez que a ausência de uma fórmula clara e transparente para o cálculo dos preços pode abrir espaço para intervenções políticas e decisões arbitrárias, afetando a previsibilidade e a estabilidade do mercado. (IPEA, 2023)

No contexto internacional, as flutuações nos preços do petróleo e as variações cambiais continuaram a influenciar o mercado brasileiro de GLP. A interdependência entre o mercado interno e externo tornou desafiador o equilíbrio entre preços competitivos para os consumidores e a sustentabilidade financeira da Petrobras. A empresa buscou ajustar seus preços de venda às distribuidoras para manter sua competitividade e participação no mercado, como evidenciado pela redução de R\$ 0,10 por kg no preço médio do GLP anunciada em junho de 2023. (PETROBRAS, 2023)

A regulação do setor, exercida principalmente pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), também desempenha papel fundamental na supervisão da formação de preços, na transparência das práticas comerciais e na garantia do abastecimento nacional. A ANP estabelece diretrizes para a atuação dos agentes econômicos, com o objetivo de proteger os interesses dos consumidores e promover a concorrência (ANP, 2020).

Contudo, pode-se afirmar que a política de preços do GLP no Brasil refletiu a tentativa de conciliar as influências do mercado internacional com as demandas e realidades do mercado doméstico. As mudanças implementadas pela Petrobras buscaram atender às necessidades dos consumidores e preservar a competitividade da empresa, mas também geraram debates sobre a transparência e a previsibilidade das estratégias adotadas.

2.2.3 O Papel da ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis) na regulação do mercado de GLP no Brasil

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) desempenha um papel fundamental na regulação do mercado de GLP no Brasil, atuando para garantir a concorrência leal, a eficiência do mercado e a proteção dos consumidores.

De forma histórica, a regulação do setor de GLP no Brasil passou por significativas transformações. Desde a década de 1990, houve uma reestruturação completa dos instrumentos regulatórios, visando modernizar e aprimorar a eficiência do mercado. Esse processo, embora longo, resultou em um marco regulatório mais adequado às necessidades do setor. (SINDIGÁS, 2017)

Nos últimos anos, a ANP tem buscado flexibilizar e dinamizar o mercado de GLP, como exemplo, em 2019, a agência aprovou uma resolução que permite a verticalização no mercado, autorizando distribuidores a comercializarem GLP diretamente com consumidores finais. Essa medida busca simplificar procedimentos, reduzir custos regulatórios e fomentar a livre iniciativa, sem comprometer o controle da movimentação de produtos pela agência. (ANP, 2019)

A defesa da concorrência é outra área de atuação crucial da ANP. A agência monitora o comportamento dos preços e investiga possíveis infrações à ordem econômica, como práticas anticompetitivas nos segmentos de distribuição e revenda de combustíveis. Segundo a Lei do Petróleo (art. 10 da Lei nº 9.478/1997). Quando identificados indícios de infração da ordem econômica, os casos são encaminhados ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para as medidas cabíveis, no âmbito de legislação pertinente.

Todavia, os desafios persistem. Relatórios fornecidos da ANP em 2024, indicam engessamento nas participações de mercado, atribuído a mecanismos de fornecimento do produto. Sendo ainda provocado pelo baixo crescimento da demanda por GLP. “O baixo crescimento acrescido à sobredemanda tende a tornar ainda mais rígida a posição de cada empresa nas vendas de GLP” (ANP, 2024). Como exemplo desse engessamento, a Petrobras em 2024 reduziu em 40% o volume de GLP solicitado por uma distribuidora devido à perda de prazos para pedidos firmes, evidenciando a rigidez nas posições de mercado e a necessidade de revisão dos critérios de rateio de suprimento. (PETROBRAS, 2024)

2.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO DO GLP

Com desempenho e papel crucial, a logística e distribuição do Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) no Brasil visa para garantir o acesso a essa fonte de energia em todo o território nacional. Embora o GLP alcance 100% dos municípios brasileiros, incluindo áreas remotas onde outras fontes de energia são escassas. Sua distribuição enfrenta desafios significativos, mas também apresenta oportunidades para aprimoramento e expansão.

Segundo a Associação Iberoamericana de Gás Liquefeito de Petróleo (AIGLP, 2023) Um dos principais desafios enfrentados pelo setor é a ineficiência associada ao abastecimento fracionado de cilindros de GLP. Essa prática, que inclui modelos de recarga estacionária e móvel, apresenta riscos significativos, como dificuldades na fiscalização das normas de segurança, aumento potencial de fraudes e desestímulo a investimentos em segurança, elevando o risco de acidentes.

No entanto, a regulamentação desse setor também impõe desafios adicionais. Conforme já foi citado anteriormente, a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) estabelece normas rigorosas para a comercialização e distribuição de GLP, visando garantir a segurança dos usuários e minimizar impactos ambientais. Empresas do setor devem manter-se atualizadas e em conformidade com essas regulamentações para evitar sanções e assegurar operações seguras.

Apesar dos desafios, o mercado de logística no Brasil apresenta oportunidades significativas de crescimento. O aumento do comércio eletrônico, por exemplo, tem impulsionado a demanda por galpões logísticos de qualidade. Segundo (Mauro Dias 2024), Presidente da GLP Brasil, afirma que o mercado ainda está longe da saturação, com espaço considerável para expansão e necessidade de novas áreas para atender à crescente demanda.

Contudo, as oportunidades de crescimento são substanciais, especialmente com o avanço do comércio eletrônico e a necessidade de expansão da infraestrutura logística. Um planejamento estratégico e investimentos adequados são essenciais para superar os desafios e aproveitar as oportunidades, garantindo um futuro sustentável, competitivo e eficiente para a indústria de GLP no país.

3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 31) “não há ciência sem o emprego de métodos científicos.” Portanto, é imprescindível para elaboração de uma pesquisa científica, a definição dos procedimentos metodológicos. Entende-se então que é preciso estabelecer onde e como a pesquisa será realizada, “ou melhor: o método indica como o pesquisador deve proceder ao longo do caminho para obter o resultado pretendido” (LOZADA; NUNES, 2019, P. 144).

De tal forma, as pesquisas científicas classificam-se de diferentes modos, sendo apresentado neste ponto do estudo a perspectiva metodológica bem como os procedimentos recorridos na obtenção dos dados utilizados para a elaboração deste artigo.

Para realizar o embasamento teórico desse estudo, quanto a natureza da pesquisa, foi realizado uma abordagem qualitativa por meio de uma pesquisa bibliográfica, na qual o autor reuniu informações de materiais já existentes, que permitiu abordar uma temática que envolve o Gás Liquefeito de Petróleo (GLP). Severino (2007) caracteriza a pesquisa bibliográfica como a utilização dos registros disponíveis em livros, artigos ou teses, que foram previamente trabalhados por outros autores e são utilizados como fonte de pesquisa.

Quanto aos objetivos da pesquisa, a classificação tem elementos explicativos por buscarmos identificar as causas ou motivos de um fenômeno. Ou seja, explica o “porquê” das coisas, mas é predominantemente descritivo por ter como objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, buscando descrever as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis.

De acordo com Severino (2007) a pesquisa explicativa expõe que ela retrata e analisa o objeto de estudo, além de identificar descobrir seus motivos, muitas vezes através da interpretação viabilizada pelos métodos qualitativos. Em conformidade com esse conceito, Gil (2022) informa que esse tipo de pesquisa permite uma análise mais abrangente da realidade, pois procura explicar o porquê das coisas.

Por Gil (2022), a pesquisa descritiva visa apresentar as características de um grupo escolhido ou fenômeno. O mesmo autor (2022 p. 42) complementa que essas pesquisas “têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Os dados essencialmente obtidos para realização deste artigo foram provenientes de fontes secundárias, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, buscou-se informações relevantes ao estudo diretamente em outros artigos científicos, bem como foram consultados e analisados, através de sites, pesquisas documentais, relatórios, dados analíticos e balanços patrimoniais, afim de melhor entender e apresentar os dados obtidos.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste tópico serão apresentados e analisados os resultados obtidos após os procedimentos abordados nas sessões anteriores desta dissertação.

4.1 PANORAMA GERAL DO MERCADO DE GLP NO BRASIL (2019-2023)

Como abordado anteriormente, entre 2019 e 2023 o mercado brasileiro de GLP passou por transformações significativas em termos de produção, importação, distribuição e regulação, além de processos de privatização e entrada de novos agentes econômicos. No entanto, a cadeia de suprimento do Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) no Brasil obteve grandes alterações ao longo dos últimos cinco anos, especialmente em função de mudanças regulatórias, econômicas e estruturais.

Tradicionalmente, a Petrobras exercia controle quase integral sobre a cadeia de produção, importação e distribuição de GLP, sendo característica de um mercado verticalmente integrado e concentrado, de acordo com (Pereira, 2020). Contudo, nos últimos anos, observou-se uma transformação de forma progressiva, com maior inserção de agentes privados e maior dependência do mercado internacional.

Segundo balanço energético da Empresa de Pesquisa Energética (EPE, 2023), a produção nacional de GLP permaneceu estável nesse período, variando entre 7 e 8 milhões de toneladas por ano. Essa produção, fortemente vinculada às refinarias da Petrobras, não foi suficiente para suprir a demanda interna, que girou em torno de 13 milhões de toneladas anuais. Como resultado, a dependência das importações aumentou, especialmente dos Estados Unidos, país que se consolidou como principal fornecedor externo. No entanto, dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, apontam que a participação do GLP importado passou de 31% em 2019 para 38% em 2022, evidenciando a vulnerabilidade energética brasileira nesse segmento. (ANP, 2023)

No que se trata à distribuição, observou-se uma reestruturação logística com contribuições significativas em infraestrutura de transporte e armazenamento. Essa transformação foi incentivada pela abertura de mercado e pela presença crescente de empresas privadas na cadeia de valor, como a Ultragaz, Copagaz, Nacional Gás e, mais recentemente, a Acelen, que assumiu a operação da importante Refinaria de Mataripe - BA. De acordo com a pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), essas empresas respondem por mais de 80% da distribuição nacional, revelando uma alta concentração, apesar da diversidade crescente de agentes econômicos. (IPEA, 2022)

O ambiente regulatório do setor de GLP também passou por importantes modificações no período analisado. A Resolução ANP nº 49/2020 foi um marco simbólico, ao estabelecer diretrizes para tornar o mercado mais competitivo e transparente. A norma eliminou a diferenciação de preços por segmento de uso e flexibilizou regras para entrada de novos agentes, abrindo espaço para maior competição (ANP, 2020).

Simultaneamente, o lançamento do Novo Mercado de Gás, programa do governo federal iniciado em 2019, promoveu uma reestruturação do setor de gás natural com efeitos indiretos sobre o mercado de GLP. A Lei nº 14.134/2021, conhecida como "Nova Lei do Gás", contribuiu para a desconcentração do setor ao reduzir barreiras de entrada e estimular investimentos em infraestrutura (Brasil, 2021). Ainda que seu foco primário fosse o gás natural canalizado, os princípios de liberalização e concorrência também refletiu no mercado de GLP.

Partindo para o âmbito estrutural, os programas de desinvestimento da Petrobras foram fundamentais para alterar o cenário competitivo. A venda da Liquigás para o consórcio Cosan/Copagaz, a alienação da Refinaria Landulpho Alves e a privatização da BR Distribuidora (hoje nomeada como Vibra Energia), marcaram a entrada definitiva de novos investidores e ampliaram o protagonismo do capital privado.

Contudo, apesar dos avanços, ainda persistem desafios estruturais, como a concentração da infraestrutura de importação em regiões litorâneas, principalmente no Sudeste, e a limitada cobertura logística nas regiões Norte e Centro-Oeste. De acordo com (Castro & Perobelli, 2022), essas desigualdades espaciais impõem barreiras à universalização do acesso ao GLP e elevam custos logísticos, exigindo políticas públicas voltadas à equidade territorial.

4.2 COMPORTAMENTO DOS AGENTES ECONÔMICOS

Os produtores e distribuidores de GLP operam em um ambiente marcado pela volatilidade dos preços internacionais do petróleo e por variações cambiais. No Brasil, a produção de GLP é dominada principalmente pela Petrobras, que atua como principal produtora e supridora do insumo. A distribuição, por sua vez, é feita por empresas autorizadas pela ANP, como Ultragaz, Liquigás (adquirida pela Copagaz), Supergásbras, entre outras, configurando um mercado oligopolizado na ponta da distribuição. (ANP, 2023)

De acordo com nota técnica do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2021), as empresas ajustam suas margens de comercialização em resposta a custos de importação e concorrência. No entanto, essas empresas adotam estratégias de diferenciação e fidelização, como o uso de aplicativos para pedidos, programas de pontos e logística integrada, buscando maior participação de mercado e fidelidade dos consumidores. Além de investir em infraestrutura de armazenamento e transporte, que são investimentos fundamentais para garantir o abastecimento regular em áreas urbanas e remotas.

Market Share distribuidoras de gás

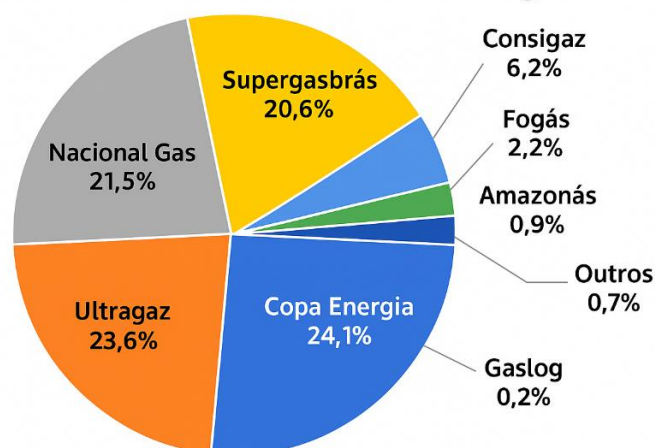


Gráfico 2: O Market Share das distribuidoras de gás no Brasil

Fonte: Sindigás Out/2023

O gráfico mostra a participação de mercado (Market Share) das distribuidoras de gás de cozinha no Brasil no ano de 2023, indicando a concentração do setor, com as empresas Ultragaz, Copagaz e a Supergasbras dominando e se destacando com maiores porcentagens na grande parte do mercado de GLP.

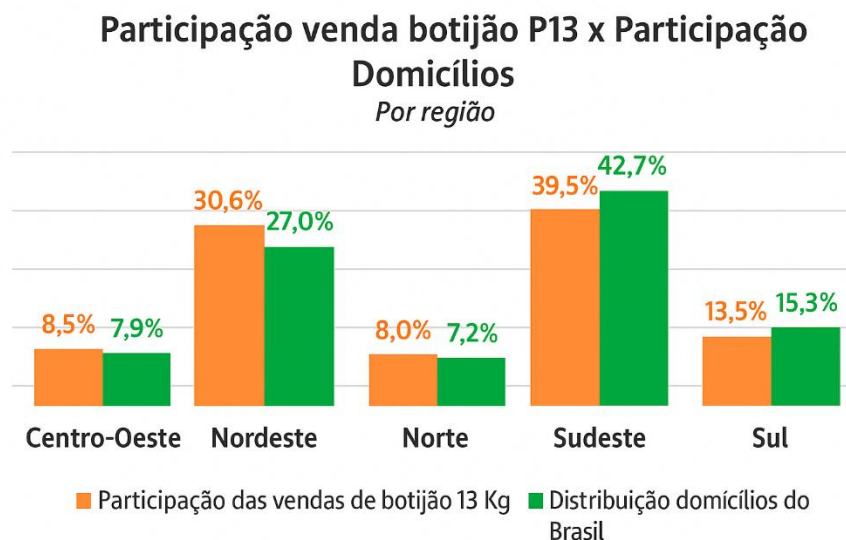


Gráfico 3: Participação de vendas de GLP versus Participação de distribuição a domicílios no Brasil.

Fonte: Sindigás outubro 2023 e Censo IBGE 2022

Pode-se verificar, de acordo com os dados apresentados no gráfico, que a participação das vendas de botijão de gás, quando menor que a participação de distribuição de domicílios, significa que outras fontes de energia e meios de cocção estão sendo utilizados, tais como gás natural encanado, eletricidade ou até mesmo lenha. Concluindo assim, que o Nordeste e o Sudeste obtém maior consumo ao GLP, onde há maior densidade populacional e menor acesso ao gás encanado.

O preço do Gás de Cozinha no Brasil é fortemente influenciado pelo preço internacional do petróleo, por ser um derivado da cadeia petroquímica, seu valor acompanha as cotações do barril (Brent/WTI) e os custos de refino (EIA, 2022). A variação cambial também impacta diretamente os custos de importação. Quando o real se desvaloriza frente ao dólar, o preço interno do GLP tende a subir, repassando custos aos consumidores.

Portanto, empresas distribuidoras ajustam suas margens conforme esses fatores externos, buscando reduzir volatilidades por meio de contratos de hedge (estratégia de proteção de investimentos, contra riscos de flutuações do mercado) e a diversificação de fornecedores.

Em relação as Políticas Públicas, o governo federal atua no mercado de GLP por meio de políticas de subsídios, regulação da ANP e ações do Ministério de Minas e Energia (MME). Juntos, estabelecem regras para produção, importação, armazenamento e comercialização.

O principal instrumento de subsídio é o Auxílio Gás dos Brasileiros, conhecido popularmente como “Vale Gás”, criado em 2021, pela (Lei 14.237/2021) que busca garantir o acesso ao GLP à famílias de baixa renda, cobrindo parte de 50% do valor do botijão de 13kg com base no preço médio apurado pela ANP.

Entretanto, segundo nota técnica do Ministério da Cidadania (2023), com a Medida Provisória 1.155/2023, foi instituído o pagamento do adicional de 50% no valor do benefício, ampliando a proteção às famílias atendidas. Assim, o Auxílio Gás repassa desde então, a cada dois meses, o valor integral do botijão de gás, calculado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).

Além dos subsídios, ações da Agência Nacional de Petróleo (ANP) também foram/são atuadas, a ANP trabalha na fiscalização da qualidade e segurança, além de promover a concorrência entre distribuidores, com objetivo de garantir o abastecimento e a modicidade/redução tarifária. Enquanto o Ministério de Minas e Energia (MME), define políticas energéticas, como a expansão do GLP em regiões não atendidas por gás natural (ANP, 2023)

O comportamento dos consumidores no mercado de GLP é influenciado por fatores econômicos, sociais e geográficos, que determinam a demanda, a sensibilidade, preços e as estratégias de substituição. A demanda pelo Gás de Cozinha é inelástica no curto prazo, mas sensível a variações de renda e preços relativos. No Brasil, a elasticidade-preço tem em torno de -0,3 a -0,5, ou seja, um aumento de 10% no preço reduz o consumo em 3% a 5%. (IPEA, 2021). Portanto, aumentos contínuos de preço incentivam a substituição, em períodos de crise econômica, famílias de baixa renda tendem a reduzir o consumo ou migrar para fontes alternativas (lenha, carvão), aumentando a informalidade e acarretando riscos sociais e ambientais.

Com relação ao acesso ao produto e a logística de distribuição, seus pressupostos enfrentam importantes desafios, em áreas remotas como Amazônia e Sertão Nordeste, o custo de transporte encarece o botijão, limitando o acesso. Todavia, o modelo de revendedores autônomos comerciais e locais é crucial, mas sofre com a informalidade e a falta de regulamentação. (ANP, 2023)

Pode-se concluir que, o mercado de combustíveis, especialmente o de GLP no Brasil, é marcado por uma complexa interação entre produtores, distribuidores, governo e consumidores. Produtores e distribuidores respondem a variações internacionais como, variações cambiais e preços do petróleo, enquanto o governo atua na regulação e na redução de impactos sociais, equilibrando custos fiscais e segurança energética. Os consumidores, por sua vez, adaptam-se conforme suas restrições orçamentárias, demonstrando sensibilidade aos preços. A atuação coordenada entre os agentes é essencial para garantir eficiência econômica, preços acessíveis e sustentabilidade social, exigindo políticas públicas bem calibradas e estratégias privadas que conciliem rentabilidade e competitividade em um cenário instável.

4.3 FATORES EXTERNOS E INTERNOS QUE IMPACTARAM O SETOR

O setor de energia, especialmente o segmento de petróleo e gás, foi profundamente afetado por uma conjunção de fatores externos e internos nos últimos anos. Entre eles, destacam-se os efeitos da pandemia de Covid-19, a crise internacional do petróleo, a desvalorização do real, as reações do mercado à política de preços da Petrobras e os impactos ambientais e tecnológicos.

No que se refere a pandemia de Covid-19 iniciada em 2020 e finalizada no ano de 2022, foi um fator externo que causou uma queda inesperada na demanda global por petróleo devido às restrições de mobilidade e redução da atividade econômica. Conforme a Agência Internacional de Energia (IEA), o consumo mundial de petróleo caiu em cerca de 9 milhões de barris por dia (mb/d) em 2020, o maior declínio anual já registrado. No Brasil, os efeitos foram sentidos principalmente na redução da produção, adiamento de investimentos e reestruturação de estratégias empresariais. A Petrobras por exemplo, reduziu sua produção e adiou investimentos em resposta à queda dos preços e à incerteza econômica. (ANP, 2021)

Subsequente, em março de 2020, a ruptura do acordo entre a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP+) e a Rússia levou a uma guerra de preços, resultando em uma queda histórica nas cotações do barril de petróleo. O petróleo West Texas Intermediate (WTI) chegou a valores negativos em abril de 2020, refletindo o colapso da demanda e a saturação da capacidade de armazenamento (EIA, 2020). Essa crise afetou diretamente as receitas da Petrobras, que teve que ajustar sua estratégia de produção e exportação. (Pinto Jr. & Gonçalves, 2021)

Como consequência para o Brasil, essa crise significou não apenas perda de receitas com exportações, mas também a necessidade de rever leilões e concessões no setor, dada a menor atratividade econômica desses ativos em um cenário de baixa rentabilidade.

Outro fator de grande impacto foi a significativa desvalorização do real frente ao dólar, especialmente entre os anos de 2020 e 2022. Esse movimento cambial encareceu os insumos importados, além de pressionar os custos operacionais do setor, que depende de tecnologias e equipamentos adquiridos em moeda estrangeira. (IBRE/FGV, 2021)

Ademais, a desvalorização cambial agravou o aumento dos preços dos combustíveis no mercado interno, uma vez que parte relevante da formação de preços no Brasil está atrelada à cotação internacional do petróleo e à taxa de câmbio. Contudo, durante a crise pandêmica e nos anos seguintes, a Política de Paridade Internacional de Preços (PPI) adotada pela Petrobras, gerou sucessivos aumentos nos preços dos combustíveis, gerando críticas tanto de consumidores quanto do governo federal.

Essas pressões resultaram em frequentes trocas na presidência da Petrobras entre 2021 e 2023, evidenciando tensões entre os interesses empresariais da estatal e o controle político sobre a política energética (BICALHO, 2022).

Os demais setores - Ambientais e Tecnológicos, também sofreram impactos. No setor ambiental, o aumento das exigências por fontes de energia mais limpas tem levado empresas como a Petrobras a incorporar estratégias de sustentabilidade, com investimentos crescentes em tecnologias de captura e armazenamento de carbono (CCUS), eficiência energética e redução das emissões de gases de efeito estufa. (PETROBRAS, 2023)

De forma paralela, o avanço tecnológico tem proporcionado ganhos de produtividade e redução de custos, tanto nas áreas de distribuição/revenda, quanto no pré-sal, onde a aplicação de inteligência artificial, uso de softwares, big data e automação tem ampliado a eficiência das operações. (EPE, 2023).

4.4 EVOLUÇÃO DOS PREÇOS DO GLP

Como um dos marcos mais significativos na recente evolução dos preços de GLP, foi a adoção da Política de Paridade de Importação (PPI). Sua implantação pela Petrobras em 2016 estabeleceu que os preços dos combustíveis, incluindo o GLP, passariam a ser definidos com base no valor do petróleo e derivados no mercado internacional, mais os custos de importação (frete, taxas portuárias, custos internos, entre outros).

Essa política tinha como objetivo alinhar os preços internos aos praticados no mercado global, atraindo investimentos privados e evitando distorções de mercado.

Entretanto, o PPI trouxe maior volatilidade e elevação dos preços ao consumidor final, especialmente em momentos de alta do dólar e do barril de petróleo Brent. O GLP, que já integrava uma parte sensível do orçamento das famílias de baixa renda, sofreu aumentos constantes, inclusive superando a inflação geral no período.

Diante desse contexto, dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), relata que entre 2016 e 2022, o preço médio do botijão de 13 kg subiu mais de 100%, passando de cerca de R\$ 50 para valores superiores a R\$ 110 em algumas regiões. Quando ajustados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), esses aumentos mostram uma perda de poder aquisitivo para os consumidores, especialmente os mais vulneráveis.

Em maio de 2023, a Petrobras anunciou o fim da PPI, substituindo-a por uma nova política que combina preços de referência internacional com fatores internos, como o custo nacional de produção e a competitividade do mercado interno. Essa mudança objetivou-se na redução da volatilidade e na queda significativa nos preços do GLP, especialmente no segundo semestre de 2023

Segundo nota técnica do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), os preços ajustados pela inflação caíram cerca de 15% entre maio de 2023 e janeiro de 2024. Resultando alívio para as famílias, entretanto, também gerou debates sobre a sustentabilidade econômica da Petrobras e possíveis pressões fiscais.

Ano	Preço Médio Nominal (R\$)	IPCA Acumulado (%)	Preço Real (R\$ 2024)	Observações
2016	R\$ 55,00	6,29	R\$ 84,00	Início da PPI em outubro de 2016
2017	R\$ 65,00	2,95	R\$ 90,00	Aumento devido à PPI
2018	R\$ 70,00	3,75	R\$ 92,00	Continuação da política de preços alinhados ao mercado internacional
2019	R\$ 75,00	4,31	R\$ 95,00	Estabilidade relativa nos preços internacionais
2020	R\$ 80,00	4,52	R\$ 96,00	Impactos iniciais da pandemia de COVID-19
2021	R\$ 100,00	10,06	R\$ 110,00	Alta nos preços internacionais e desvalorização cambial
2022	R\$ 110,00	5,79	R\$ 115,00	Picos nos preços do petróleo devido a conflitos geopolíticos
2023	R\$ 105,00	4,62	R\$ 105,00	Fim da PPI em maio de 2023
2024	R\$ 102,00	4,83	R\$ 102,00	Estabilização dos preços após nova política de preços

Tabela 1: Evolução dos Preços Médios do GLP – 13KG no Brasil antes e depois da PPI (2016-2024)

Fonte: Agência Nacional do Petróleo (ANP) e do IPCA (IBGE)

Com base nos dados adquiridos pela Agência Nacional do Petróleo (ANP) e do IPCA (IBGE), é possível comparar a trajetória dos preços reais do GLP, concluindo que entre 2016–2022 (com PPI) houve um aumento real dos preços, com picos em 2018 (greve dos caminhoneiros) e 2021–2022 (crise energética e guerra na Ucrânia). Em 2023 (transição e fim do PPI) ocorreu uma estabilização e posteriormente queda dos preços, beneficiando os consumidores. Por fim, em 2024 em diante, obteve tendência de estabilidade, com oscilações mais moderadas, todavia, ainda sensível ao mercado global.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a dinâmica do mercado brasileiro de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) no período entre 2019 e 2023, destacando suas transformações estruturais, econômicas e regulatórias. Os resultados obtidos demonstram que o setor passou por significativas mudanças impulsionadas por fatores internos, dentre elas a política de desinvestimentos da Petrobras, a reformulação regulatória promovida pela ANP e a entrada de novos agentes econômicos, bem como por fatores externos, como a pandemia da Covid-19, a guerra do petróleo em 2020 e a volatilidade cambial.

Observou-se ainda que, apesar da ampliação da concorrência e do fortalecimento da participação privada na cadeia de distribuição, o mercado de GLP ainda mantém características de concentração e apresenta desafios logísticos, principalmente nas regiões Norte e Centro-Oeste do país, isso pois a produção interna não tem sido suficiente para atender à demanda nacional, o que torna o Brasil dependente de importações, especialmente dos Estados Unidos, gerando vulnerabilidades relacionadas à variação cambial e aos preços internacionais do petróleo.

No âmbito dos preços, a adoção da Política de Paridade de Importação (PPI) entre 2016 e 2023 teve papel determinante na elevação dos preços do GLP, gerando impacto significativo sobre o orçamento das famílias, especialmente as de baixa renda. A posterior substituição da PPI por uma política híbrida em 2023 gerou certa estabilidade e alívio ao consumidor, porém levanta discussões sobre a sustentabilidade econômica da Petrobras e o equilíbrio entre mercado e política social.

Sob a ótica das políticas públicas, instrumentos como o Auxílio Gás dos Brasileiros demonstraram-se fundamentais para mitigar os efeitos da alta dos preços sobre a população mais vulnerável. No entanto, os subsídios devem ser acompanhados de políticas estruturais que promovam a equidade no acesso, melhorias na infraestrutura logística e o incentivo à transição energética sustentável.

Além disso, aspectos tecnológicos e ambientais vêm se tornando cada vez mais relevantes no setor, com empresas investindo em inovação, automação e em práticas sustentáveis que visam reduzir os impactos ambientais e aumentar a eficiência operacional.

Contudo, o papel das energias alternativas e o incentivo à diversificação da matriz de consumo doméstico ganham relevância estratégica. A substituição gradual do GLP por fontes mais limpas e acessíveis, como o biogás ou a eletrificação de determinadas aplicações residenciais e industriais, poderá contribuir para reduzir a dependência externa e ampliar a sustentabilidade do setor.

Dessa forma, conclui-se que o mercado de GLP no Brasil está em um processo de transição e reestruturação, exigindo uma atuação coordenada entre governo, empresas e sociedade. O equilíbrio entre competitividade, segurança energética, justiça social e sustentabilidade ambiental será essencial para garantir o desenvolvimento do setor nos próximos anos. Estudos futuros poderão aprofundar os impactos regionais dessas mudanças e avaliar os efeitos de novas políticas públicas e tecnológicas sobre a oferta e demanda do GLP no país, visando um setor mais resiliente e alinhado às demandas do século XXI.

REFERÊNCIAS

AIGLP. **Desafios para o futuro da indústria de GLP.** Disponível em: <https://aiglp.org/artigo/desafios-para-o-futuro-da-industria-de-glp>. Acesso em: 23 mar. 2025

ABACUSLIQUID. **IPCA Histórico e Mensal**. Disponível em: https://abacuslimid.com/ipca-historico/?utm_source= Acesso em: 30 mai. 2025

ANP. **Agenda Regulatória 2020-2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/agenda-regulatoria>. Acesso em: 02 abr. 2024.

ANP. **Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/anuario-estatistico/anuario-estatistico-2021#>. Acesso em: 02 abr. 2024.

ANP. **Defesa da Concorrência**. Disponível em: https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/precos-e-defesa-da-concorrenca/defesa-da-concorrenca?utm_source Acesso em: 08 mai. 2025

ANP. **Nota Técnica nº027/2019/SDR**. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/notas-e-estudos-tecnicos/notas-tecnicas/arquivos/2019/nota-tecnica-sdr-027-2019.pdf> Acesso em: 02 abr. 2024

ANP. **Resolução ANP nº958/2023**. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/anp/resolucao-n-958-2023-regulamenta-a-autorizacao-para-o-exercicio-da-atividade-de-revenda-de-gas-liquefeito-de-petroleo-glp> Acesso em: 22 mar. 2025

ANP. **Plano de Dados Abertos 2021-2023**. Disponível em: https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/dados-abertos/arquivos/plano-de-dados-abertos-2021_2023.pdf/view Acesso em: 20 mar. 2025

AGENCIABRASIL – **Petrobras reduz preços de GLP para as distribuidoras**. Disponível em: https://agencia.petrobras.com.br/w/petrobras-reduz-precos-de-glp-para-as-distribuidoras?utm_source Acesso em: 20 mar. 2025

ATENAEDITORIA. **Aspectos relevantes sobre a evolução do mercado de gás liquefeito de petróleo e sua contribuição ao cenário energético do país**. Disponível em: [file:///Downloads/aspectos-relevantes-sobre-a-evolucao-do-mercado-de-gas-liquefeito-de-petroleo-no-brasil-e-sua-contribuicao-ao-cenario-energetico-do-pais%20\(3\).pdf](file:///Downloads/aspectos-relevantes-sobre-a-evolucao-do-mercado-de-gas-liquefeito-de-petroleo-no-brasil-e-sua-contribuicao-ao-cenario-energetico-do-pais%20(3).pdf) Acesso em: 05 mar. 2025

CASTRO, E. A., & PEROBELLI, F. S. **Infraestrutura energética e desigualdades regionais: uma análise do acesso ao GLP no Brasil**. Revista Brasileira de Energia, 28(1), 89–112., 2022.

COPAENERGIA. **Normas e Regulamentações do gás GLP**. Disponível em: <https://www.copaenergia.com.br/blog/normas-e-regulamentacoes/> Acesso em: 04 mar. 2025.

ENSAIOENERGETICO. **Política de preços de combustíveis no Brasil**. Disponível em: <https://ensaioenergetico.com.br/politica-de-precos-dos-combustiveis-no-brasil-avaliando-os-projetos-de-lei-plp-11-2020-e-o-pl-1472-2021/> Acesso em: 22 mar. 2025

EPE. **Balanco Energético Nacional 2021 – Ano base 2020.** Disponível em: <https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/balanco-energetico-nacional-2021> Acesso em: 06 mai. 2024

EPE. **Balanco Energético 2023 – Ano base 2022.** Disponível em: <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-748/topico-687/BEN2023.pdf> Acesso em: 16 mar. 2025

EPE. **Margem Bruta e Líquida de Distribuição de GLP.** Disponível em: https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-413/topico-728/NT-EPE-DPG-SDB-2024-04_Margem%20Bruta%20e%20L%C3%ADquida%20de%20Distribui%C3%A7%C3%A3o%20de%20GLP.pdf Acesso em: 10 mai. 2024

FECOMBUSTIVEIS. **Margem líquida de distribuidoras de GLP cresceu quatro vezes mais que a inflação.** Disponível em: <https://www.fecombustiveis.org.br/noticia/margem-liquida-de-distribuidoras-de-glp-cresceu-quatro-vezes-mais-que-a-inflacao-diz-epe/> Acesso em: 22 mar. 2025

GASLOG. **Conheça a História do GLP e como surgiu em Terras Brasileiras.** Disponível em: <https://gaslogbr.com.br/conheca-a-historia-do-glp/> Acesso em: 05 mar. 2025

GASLOG. **A democratização na distribuição do GLP no território brasileiro.** Disponível em: <https://gaslogbr.com.br/a-democratizacao-na-distribuicao-do-glp-em-territorio-brasileiro> Acesso em: 25 mar. 2025

GIL. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
GOVBR. **A Regulação do Setor de GLP no Brasil.** Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/arquivos/a-regulacao-de-glp-no-brasil-2003-2016-tavares-2017.pdf> Acesso em: 05 mar. 2025

GOVBR. **A redução dos preços dos combustíveis gera impacto direto nos programas sociais.** Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2023/05/reducao-dos-precos-dos-combustiveis-gera-impacto-direto-em-programas-sociais> Acesso em: 20 mar. 2025

GOVBR. **Defesa da concorrência.** Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/precos-e-defesa-da-concorrenca/defesa-da-concorrenca> Acesso em: 22 mar. 2025

GOVBR. **Novo Mercado de Gás.** Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/petroleo-gas-natural-e-biocombustiveis/novo-mercado-de-gas> Acesso: 15 abr. 2025

GOVBR. **Relatório de Análise de Impacto Regulatório.** Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/assuntos/consultas-e-audiencias-publicas/consulta-previa/2024/cp-03-2024/sei-4331359-rair.pdf> Acesso em: 23 mar. 2025

GOVBR. **Série Histórica de Preços de Combustíveis e de GLP**. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/dados-abertos/serie-historica-de-precos-de-combustiveis> Acesso em: 30 mai. 2025

IEA. **Perspectivas Energéticas Mundiais 2021**. Disponível em: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021> Acesso em: 03 mai. 2025

INDUSTRIASA. **A evolução do GLP no Brasil: De alternativa Energética a Pilar da Indústria de alimentos**. Disponível em: <https://industriasa.com.br/a-evolucao-do-glp-no-brasil-de-alternativa-energetica-a-pilar-da-industria-de-alimentos/> . Acesso em: 04 mar. 2025

IPEA. **Carta de Conjuntura**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2024/04/240403_cc_62_nota_27.pdf Acesso em: 30 mai. 2025

SEVERINO. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
WORLD BANK. **Os preços de produtos básicos deveram aumentar em 2017**. Disponível em: [https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2017/01/24/industrial-commodities-HYPERLINK "https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2017/01/24/industrial-commodities-prices-to-surge-in-2017-world-bank"prices-to-surge-in-2017-world-bank](https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2017/01/24/industrial-commodities-HYPERLINK%20https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2017/01/24/industrial-commodities-prices-to-surge-in-2017-world-bank%20prices-to-surge-in-2017-world-bank) . Acesso em: 08 abr. 2024.

LADISLAW, S., & BENOIT, P. **Energy and Development: Providing Access and Growth**. CSI, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

LIQUIGÁS DISTRIBUIDORA S/A – Disponível em: www.liquigas.com.br – Acesso em: 02 jun. 2024.

LOGISTICANOBRASIL. **Desafios e perspectivas da Infraestrutura Logística no Brasil**. Disponível em: <https://logisticanobrasil.com.br/brasil/desafios-e-perspectivas-da-infraestrutura-logistica-no-brasil> Acesso em: 25 mar. 2025

LOZADA, NUNES. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Acesso em: 30 abr. 2025

REVISTACADE. A regulação do setor de GLP no Brasil. Disponível em: <https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedireitodaconcorrencia/article/view/795> Acesso em: 24 mar. 2025

MATTAR, FAUZE NAJIB. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
MAUA. **Novas Tendências de Consumo de GLP- Gás Liquefeito de Petróleo no Brasil**. Disponível em: <https://maua.br/files/monografias/novas-tendencias-de-consumo-de-glp-gas-liquefeito-de-petroleo-no-brasil.pdf> Acesso em: 05 mar. 2025

NITROTEC. **Regulamentação de GLP/GNL no Brasil: Desafios e Oportunidades.** Disponível em: <https://nitrotec.com.br/global/regulamentacao-de-glp-gnl-no-brasil-desafios-e-oportunidades> Acesso em: 25 mar. 2025

OBSERVATORIODAINDUSTRIA. – **A nova política de preços da Petrobras.** Disponível em: https://observatoriodaindustriars.org.br/inteligencia-estrategica/a-nova-politica-de-precos-da-petrobras-incerteza-e-discricionariedade/?utm_source Acesso em: 20 mar. 2025

OLIVEIRA, MAXUELL FERREIRA. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/web/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf Acesso em: 30 abr. 2025

PEREIRA, J. A. M. **Monopólio, regulação e liberalização no mercado de GLP no Brasil.** Revista Economia e Energia, 2020.

PETROBRAS. **Impactos Econômicos – Relatório de Sustentabilidade 2023.** Disponível em: <https://sustentabilidade.petrobras.com.br/w/2022-impactos-economicos> Acesso em: 10 mar. 2025

ALMEIDA, E. F., & PINTO JR., H. Q. **Economia da Energia: Fundamentos Econômicos da Regulação do Setor Energético.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2019
PODER360 – **Preço do gás de cozinha sobe em 5 anos puxado por distribuição.** Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-energia/preco-do-gas-de-cozinha-sobe-em-5-anos-puxado-por-distribuicao> Acesso em: 20 mar. 2025

SINDIGÁS – **Sindicato das Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo –** Disponível em: www.sindigas.org.br – Acesso em: 02 jun. 2024

SINDIGÁS. **Novo GLP em Movimento –** Março 2021. Disponível em: https://www.sindigas.org.br/Download/PANORAMAS/NOVO%20GLP%20EM%20MOVIMENTO_MARC%CC%A7O_2021_Rev4.pdf Acesso em: 05 mar. 2025

SINDIGÁS. **Mercado de Combustíveis e GLP.** Disponível em: https://www.sindigas.org.br/Download/PUBLICACOES_SETOR/GEE_mercados_de_combustiveis_e_GLP.pdf Acesso em: 20 abr. 2025

SINDIGÁS. **Os pioneiros meio século de história.** Disponível em: <https://www.sindigas.org.br/Download/OS%20PIONEIROS/5%20Capitulo%20%E2%80%93%20Liquigas.pdf> Acesso em: 05 mar. 2025

TRACKING. **O Relatório de Processo Energético.** Disponível em: <https://trackingsdg7.esmap.org/> Acesso em: 29 mai. 2024

ANÁLISE DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS MICROEMPREENDEDORES E A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA OBTER SUCESSO

Alisson Natan Pergentino Alves (aluno)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador)
Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pelos microempreendedores e como a adoção de estratégias podem contribuir para o sucesso de seus negócios. A pesquisa foi motivada pela importância do microempreendedorismo no cenário econômico brasileiro e pelas dificuldades que este agente econômico enfrenta, como a falta de planejamento, dificuldade de acesso ao crédito, alta carga tributária e burocratização em processo de formalização. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa e com pesquisas bibliográficas. Os microempreendedores que adotam práticas estratégicas, mesmo de forma informal, apresentam maior resiliência diante dos desafios do mercado. Além disso, observa-se que o acesso a capacitação e orientação gerencial tem papel fundamental na sustentabilidade do negócio. Conclui-se que o fortalecimento do microempreendedorismo exige não apenas políticas públicas de apoio, mas também o engajamento dos próprios empreendedores na busca por conhecimento e melhoria contínua.

Palavras-chaves: Microempreendedorismo; estratégias empreendedoras; desafios de mercado;

ABSTRACT:

This article aims to analyze the challenges faced by microentrepreneurs and how the adoption of strategies can contribute to the success of their businesses. The research was motivated by the importance of microentrepreneurship in the Brazilian economic scenario and the difficulties that this economic agent faces, such as lack of planning, difficulty in accessing credit, high tax burden and bureaucracy in the formalization process. The methodology used was a qualitative approach and bibliographical research. Microentrepreneurs who adopt strategic practices, even informally, show greater resilience in the face of market challenges. In addition, it is observed that access to training and management guidance plays a fundamental role in the sustainability of the business. It is concluded that strengthening microentrepreneurship requires not only supportive public policies, but also the engagement of the entrepreneurs themselves in the search for knowledge and continuous improvement.

Keywords: Microentrepreneurship; entrepreneurial strategies; market challenges;

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a importância do microempreendedor individual na economia brasileira não pode ser deixada de lado, especificamente onde a informalidade e o

desemprego representam desafios consideráveis. Os microempreendedores atuam como aceleradores de desenvolvimento econômico, promovendo a geração de empregos e a formalização de atividades antes afastadas à informalidade.

Com a habilidade de disponibilizar produtos e serviços sob medida, os microempreendedores satisfazem as necessidades regionais e promovem a variedade do setor. Vale salientar, que, ao se legalizarem, conquistam direitos e vantagens que reforçam sua operação e viabilidade, como a chance de emitir notas fiscais e facilidade na concessão de crédito em instituições financeiras.

De acordo com o SEBRAE (2023), existem cerca de 15 milhões de microempreendedores no Brasil, sendo estes, distribuídos em diversos segmentos. Este número teve um considerável aumento em meio a nebulosa pandemia do covid-19, devido a grande massa de desligamento nas grandes empresas, cerca de 5,4 milhões de empreendedores deram início em sua jornada neste período, observando uma oportunidade na realização de abrir seu próprio negócio.

Ainda baseando-se no SEBRAE, os microempreendedores têm um papel crucial na economia Brasileira, alocado em diversos segmentos, eles representam 99% dos negócios Brasileiros. 30% de tudo que é produzido no Brasil é representado pelos microempreendedores, que também são responsáveis por gerar mais da metade dos empregos no Brasil.

É importante salientar, que essa capacidade na geração de empregos, é algo de extrema importância, tendo em vista, a alocação dessas pequenas empresas em diversas regiões e principalmente em comunidades menos favorecidas. (SEBRAE 02 OUT 2023). Entretanto, os desafios enfrentados desta classe tão importante na economia brasileira, são inúmeros, desafios estes que podem comprometer a sustentabilidade de seus negócios.

De acordo com o SEBRAE, estima-se que 29% dos microempreendedores encerram suas atividades dentro do período de 5 anos, um dos fatores que influenciam no encerramento das atividades é a falta de conhecimento e aperfeiçoamento de estratégias de mercado, para reverter determinadas situações de crises.

O acometimento do encerramento de atividades dessas pequenas empresas, têm um grande impacto na economia e desemprego, levando a redução no poder de compra e à retração do consumo da sociedade.

Essas dificuldades de sobrevivência no mercado dependem não apenas de sua eficiência operacional, mas também de sua habilidade em criar valor único para os clientes, o que é essencial para sua sobrevivência no mercado competitivo (OLIVEIRA, 2021)

Além disso, identificar os desafios enfrentados desta classe e apontar estratégias que possam ser aplicadas no dia a dia, cujo interesse é o aumento da longevidade e superar estes desafios destas empresas no mercado. Nesse sentido, é importante a criação de estratégias bem estruturadas no sentido de otimizar a gestão de negócio, como também a melhoria da qualidade de produtos ou serviços ofertados e melhoramento contínuo.

Os microempreendedores têm uma significativa participação no total de empresas no Brasil, o que confere a essas empresas uma grande relevância na geração de empregos e na distribuição de renda, impactando de maneira positiva a economia, especialmente no que diz respeito ao poder de compra da população.

Contudo, esses empreendedores enfrentam diversos desafios em seu dia a dia e, muitas vezes, por não possuírem o conhecimento necessário para aplicar as estratégias adequadas, acabam encerrando suas atividades devido à falta de habilidades na gestão de negócios.

Os estudos indicam que os microempreendedores enfrentam uma taxa de mortalidade encerrando as atividades após cinco anos (SEBRAE, 2023). O alto índice de fechamento desses microempreendedores está relacionado às dificuldades e desafios

enfrentados no mercado, como a falta de planejamento financeiro adequado, a ausência de um capital de giro suficiente, má gestão de estoque, endividamento elevado, dificuldades com mão de obra, custos elevados e precificação inadequada. Esses fatores são alguns dos principais responsáveis pela falência dos microempreendedores.

O contexto citado, refere-se à pertinência de um planejamento estratégico bem elaborado para os microempreendedores, um planejamento bem estruturado tem como objetivo destinar um norte para que o negócio tenha longevidade de anos enquanto ativo, com uma direção clara, ajuda o empreendedor a definir seus objetivos e metas. Nesse sentido, a relevância desse estudo se dá pela necessidade de se criar estratégias empreendedoras para superar os desafios que impactam o crescimento sustentável dos microempreendedores. Dessa forma, o presente trabalho procura investigar a seguinte problematização: **Quais estratégias devem ser adotadas pelos empreendedores para superar os desafios alcançando o sucesso em seus negócios?**

A aplicação adequada de estratégias é fundamental para que os microempreendedores superem os desafios cotidianos, como a limitação de recursos e a alta competitividade. Ao planejar ações com antecedência, o empreendedor consegue otimizar o uso dos recursos financeiros e humanos, minimizando os riscos e aproveitando melhor as oportunidades do mercado. Por fim, adotar uma visão estratégica permite reagir de maneira proativa a imprevistos, aumentar a estabilidade do negócio e promover um crescimento seguro, em contraste com a operação reativa, que deixa a empresa mais vulnerável a crises.

Logo, o presente trabalho, tem como objetivo geral analisar os impactos dos desafios enfrentados pelos microempreendedores na formulação de estratégias eficazes para o sucesso de seus negócios, com isto, para atingir o objetivo geral foram desenvolvidos tais objetivos específicos como, descrever os desafios enfrentados pelo microempreendedor, propor estratégias que devem ser adotadas para superar estes desafios e por fim, mostrar como o uso destas estratégias terá um impacto positivo para o desenvolvimento do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Iniciando este capítulo abordando pontos de grande importância do empreendedorismo, cujo foco é centralizado na realidade dos brasileiros, visando destacar as estratégias adotadas pelos empreendedores e os desafios enfrentados por este agente econômico.

Será destacado também a importância do microempreendedor estar ligado aos avanços tecnológicos, cujo intuito é tentar acompanhar as atualizações que são frequentes e consequentemente estando em alta no mercado.

A seguir, será apresentado pontos específicos que ajudam a compreender o dinamismo de ser empreendedor no Brasil e a abordagem de estratégias para obter longevidade nesse mercado tão competitivo e consequentemente obter sucesso em seus empreendimentos.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

O empreendedorismo é um fenômeno complexo que envolve a criação de desenvolvimento e gerenciamento de recentes negócios. A essência do empreendedor, trata-se na capacidade de inovar, identificar novas oportunidades, assumir riscos e pensar diferente, cujo objetivo é gerar valor econômico, como também social.

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. (Chiavenato Idalberto, 2003 p. 345).

Conforme mencionado na citação acima, Chiavenato enfatiza a tarefa do empreendedor como agente de transformação econômica e social. Este grupo econômico não fornece apenas bens e serviços, mas também são inovadores, tem grande fatia na participação de criação de empregos e impulsionam o crescimento econômico. Quando falamos em assumir riscos, os empreendedores se transformam em fontes de energia que contribuem para a adaptação e evolução de uma economia em constante mudança, sendo excepcionais para o desenvolvimento de novas oportunidades e para o crescimento da sociedade.

Por fim, o empreendedorismo pode ser classificado em diferentes tipos, sendo eles o empreendedorismo inovador, que tem como função a criação de novos mercados, uma outra classificação é o empreendedorismo de oportunidade, que visa explorar lacunas no mercado para atender demandas não atendidas e por último o empreendedorismo social, que tem uma preocupação focada no impacto positivo nas comunidades carentes, cujo intuito é resolver problemas sociais e ambientais por meio de iniciativas empresariais.

2.2 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo no Brasil tem se desenvolvido de forma crescente nas últimas décadas, com uma abertura significativa para o acesso a informações e recursos financeiros voltados à inovação. Sabe-se que o brasileiro respira empreendedorismo, trazendo consigo o dom de se reinventar e o perfil de bom negociante.

Este público está cada vez mais em busca de novas oportunidades em nichos voltados à tecnologia, o que justifica o surgimento crescente de startups, especialmente na área de tecnologia, comércio eletrônico e serviços inovadores. Esse fenômeno reflete a necessidade de adaptação constante em um mercado altamente competitivo.

De acordo com o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), o Brasil mantém uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo, com 30,1% da população adulta envolvida em atividades empreendedoras. Isso representa cerca de 42 milhões de brasileiros empreendendo ativamente, além de 48 milhões de potenciais empreendedores, totalizando um público-alvo estimado de até 90 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos.

O relatório também destaca que o perfil do empreendedor brasileiro tem se transformado positivamente: caiu a proporção dos que empreendem por necessidade, e aumentou a daqueles que iniciam negócios por oportunidade ou com o desejo de "fazer a diferença no mundo", que se tornou a motivação mais citada em 2023. Observa-se ainda um aumento da escolaridade e da renda média dos empreendedores iniciais, indicando uma qualidade empreendedora mais elevada em comparação aos anos anteriores.

Contudo, o ambiente de negócios brasileiro ainda apresenta desafios significativos, segundo os especialistas entrevistados pela pesquisa, como a excessiva burocracia, dificuldades no acesso ao crédito, infraestrutura deficiente e falta de incentivo à inovação e à educação empreendedora, principalmente no nível médio/técnico. Esses obstáculos dificultam a consolidação e o crescimento dos pequenos negócios, mesmo diante de um mercado com enorme potencial.

No Brasil, o sonho de ter o próprio negócio ocupa a terceira posição entre os maiores desejos da população adulta, segundo a mesma pesquisa, o que revela o papel central que o empreendedorismo desempenha não apenas na economia, mas também no imaginário social brasileiro.

Segundo DINIZ, Janguê (2017), apesar da grande quantidade de desafios como enfrentados por microempreendedores no Brasil como a burocracia constante, altas taxas tributárias e taxa de juros elevada, o país é um solo fértil com um mercado aquecido e uma grande probabilidade de crescimento empresarial. Dito isso, aquele que busca superar os desafios enquanto empreendedor poderá galgar lugares mais altos e obter sucesso em sua empresa.

2.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo no Brasil apresenta características marcantes, como a alta taxa de empreendedores por necessidade, motivados principalmente pela escassez de oportunidades no mercado formal de trabalho. A maioria dos negócios é composta por microempreendedores individuais (MEIs) e pequenas empresas, muitas vezes inseridos na informalidade. Entre os principais desafios enfrentados estão a burocracia, a elevada carga tributária e as dificuldades no acesso a crédito.

Apesar disso, o empreendedor brasileiro se destaca pela criatividade, resiliência e forte espírito de iniciativa. Observa-se ainda um crescimento significativo do empreendedorismo digital, impulsionado pelas redes sociais e pelas novas tecnologias, bem como o avanço gradual da educação empreendedora no país.

Segundo Dornelas (2020), o empreendedorismo não apenas movimenta a economia, mas também atua como agente de transformação social, promovendo autonomia, inclusão e desenvolvimento local. O autor destaca que a digitalização dos negócios tem sido um fator determinante para o sucesso dos empreendedores, especialmente os de pequeno porte, que encontram na internet uma oportunidade de ampliar sua atuação, reduzir custos operacionais e inovar na forma de se relacionar com o consumidor.

Esse cenário evidencia a importância de políticas públicas voltadas ao fomento do empreendedorismo, especialmente no que diz respeito à desburocratização dos processos, à simplificação tributária e à ampliação do acesso a linhas de crédito e capacitação técnica. Além disso, é fundamental fortalecer o ecossistema empreendedor, promovendo a integração entre governo, instituições de ensino, setor privado e organizações de apoio ao empreendedor.

Iniciativas como incubadoras, aceleradoras e programas de capacitação têm se mostrado relevantes para impulsionar o crescimento sustentável dos pequenos negócios, contribuindo não apenas para a geração de renda, mas também para o desenvolvimento econômico e social do país.

Nesse contexto, torna-se cada vez mais necessário investir na formação empreendedora desde a educação básica, estimulando a cultura da inovação, do protagonismo e da gestão eficiente.

Além de sua relevância econômica, o empreendedorismo exerce um papel social significativo, especialmente em comunidades vulneráveis, onde muitas vezes se torna uma alternativa viável para geração de renda e inclusão produtiva. Empreendimentos locais ajudam a movimentar a economia regional, promovem a valorização da cultura e estimulam o fortalecimento dos laços comunitários.

Nesse sentido, o empreendedorismo digital surge como uma ferramenta poderosa de transformação, ao democratizar o acesso a mercados, reduzir barreiras geográficas e permitir que pequenos negócios ampliem sua visibilidade e competitividade.

Plataformas de e-commerce, marketing digital e redes sociais têm possibilitado que microempreendedores se profissionalizem, alcancem novos públicos e diversifiquem suas fontes de receita. Assim, o uso estratégico da tecnologia se consolida como um diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade dos negócios no cenário atual.

2.4 DIFICULDADES DE SOBREVIVÊNCIA DO MERCADO.

Atualmente a quantidade de microempreendedores no Brasil, ultrapassa a marca de 15.7 milhões, de acordo com o SEBRAE (2023). O fato deste valor aumentar cada vez mais, se dar pelo sonho de ter o próprio negócio, destinar seu tempo para investir no que é seu, esses são apenas de algum dos fatores que fazem crescer cada vez mais o número deste público no Brasil, no entanto, isso é um pouco preocupante, pois, estima que a cada 10 microempreendedores que iniciam suas atividades, 3 encerram suas atividades em até 5 anos, isso se dá pelo fato da não procura de conhecimento na área e sendo pego de surpresa com a grande diversidade de dificuldades na sua rotina.

Quando se fala em dificuldades, sabemos que o território brasileiro é bem hostil com relação a isto, sobreviver em um mercado extremamente competitivo não é uma tarefa nada fácil. Isso não está ligado apenas a competitividade de mercado, mas como também na concessão de crédito, garantias para liberação de crédito, acesso para financiamento, burocracia para regulação de empresas e aquisição de licenças para dar início às atividades.

O microempreendedor é de grande importância para o cenário econômico Brasileiro e infelizmente são escassos os incentivos para início de atividades e continuidade das micro e pequenas empresas, incentivos estes, que permitisse um percentual de sobrevivência maior para estes empresários. (SILVA et al, 2015 *apud* Pinheiro; Neto, 2019)

De acordo com Roratto, Dias e Alves (2017, p2 *apud* Pinheiro; Neto, 2019) "são vários os fatores que provocam esta vida efêmera: a pressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro e a carga tributária elevada".

Estes elementos acabam se transformando em um cenário extremamente desafiador para a sobrevivência e o crescimento das empresas, que enfrentam de forma constante estes obstáculos para se manter estável no mercado. A junção destas dificuldades, pode ocasionar em um fechamento em larga escala, caso não consiga superar estes desafios, com isso, ocasionado um aumento no desemprego naquela localidade.

2.5 ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS

O ambiente desafiador em que os microempreendedores Brasileiros estão inseridos, exige a adoção de estratégias assertivas para que possa melhorar as chances de sobrevivência e a expansão no mercado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para todo empreendedor, mas nem todos seguem essa linha de raciocínio. Empreendedores que se baseiam em intuição, sem nenhum tipo de planejamento, correm grandes riscos de não serem bem sucedidos.

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e de competências organizacionais, para alcançar determinados objetivos, de maneira eficiente e eficaz através de um arranjo integrado e convergente. Chiavenato (2009, p.7) Destaca a importância de um gerenciamento adequado.

Dornelas (2007), destaca que a falta de planejamento estratégico e a gestão inadequada podem comprometer o sucesso das pequenas empresas, pois muitos empreendedores falham na falta de gestão de estrutura de seus negócios.

Drucker (1987, *apud* Todaro; Oliveira, 2008) enfatiza que a estratégia empreendedora é tão fundamental quanto a inovação deliberada e administração empreendedora, sendo essencial no processo de tomada de decisões e no gerenciamento de riscos.

A estratégia não deve ser vista como uma intuição ou mera sorte, mas sim como um componente crítico para o sucesso de qualquer empreendimento, dito isto Drucker (1987), argumenta que a estratégia é uma área que exige planejamento e uma visão criteriosa.

“Nos anos 60, começou a transição do conceito de política de negócio para planejamento de longo prazo e daí para estratégia corporativa e planejamento estratégico.

A sigla SWOT passou a ser o símbolo do procedimento básico para o planejamento estratégico MAXIMIANO (2005, p.340; *apud* Santos; Fernandes, 2015)”.

A metodologia SWOT, que avalia as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), tornou-se uma ferramenta essencial para empreendedores na identificação de pontos externos que impactam os resultados da pequena empresa.

A aplicação desta ferramenta é voltada para criar estratégias empreendedoras cujo intuito é entender quais pontos de melhorias e identificar suas ameaças, com isso tendo uma direção mais assertiva na gestão do negócio.

Indo mais afundo com relação a estratégias empreendedoras, não podemos deixar de falar sobre a pesquisa de mercado, ponto muito importante na criação de um negócio. De acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching (2021) Abrir um negócio sem antes iniciar uma pesquisa de mercado, é como andar em um mundo imenso sem um mapa, fazendo com que o empreendedor não tenha noção do caminho que deve ser seguido. Ainda de acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching (2021), enfatiza que o estudo de mercado bem-sucedido, é um dos caminhos para alcançar o sucesso.

De acordo com Porter (1980), a criação de uma estratégia competitiva se dá por alinhamento da organização ao ambiente em que está inserida. Ainda que esse ambiente seja amplo e inclua fatores sociais e econômicos, o principal foco deve ser a indústria em que a empresa atua, uma vez que é nesse contexto que se encontram os elementos mais interessantes para a definição da competitividade.

2.6 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

A inovação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos negócios, especificamente quando estamos falando de empreendedorismo. O empreendedor e a inovação precisam andar juntos, a inovação desempenha um papel crucial não apenas na criação de novos produtos ou algo do tipo, mas sim na maneira de se reinventar com o que já foi criado. Para o empreendedor, inovar significa identificar oportunidades de transformação, ir em busca de soluções criativas que tragam diferenças da concorrência.

De acordo com Bessant, TIDD (2019), se não ir em busca de inovação com relação ao que oferecemos como também ao que criamos, existe um grande risco de sermos ultrapassados por quem busca está em constante inovação.

Esta informação enfatiza a urgência de não apenas acompanhar as mudanças de mercado, mas sim de se antecipar a elas.

“Você precisa realmente criar um negócio que seja único e ímpar, aquele que a concorrência jamais consiga copiar ou imitar. E quando os concorrentes chegarem lá (copiando e imitando), você já estará realizando tarefas muito mais avançadas. Daí a necessidade de ser muito criativo e inovar constantemente (CHIAVENATO; 2006, p. 197).”

A inovação não deve ser vista com um evento esporádico, mas sim como um processo contínuo e dinâmico, que não foque apenas na melhoria de seus produtos e serviços, mas como também na forma de entrega e interações com seus clientes.

Chiavenato (2006), enfatiza que a tecnologia é um propulsor na central de inovação, funcionando como um dos principais motores da transformação de negócios e do mercado. Ela não só cria oportunidades para o empreendedorismo, como também molda a maneira com que as empresas operam e se conectam com seus clientes.

A inovação não é apenas uma questão de adaptação à transformação do mercado, mas sim uma forma de se antecipar e ir em busca de soluções criativas que diferenciam o empreendedor do cenário competitivo. Conforme Bessant e Tidd (2019), a constante busca pela inovação é essencial para que o empreendedor não seja superado pelos concorrentes.

Chiavenato (2006), reforça a ideia ao afirmar que a tecnologia atua como motor propulsor, não apenas na criação de novos produtos ou serviços, mas também como a empresa se conecta com o cliente.

A inovação tecnológica e estratégica é o que garante o sucesso e a sustentabilidade das empresas, permitindo que os empreendedores atendam as demandas dos presentes, como também se antecipe com relação às necessidades do futuro.

3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 31) “não há ciência sem o emprego de métodos científicos.” Portanto é imprescindível, para elaboração de uma pesquisa científica, a definição dos procedimentos metodológicos. Entende-se então que é preciso estabelecer onde e como a pesquisa será realizada, “ou melhor: o método indica como o pesquisador deve proceder ao longo do caminho para obter o resultado pretendido” (LOZADA; NUNES, 2019, p. 144).

De tal forma, as pesquisas científicas classificam-se de diferentes modos, sendo apresentado neste ponto do estudo a perspectiva metodológica bem como os procedimentos recorridos na obtenção dos dados utilizados para a elaboração deste artigo.

Escolheu-se um estudo do tipo teórico-empírico, buscando aplicação prática através de uma base conceitual teórica, conforme Silva (2014, p. 17) explica.

De acordo com a finalidade do estudo trata-se de uma pesquisa básica, ao passo que “está mais ligada ao incremento do conhecimento científico sem quaisquer objetivos comerciais (APOLLINÁRIO, 2016, P. 23). Tal pesquisa volta-se para a melhoria de teorias científicas, buscando o conhecimento para divulgação deste na comunidade relacionada ao tema abordado no estudo.

Quanto aos objetivos escolhe-se realizar uma pesquisa descritiva, identificando processos presentes na realidade do fenômeno estudado e que, de acordo com Gil (2018, p. 26), “tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”, bem como “têm por objetivo estudar as características de um grupo (GIL, 2018, p. 26).

A abordagem utilizada no artigo se caracteriza preponderantemente como uma pesquisa qualitativa, seguindo a visão de Marconi e Lakatos (2021, p. 298-299), na qual o objetivo principal é classificar um conjunto de observações, de forma a compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que se aparecem. Em consonância com o conceito acima, a análise dos dados se deu de forma subjetiva, através de uma relação direta do pesquisador com o objeto estudado.

Para a classificação com base nos procedimentos utilizados, do ponto de vista da abordagem teórica, fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica descrevendo e contextualizando a visão de autores sobre o tema abordado em referências já publicadas, conforme afirma Apollinário (2016, p. 26). Já do ponto de vista do ambiente do estudo, foi realizado um estudo bibliográfico uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, que compreende “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”, como diz Matias-Pereira (2019, p. 91).

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado uma análise fundamentada sobre o desenvolvimento do empreendedorismo no âmbito nacional, onde foi destacado os principais marcos evolutivos, os desafios enfrentados pelos microempreendedores e quais estratégias foram tomadas para promover o sucesso de pequenos negócios.

Conforme foi destacado por Chiavenato (2011) e SEBRAE (2023), resiliência e a adaptabilidade são marcas registrado no perfil do empreendedor brasileiro, no entanto, fatores como burocracia, acesso a crédito e gestão inadequada ainda limitam o crescimento sustentável. Nesta seção, os resultados são organizados em quadros para facilitar a visualização e o entendimento das correlações entre teoria e prática.

4.1 DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

A seguir, são apresentados três quadros que resumem os principais resultados da pesquisa, relacionando os dados coletados com as teorias discutidas no Capítulo 2. entender melhor como a teoria se conecta com o que acontece de fato no dia a dia dos negócios. Esta análise comparativa permite visualizar de forma sistemática como os pressupostos de autores como Dornelas (2020) Porter (1980) e Bessant e Tidd (2019) se manifestam na realidade prática dos empreendedores Brasileiros, conforme documentando pelo SEBRAE (2023) e GEM (2023).

Período	Características	Impacto
Década de 2000	Surgimento do Microempreendedor Individual (MEI); empreendedorismo por necessidade.	Início do processo de formalização dos pequenos negócios.
Por volta de 2008	Expansão do acesso ao crédito, com destaque para o microcrédito.	Redução da informalidade e fortalecimento dos empreendimentos.
A partir de 2015	Avanço da digitalização e crescimento de startups.	Inovação e inserção em um mercado mais competitivo e global.

Quadro 1: Processo Evolutivo do Empreendedorismo no Brasil
(Fonte: Elaborado pelo autor (2025))

Aqui será apresentado a evolução do empreendedorismo no Brasil, destacando sua transformação de uma prática motivada pela necessidade, predominante na década de 2000, para um modelo mais estruturado, inovador e competitivo ao longo dos anos. O surgimento do Microempreendedor Individual (MEI) marcou o início da formalização dos pequenos negócios.

Por volta de 2008, a ampliação do acesso ao crédito, especialmente por meio do microcrédito, foi fundamental para reduzir a informalidade e fortalecer os empreendimentos.

A partir de 2015, a digitalização dos processos e o crescimento das startups impulsionaram a inovação, inserindo os microempreendedores em um mercado mais dinâmico e globalizado. Essa trajetória demonstra o amadurecimento do empreendedorismo brasileiro diante dos desafios e das transformações econômicas e tecnológicas.

Desafios (SEBRAE, 2023)	Estratégias (Baseado em Porter, 1980; Bessant & Tidd, 2019)	Resultados Esperados
Falta de planejamento financeiro	Uso de ferramentas gerenciais (SWOT – Maximiano, 2005).	Redução de custos.
Burocracia excessiva	Adoção de plataformas digitais (e-social).	Agilidade operacional.
Concorrência acirrada	Inovação em modelos de negócio (CHIAVENATO, 2006).	Diferenciação de mercado.

Quadro 2: Desafios Mercadológicos vs. Estratégias
(Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Neste quadro estabelece uma relação entre os principais desafios enfrentados pelos microempreendedores, de acordo com o SEBRAE (2023), e as estratégias sugeridas por autores clássicos da administração para enfrentá-los. A falta de planejamento financeiro, um dos problemas mais recorrentes, pode ser combatida com o uso de ferramentas de gestão, como a análise SWOT (Maximiano, 2005), que ajuda na identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, promovendo maior controle e redução de custos.

Em relação à burocracia excessiva, a adoção de plataformas digitais, como o e-Social, tem se mostrado eficaz ao agilizar processos e facilitar o cumprimento de obrigações legais. Já diante da concorrência acirrada, a inovação nos modelos de negócio, conforme defende Chiavenato (2007), permite que o microempreendedor se diferencie no mercado, oferecendo produtos ou serviços com mais valor agregado.

O quadro evidência como a adoção de estratégias bem definidas pode transformar obstáculos em oportunidades e contribuir para a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Tecnologia (Bessant & Tidd, 2019)	Aplicação no Microempreendedorismo	Exemplo Prático
Redes sociais	Marketing digital de baixo custo.	Vendas pelo Instagram.
SaaS (Software as a Service)	Gestão financeira automatizada.	Uso do ERP Tiny.

Quadro 3: Inovações Tecnológicas
(Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Acima foi apresentado exemplos práticos de como os microempreendedores têm utilizado inovações tecnológicas para melhorar seus processos e ampliar a competitividade, conforme discutido por Bessant e Tidd (2019). O uso das redes sociais, por exemplo, permite a realização de ações de marketing digital com baixo custo, facilitando a divulgação de produtos e serviços, como ocorre nas vendas feitas diretamente pelo Instagram. Já as soluções SaaS (Software as a Service), como o sistema ERP Tiny, possibilitam uma gestão financeira mais automatizada e eficiente, otimizando o controle das finanças e do estoque. Dessa forma, o quadro demonstra que a adoção de tecnologias acessíveis pode gerar ganhos significativos em produtividade, visibilidade e organização, favorecendo a sustentabilidade dos pequenos negócios no cenário atual.

4.2 DESAFIOS DE MERCADO

O agente empreendedor Brasileiro enfrenta frequentemente obstáculos que testam sua adaptabilidade a mudança e sua resiliência. No entanto, é importante ressaltar que muitos estão superando estes desafios com soluções práticas, como por exemplo; o uso de redes sociais, buscando financiamento alternativos e melhorando o processo. Os quadros apresentados a seguir, mostram como a adoção destas estratégias podem funcionar na prática, mostrando que existe possibilidade de vencer os desafios do mercado se adaptando, inovando e sendo criativo.

Desafio	A prática de Mercado	Dificuldades Enfrentadas
Falta de capital	Dinheiro curto para comprar estoque ou equipamentos.	Bancos exigem garantias que pequenos negócios não têm.
Concorrência forte	Lojistas disputando clientes com grandes redes.	Grandes empresas podem vender mais barato.
Burocracia	Dificuldade para emitir notas e alvarás.	Excesso de documentos e taxas complicadas.
Gestão financeira	Misturar dinheiro do negócio com o pessoal.	Falta de conhecimento sobre controle de gastos.

Quadro 4: Principais Desafios dos Microempreendedores

(Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Estes são alguns dos principais desafios enfrentados pelos microempreendedores no cotidiano de seus negócios, traduzindo em termos práticos as dificuldades relatadas por diversos estudos. A falta de capital, por exemplo, é um dos obstáculos mais recorrentes, impedindo a compra de estoque ou equipamentos essenciais.

Outro desafio relevante é a concorrência com grandes redes varejistas, que possuem maior poder de negociação e conseguem oferecer preços mais baixos. Soma-se a isso a burocracia, que dificulta processos simples como emissão de notas fiscais e obtenção de alvarás, gerando atrasos e insegurança jurídica. Por fim, a má gestão financeira, especialmente ao misturar recursos pessoais com os da empresa, reflete a carência de conhecimento técnico dos empreendedores na área administrativa. O quadro reforça a necessidade de capacitação, apoio institucional e políticas públicas que simplifiquem e incentivem a atividade empreendedora no Brasil.

Desafio	Explicação	Autor
Falta de capital	"Microempreendedores operam no 'limite de sobrevivência', sem reservas para crises."	Oliveira (2021, p. 45)
Concorrência	"A competição com grandes players exige diferenciação via inovação constante."	Chiavenato (2006)
Burocracia	"A complexidade regulatória consome recursos que poderiam ser investidos no negócio."	Diniz (2017)

Quadro 5: Grandes desafios dos microempreendedores

(Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Acima é relacionado os principais desafios enfrentados pelos microempreendedores. A falta de capital, por exemplo, é explicada por Oliveira (2021, p. 45), ao afirmar que esses empreendedores frequentemente operam no "limite de sobrevivência", sem reservas financeiras suficientes para enfrentar períodos de crise. Essa limitação compromete a capacidade de investimento e expansão dos negócios.

A concorrência, especialmente com grandes empresas, é abordada por Chiavenato (2006), que destaca a necessidade de diferenciação contínua como estratégia de sobrevivência. Esse cenário é confirmado por dados do SEBRAE (2023), que uma parte significativa indica que os microempreendedores buscam atuar em nichos específicos para fugir da competição direta com grandes players.

Já a burocracia, segundo Diniz (2017), representa um obstáculo silencioso, pois a complexidade regulatória consome tempo e recursos que poderiam ser direcionados ao crescimento do negócio. Esse entendimento é reforçado por Pinheiro e Neto (2019), que definem esse entrave como o "custo invisível da formalização".

Desafio	Estratégia de Sucesso	Resultado
Capital insuficiente	Uso de financiamento coletivo (vaquinha online).	Conquista de capital para investimento em seus negócios
Concorrência	Foco em atendimento personalizado (o que grandes não fazem).	Aumento na fidelização de clientes em seus empreendimentos
Burocracia	Contratação de contador online (custando em média R\$ 150/mês).	Tempo reduzido para abrir empresa

Quadro 6: Casos Reais de Superação

(Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Aqui é apresentado os exemplos práticos de estratégias adotadas por microempreendedores para superar desafios recorrentes, confirmando a aplicabilidade das teorias discutidas ao longo do trabalho. Temos como por exemplo o caso de empresários, onde apostaram suas fichas em uma vaquinha virtual, onde eles pediram um valor de R\$ 23.000,00 em uma Vaquinha online e conseguiram arrecadar por volta R\$ 30.000,00. O dinheiro foi utilizado para fabricação de impressora 3D.

No enfrentamento à concorrência, o foco no atendimento personalizado uma prática difícil de ser replicada por grandes empresas resultou em um aumento na fidelização de clientes. Quanto à burocracia, a contratação de serviços contábeis digitais, com custo acessível, tem contribuído para agilizar o processo de formalização e reduzir o tempo para abertura de empresas.

Esses exemplos confirmam a eficácia da inovação defendida por Bessant e Tidd (2019), ao demonstrar que, mesmo com recursos limitados, é possível encontrar soluções criativas e eficazes para vencer os obstáculos do dia a dia do microempreendedor brasileiro.

4.3 ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVENCIA E INOVAÇÕES

Nesta seção será apresentado nos quadros as principais estratégias que ajudam os microempreendedores a vencerem os desafios do dia a dia. No quadro 7 mostra soluções que vem dando certo como por exemplo o uso de redes sociais. O quadro 8 apresenta inovações acessíveis, mostrando como a tecnologia simples pode fazer diferença. Já no quadro 9, é destacado os fatores que mais contribuem para o sucesso, apontando que capacitação e treinamento são tão importantes quanto o produto em si.

Estratégia	Base Teórica	Resultado Prático (SEBRAE, 2023)
Redes sociais	Chiavenato (2006): Tecnologia como aliada	Aumento nas vendas coma a utilização destas ferramentas
Financiamento coletivo	Bessant & Tidd (2019): Inovação frugal	Uma pequena parte teve sucesso com esta modalidade
Parcerias locais	Porter (1980): Vantagens colaborativas	Redução nos custos operacionais, desta forma, aumentando seu capital de giro
Atendimento por WhatsApp	Dornelas (2020): Personalização	Crescimento na fidelização
ERP gratuito	Diniz (2017): Gestão simplificada	Ganho em produtividade
Logística colaborativa	Oliveira (2021): Otimização de recursos	Entrega mais rápida

Quadro 7: Estratégias de Sobrevivência

(Fonte: Elaborado pelo autor 2025)

Neste quadro é apresentado estratégias comprovadas que têm contribuído para a sobrevivência e crescimento dos microempreendedores, com base em autores clássicos da administração e dados do SEBRAE (2023). O uso das redes sociais, por exemplo, confirma a visão de Chiavenato (2006), que destaca a tecnologia como uma aliada na gestão e expansão dos negócios. Essa prática resultou em aumento de vendas dos MEIs, evidenciando o potencial do marketing digital acessível.

Outra estratégia relevante é o financiamento coletivo, classificado por Bessant e Tidd (2019) como uma forma de inovação frugal — ou seja, uma solução criativa e de baixo custo para obtenção de capital. Nesse caso, microempreendedores conseguiram reunir os recursos iniciais para iniciar suas atividades. Além disso, a formação de parcerias locais tem proporcionado vantagens competitivas, conforme defendido por Porter (1980), ao gerar redução nos custos operacionais por meio da colaboração entre pequenos negócios.

Esses dados demonstram que estratégias simples, acessíveis e bem aplicadas podem gerar resultados expressivos, fortalecendo a sustentabilidade e a competitividade dos microempreendedores no mercado atual.

Além disto, é apresentado inovações adaptáveis que têm se mostrado eficazes para a realidade dos microempreendedores, conectando conceitos teóricos à aplicação prática. O uso do atendimento via WhatsApp, por exemplo, reflete o princípio de personalização defendido por Dornelas (2020), contribuindo para um aumento na fidelização dos clientes. Essa solução simples e direta atende às demandas de proximidade e agilidade no relacionamento com o público.

A adoção de sistemas ERP gratuitos, como destacado por Diniz (2017), representa uma forma de simplificar a gestão sem gerar altos custos, resultando em um ganho na produtividade. Já a logística colaborativa, conforme analisado por Oliveira (2021), demonstra como a otimização de recursos, por meio da cooperação entre pequenos empreendedores, pode acelerar processos com entregas mais rápidas.

Essas práticas revelam que, mesmo diante de limitações estruturais, os microempreendedores podem alcançar resultados expressivos por meio da adaptação de inovações acessíveis, reforçando o papel da criatividade e da eficiência na gestão dos pequenos negócios.

Ações Eficientes	Embasamento Teórico	Resultado Concretos
Capacitação	Aprende mais e melhora a gestão. (MAXIMIANO, 2005)	A cada 10 negócios estudados, 8 deram certo.
Mais Agilidade	As necessidades de se adaptar mais rapidamente as mudanças de mercado. (BESSANT & TIDD, 2019)	Os negócios se tornam mais ágeis e mais competitivos, favorecendo a um crescimento mais rápido.
Ouvir o cliente	O processo de Fidelização torna-se mais barato do que o de conquistar novos clientes. (PORTER, 1980)	Atende melhor as necessidades dos Clientes implicando em atrair com mais intensidade o cliente.
Uso de tecnologia acessíveis	Ferramentas digitais facilitam o processo de gestão nos negócios. (CHIAVENATO, 2006)	Quem usa apps economiza tempo e toma as decisões de forma mais rápidas gerando competitividade.
Parcerias locais	O processo de cooperar reduz custos e facilita a criação de novas oportunidades. (DINIZ, 2017)	Gastos com transportes por exemplo tornam-se consideravelmente reduzidos quando o processo de parcerias se entre as empresas.

Quadro 8: Fatores Diferenciais nos Pequenos Negócios

(Fonte: Elaborado pelo autor 2025)

Evidenciado neste quadro a apresentação de práticas que têm feito a diferença na trajetória de pequenos negócios bem-sucedidos, associando ações simples a fundamentos teóricos consolidados. Fazer cursos, por exemplo, melhora a capacidade de gestão, como defende Maximiano (2005), o que se reflete no dado de que 8 em cada 10 empreendimentos que buscaram capacitação obtiveram êxito. Da mesma forma, adaptar-se rapidamente às mudanças, conforme sugerem Bessant e Tidd (2019), tem sido decisivo para o crescimento, com negócios ágeis apresentando desempenho interessante

A escuta ativa dos clientes, destacada por Porter (1980), reforça a importância da fidelização como estratégia de retenção e redução de custos com marketing, dobrando as chances de recompra. O uso de tecnologias acessíveis, como aplicativos de gestão, reduz a carga de trabalho, evidenciando a contribuição da digitalização conforme apontado por Chiavenato (2006). Por fim, parcerias locais, segundo Diniz (2017), possibilitam a cooperação entre empreendedores, reduzindo os gastos operacionais.

Em conjunto, esses fatores demonstram que o sucesso dos pequenos negócios não depende apenas de grandes investimentos, mas, principalmente, de estratégias inteligentes, alinhadas ao contexto e bem aplicadas no dia a dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos quadros apresentados neste capítulo mostra que, mesmo com os diversos desafios enfrentados pelos microempreendedores no Brasil, como a falta de capital, a concorrência com grandes empresas, a burocracia e a dificuldade na gestão financeira, é possível obter bons resultados quando se utilizam estratégias simples, acessíveis e eficientes.

Um dos principais problemas citados é a limitação de capital, que muitas vezes se agravada pelas exigências dos bancos. No entanto, como foi visto no quadro 6, o financiamento coletivo apareceu como uma alternativa viável. O exemplo dos empresários que conseguiram investir em máquinas de impressão 3D mostra que essa estratégia pode ser usada com sucesso, principalmente por quem está começando e não tem acesso fácil ao crédito tradicional.

Sobre a concorrência com grandes empresas, os dados mostraram que o atendimento personalizado tem feito a diferença. Isso porque, ao oferecer um atendimento próximo e mais humano, o microempreendedor cria laços com os clientes e consegue fidelizá-los o que é difícil para empresas maiores copiarem. Isso foi percebido com clareza nos Quadros 6 e 9.

Em relação à burocracia, uma saída encontrada pelos empreendedores foi a contratação de serviços de contabilidade digital. Com custo mais baixo e mais agilidade, esse tipo de serviço facilita muito a vida de quem está começando, como também apontado por Diniz (2017). A digitalização ajuda a formalizar os negócios mais rápido e ainda contribui para uma gestão mais simples e eficiente.

A tecnologia também teve um papel importante nas estratégias adotadas. As redes sociais, por exemplo, foram citadas como ferramenta de divulgação e aumento das vendas (Quadro 7). Já os sistemas de gestão gratuitos (ERPs) ajudam a melhorar a produtividade, e o uso de aplicativos de apoio à gestão reduz o tempo gasto com tarefas semanais (Quadro 8), o que otimizou o dia a dia do empreendedor. Essas ações estão de acordo com o que Bessant e Tidd (2015) dizem sobre o uso da inovação para melhorar os resultados mesmo com poucos recursos.

Outro ponto importante foi o uso de parcerias locais, que ajudam na redução de custos operacionais. Esse tipo de colaboração entre pequenos negócios reforça a ideia de Porter (1980) sobre as vantagens competitivas que podem ser conquistadas em conjunto, mesmo sem o tamanho ou os recursos de uma grande empresa.

A capacitação também apareceu como um diferencial. No Quadro 8, foi possível perceber que 8 em cada 10 empreendedores que investiram em cursos e treinamentos conseguiram obter melhores resultados. Isso confirma o que Maximiano (2005) defende: a busca por conhecimento é essencial para manter o negócio sustentável e competitivo.

Além disso, vale destacar o uso da análise SWOT como ferramenta estratégica para os microempreendedores. Ao identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o empreendedor consegue ter uma visão mais clara do seu negócio e, com isso, tomar decisões mais certas. Isso pode ajudar, por exemplo, a reduzir custos, melhorar o uso dos recursos e criar estratégias mais adequadas à sua realidade.

Em resumo, os dados e exemplos apresentados mostram que os microempreendedores brasileiros, quando usam estratégias bem pensadas e adaptadas ao seu dia a dia, conseguem transformar dificuldades em oportunidades. O sucesso não depende só de ter dinheiro, mas principalmente de saber se adaptar, inovar e buscar sempre aprender mais.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **GEM revela que mais de 93 milhões de brasileiros estão envolvidos com o empreendedorismo.** Disponível em: <https://pi.agenciasebrae.com.br/dados/gem-revela-que-mais-de-93-milhoes-de-brasileiros-estao-envolvidos-com-o-empreendedorismo/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2015. Acesso em: 01 mar. 2025.

BISPO, Cláudio dos Santos et al. **Empreendedorismo e inovação.** [S.l.]: Infolivros, [202-?]. Disponível em: <https://www.infolivros.org/pdfview/4871-empreendedorismo-e-inovacao>. Acesso em: 01 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Governo destaca papel da micro e pequena empresa para a economia do país.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 05 dez. 2024.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral.** Barueri: Manole, 2009. Acesso em: 01 mar. 2025.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico (fundamentos e aplicações).** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Acesso em: 05 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. São Paulo: Manole, 2014. Acesso em: 05 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Acesso em: 05 dez. 2024

CSTNG. **A importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** 2023. Disponível em: <https://cstng.com/blog/a-importancia-das-micro-e-pequenas-empresas-na-economia-brasileira/>. Acesso em: 05 dez. 2024.

DINIZ, Janguê. **A arte de empreender: lições e experiências de um empreendedor brasileiro.** São Paulo: Gente, 2017. Acesso em: 01 mar. 2025.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1992. Acesso em: 01 mar. 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **O empreendedor viável: como transformar ideias em negócios de sucesso.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 01 mar. 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Disponível em: <http://biblioteca.isctem.ac.mz/bitstream/123456789/296/1/Empreendedorismo%20Na%20Prática>. Acesso em: 01 mar. 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. Acesso em: 01 mar. 2025.

EMPRESÁRIOS usam "vaquinha virtual" para abrir negócio. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2014/03/07/empresario-s-usam-vaquinha-virtual-para-abrir-negocio-saiba-como-fazer.html>. Acesso em: 02 abr. 2025.

ESCOLA DO EMPREENDEDORISMO. Empreendedorismo: conceitos e fundamentos. Disponível em: <https://escoladoempreendedorismo.com/empreendedorismo-conceitos-e-fundamentos/>. Acesso em: 05 dez. 2024.

EXCESSO de burocracia é um dos empecilhos para empreender no Brasil. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/excesso-de-burocracia-ainda-e-dos-um-empecilhos-para-empreender-no-brasil/>. Acesso em: 02 fev. 2025.

FIREPAY. Empreendedorismo digital no Brasil em 2024: o crescimento da inovação e da resiliência. 2024. Disponível em: <https://blog.firepay.com.br/empreendedorismo-digital-no-brasil-em-2024-o-crescimento-da-inovacao-e-da-resiliencia/>. Acesso em: 14 dez. 2024.

IBC COACHING. 10 práticas empreendedoras para alavancar o seu negócio. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/porta/empreendedorismo/10-praticas-empreendedoras-para-alavancar-o-seu-negocio/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC). Como se tornar um empreendedor de sucesso. [S. l.]: IBC, 2021. Disponível em: <https://media.ibccoaching.com.br/pdf/ebook/ebook-como-se-tornar-um-empreendedor-de-sucesso.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Acesso em: 02 fev. 2025.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Acesso em: 02 fev. 2025.

SEBRAE. A importância do MEI, Microempreendedor, e seus desafios. 2023. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/a-importancia-do-mei-microempreendedor-e-seus-desafios/>. Acesso em: 05 dez. 2024.

SEBRAE. A importância da Análise SWOT para os negócios. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-analise-swot-para-os-negocios,b4362c0c78c04810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 25 jan. 2025.

SEBRAE. ERPs gratuitos para empreendedores. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/confira-5-erps-gratuitos-para-utilizar-no-seu-negocio,f8bf788855ba2810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 01 maio 2025.

SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 12 dez. 2024.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA E OS FATORES QUE INFLUENCIAM NO PLANEJAMENTO DAS FINANÇAS PESSOAIS

Anna Beatriz Malaquias Ferraz de V. Salvador (aluna)
Tatiana Falcão de Souza Fernandes (orientadora)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientador)
Alessandro Pinon Leitão (coorientador)

RESUMO:

Este estudo tem como objetivo analisar a Educação Financeira e os Fatores que influenciam no planejamento das Finanças Pessoais dos colaboradores de uma empresa de tecnologia em João Pessoa/PB. A escolha do tema surge diante da crescente preocupação com o consumo impulsivo, o endividamento e a dificuldade de organização financeira. A pesquisa, de natureza descritiva e abordagem quanti-qualitativa, utilizou questionários aplicados a 67 colaboradores. Os dados revelam que, embora muitos tenham tido acesso à educação financeira formal, a maioria não aplica o conhecimento adquirido nem possui um plano estruturado. Entre os principais fatores identificados estão a impulsividade, a ansiedade, a falta de disciplina, a pressão social e a ausência de orientação familiar. Os resultados indicam que o conhecimento técnico, por si só, não garante mudanças no comportamento financeiro. Conclui-se que a educação financeira deve ir além da transmissão de informações, integrando aspectos comportamentais e emocionais. Recomenda-se que a educação comportamental, mental e de consumo pessoal seja incentivada desde a escola e considerada nas políticas públicas, com o objetivo de promover a autonomia, o equilíbrio emocional e uma sociedade mais consciente e financeiramente estável.

Palavras-chaves: Educação Financeira; Planejamento Financeiro; Finanças Pessoais; Comportamento Financeiro; Consumo Consciente.

ABSTRACT:

This study aims to analyze Financial Education and the factors that influence Personal Financial Planning among employees of a technology company in João Pessoa, Brazil. The choice of this topic arises from the growing concern about impulsive consumption, indebtedness, and difficulties in financial organization.

This descriptive research adopts a quantitative-qualitative approach, using questionnaires administered to 67 employees. The data reveal that although many participants had access to formal financial education, most do not apply the knowledge acquired nor have a structured financial plan. The main factors identified include impulsivity, anxiety, lack of discipline, social pressure, and the absence of family financial guidance. The results indicate that technical knowledge alone is not sufficient to ensure changes in financial behavior. It is concluded that financial education must go beyond merely transmitting information, integrating behavioral and emotional aspects. It is recommended that behavioral, mental, and personal consumption education be encouraged from an early age in schools and considered within public policies, with the aim of promoting autonomy, emotional balance, and a more conscious and financially stable society.

Key words: Financial Education; Financial Planning; Personal Finances; Financial Behavior; Conscious Consumption.

1 INTRODUÇÃO

A temática da educação financeira vem ganhando destaque no cenário global, principalmente no que se refere à administração das finanças pessoais. Em um ambiente econômico cada vez mais complexo e interconectado, a capacidade de tomar decisões financeiras informadas e estratégicas é essencial para a estabilidade e crescimento econômico. No Brasil, a deficiência no conhecimento financeiro impacta diretamente o comportamento dos indivíduos, revelando altos níveis de endividamento e dificuldades na gestão orçamentária (Vieira; Moreira Junior; Potrich, 2019).

Nesse contexto, a alfabetização financeira surge como um primeiro passo essencial, capacitando os indivíduos a aplicarem na prática os conhecimentos adquiridos sobre conceitos básicos relacionados ao dinheiro, como orçamento, juros e investimentos. Diferente da educação financeira, que busca aprofundar e consolidar o conhecimento necessário para a tomada de decisões mais complexas e estratégicas, a alfabetização financeira se concentra no desenvolvimento das habilidades práticas que permitem às pessoas gerenciar suas finanças de forma mais consciente e evitar problemas como o endividamento excessivo (Hung; Park; Yoong, 2009).

Dessa forma, compreender como a educação financeira influencia o comportamento financeiro dos indivíduos torna-se um aspecto essencial para a formulação de estratégias voltadas à melhoria da saúde financeira da população.

A relevância deste estudo está na necessidade de entender como a educação e o comportamento financeiro pode impactar positivamente a tomada de decisões, promovendo hábitos saudáveis de consumo. Estudos apontam que a falta de conhecimento financeiro pode levar a decisões impulsivas e desvantajosas, comprometendo a segurança financeira da população (Braido, 2014). Nesse sentido, analisar a influência da educação financeira no comportamento dos indivíduos se mostra essencial para compreender de que forma diferentes fatores, como idade, renda e hábitos de consumo, interferem na gestão dos recursos financeiros.

O comportamento financeiro é influenciado por uma série de fatores psicológicos e sociais que moldam a forma como os indivíduos lidam com o dinheiro. Muitas vezes, escolhas financeiras não são tomadas de forma racional, mas influenciadas por impulsos emocionais, padrões culturais e pela relação familiar com o dinheiro desde a infância. Indivíduos que não possuem um planejamento financeiro estruturado tendem a adotar práticas de consumo descontroladas, gerando um ciclo de endividamento difícil de romper.

Fatores como acesso fácil ao crédito, publicidade persuasiva e pressão social contribuem para decisões financeiras impensadas, resultando em altos níveis de endividamento e dificuldades na administração dos recursos financeiros. Por outro lado, a educação financeira auxilia na criação de hábitos mais conscientes, como o controle de gastos, a definição de metas financeiras e a priorização de investimentos de longo prazo.

Diante desse cenário, este estudo propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais fatores influenciam o planejamento financeiro pessoal dos colaboradores de uma empresa de tecnologia?** A partir dessa indagação, pretende-se compreender os principais elementos que afetam o comportamento financeiro individual, considerando aspectos como consumo impulsivo, dificuldades de organização e resistência à poupança.

A delimitação deste estudo foca na relação entre educação e comportamento financeiro, tendo como objeto de análise os colaboradores de uma empresa de tecnologia. A escolha deste recorte se deve à necessidade de compreender como os colaboradores lidam com suas finanças pessoais e como seus hábitos de consumo impactam nas suas decisões financeiras diárias. Ao investigar esse grupo específico,

busca-se entender padrões comportamentais no uso do dinheiro e identificar estratégias para melhorar a gestão financeira individual. Nesse sentido, este trabalho é justificável, pois contribui para a transformação das atitudes e comportamentos financeiros das pessoas, fortalecendo sua autonomia e equilíbrio emocional. Ao promover reflexões sobre o consumo consciente e o planejamento financeiro, o estudo oferece subsídios para ações educativas que impactam tanto a vida pessoal quanto a produtividade no ambiente empresarial. A partir dos resultados obtidos, esperamos contribuir para um maior entendimento sobre os fatores que influenciam tais comportamentos.

Desse modo, delimitou-se como objetivo geral: Analisar a Educação Financeira e os Fatores que influenciam no planejamento das Finanças Pessoais. E como objetivos específicos: Identificar a percepção dos colaboradores sobre a educação financeira; verificar como os colaboradores aplicam os conhecimentos da educação financeira em suas decisões de consumo; evidenciar os fatores que influenciam os padrões de consumo; analisar a relação entre educação financeira e planejamento financeiro.

A metodologia adotada neste estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de abordagem quanti-qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram aplicados questionários estruturados aos colaboradores de uma empresa de tecnologia. A análise dos dados buscou avaliar o nível de conhecimento financeiro dos participantes e suas aplicações na prática.

Este artigo está dividido em cinco seções: inicia-se com a introdução, seguida da fundamentação teórica, que explora os principais conceitos relacionados à educação financeira. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada, bem como a análise e discussão dos resultados. Por fim, são expostas as considerações finais do estudo, acompanhadas de sugestões para pesquisas futuras que possam aprofundar ou ampliar a abordagem adotada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EDUCAÇÃO FINANCEIRA X ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA

A Educação Financeira (EF) é um processo de ensino-aprendizagem que visa desenvolver habilidades e conhecimentos necessários para gerenciar recursos financeiros de forma eficaz e responsável. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), a EF é "o processo mediante qual os indivíduos e as sociedades melhoram a sua compreensão em relação aos conceitos de produtos financeiros". Em um mundo onde a oferta de produtos financeiros cresce rapidamente e a tecnologia transforma o mercado, compreender esses conceitos financeiros torna-se indispensável para lidar com os desafios econômicos do dia a dia (Campos; Silva, 2014).

Silva e Powell (2013, p. 12) conceitua Educação Financeira como:

...um conjunto de informações através do qual os estudantes são introduzidos no universo do dinheiro e estimulados a produzir uma compreensão sobre finanças e economia, através de um processo de ensino, que os torne aptos a analisar, fazer julgamentos fundamentados, tomar decisões e ter posições críticas sobre questões financeiras que envolvam sua vida pessoal, familiar e da sociedade em que vivem.

Ainda sobre a Educação Financeira:

A educação financeira significa o conhecimento de conceitos relacionados com a política monetária, mercado financeiro e a utilização de técnicas e ferramentas contábeis e administrativas que ajudam as pessoas a obterem estabilidade e sucesso financeiro ao longo de suas vidas. A educação financeira representa também o comportamento ético e social de cada cidadão, a responsabilidade de cada um dentro da sociedade, buscando sua realização pessoal e profissional, e tendo seus atos, simultaneamente, reflexos positivos em ações de caráter econômico e consequentemente social (Pires, 2005, p. 14-15).

No Brasil, a importância da EF ganhou reconhecimento oficial com a criação da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), por meio do Decreto 7.397/2010. Desde então, esse tema vem sendo ampliado em diferentes setores, incluindo o ambiente escolar, buscando preparar cidadãos para gerenciar melhor seus recursos e planejar o futuro com mais segurança.

A EF permite compreender o valor real do dinheiro e a melhor forma de administrar os gastos. Esse processo não se resume a um conjunto de regras fixas ou a uma simples ferramenta financeira, mas visa conscientizar o cidadão para uma tomada de decisão mais informada. De acordo com Reimann e Bechara (2010), a tomada de decisão envolve avaliar e antecipar os resultados positivos e negativos de diferentes alternativas.

De acordo com Lucci et al. (2006), a educação financeira compreende não apenas o conhecimento de conceitos fundamentais, mas também a adoção de comportamentos que favorecem o controle e a organização das finanças pessoais. Entre as práticas essenciais dessa gestão estão o controle de despesas, o uso consciente do crédito e a administração de financiamentos e empréstimos. Assim, a EF se apresenta como um instrumento fundamental para a tomada de decisões mais assertivas e equilibradas no cotidiano econômico dos indivíduos.

A alfabetização financeira é vista como um conceito mais abrangente do que a própria educação financeira e, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2020), envolve três dimensões principais: o conhecimento, a atitude e o comportamento financeiro. Por outro lado, a expressão educação financeira se restringe a apenas uma dessas dimensões: o conhecimento financeiro.

Lusardi e Mitchell (2011) argumentam que, mais do que mensurar o nível de conhecimento financeiro das pessoas, é essencial investigar como esse conhecimento é internalizado e aplicado no processo de tomada de decisão relacionado às finanças.

A Alfabetização Financeira e a Educação Financeira estão fortemente conectadas, já que ambas têm como objetivo aprimorar o entendimento e o controle das finanças pessoais. No entanto, a Alfabetização Financeira é um conceito mais amplo que envolve a aplicação prática do conhecimento financeiro adquirido por meio da Educação Financeira.

A inter-relação entre Educação Financeira e Alfabetização Financeira torna-se ainda mais evidente quando se observa seu impacto direto no comportamento financeiro dos indivíduos. Pessoas financeiramente alfabetizadas não apenas compreendem conceitos como orçamento, investimentos e individualização, mas também desenvolvem a capacidade de tomar decisões informadas e estratégicas em relação ao seu dinheiro.

A alfabetização financeira se diferencia da educação financeira pela competência dos indivíduos em aplicar corretamente os conhecimentos adquiridos. Essa habilidade contribui para uma melhor qualidade de vida, facilitando a tomada de decisão sob risco e permitindo escolhas financeiras mais eficientes.

Em outras palavras, a Educação Financeira fornece as ferramentas e o conhecimento necessário para que os indivíduos se tornem financeiramente alfabetizados, ou seja, capazes de aplicar corretamente os conceitos financeiros em

suas vidas. Assim, promover a alfabetização financeira não apenas amplia a compreensão teórica sobre finanças, mas também incentiva a adoção de hábitos importantes para a estabilidade e o bem-estar econômico a longo prazo.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro pessoal representa um passo fundamental para assegurar estabilidade econômica e conquistar objetivos ao longo da vida. É por meio dele que se torna possível organizar e administrar os recursos financeiros de forma eficiente, buscando a realização pessoal (Macedo, 2010). Esse processo envolve desafios, já que cada pessoa possui uma realidade financeira distinta, com fatores como renda, gastos e riscos próprios. Assim, um planejamento financeiro bem elaborado contribui não apenas para o equilíbrio das finanças, mas também para a elevação da qualidade de vida.

Para Gitman (2010), o planejamento financeiro é essencial, pois orienta a direção a ser seguida, além de coordenar e controlar as ações para alcançar objetivos, sejam eles individuais ou coletivos. Já Ross et al. (1995) definem o planejamento financeiro como um processo formal que permite acompanhar diretrizes de mudanças e revisar metas estabelecidas quando necessário. Esse processo possibilita antecipar oportunidades de investimento, avaliar o nível de endividamento e determinar a quantia de dinheiro a ser mantida disponível, visando crescimento e rentabilidade.

Porém, para conseguirmos nos planejar financeiramente, precisamos entender um pouco sobre a economia em si. A palavra economia vem do grego *oikonomía*, que é composto por *oikos* (casa) e *nomos* (norma ou lei). A etimologia tem origem na Grécia Antiga e, conforme sua tradução sugere, era empregada para descrever a maneira como uma família gerenciava sua casa, ou seja, como administrava os gastos e rendimentos do lar (Vasconcelos; Garcia, 2004).

Entender alguns fundamentos econômicos, suas leis, conceitos e princípios é fundamental para o planejamento e a gestão financeira pessoal. Esse conhecimento posiciona o indivíduo dentro de um universo maior, permitindo que ele tome decisões de consumo de forma mais racional. Além disso, estar atento às mudanças econômicas é essencial, uma vez que a economia influencia diretamente fatores como renda, consumo, investimentos e crédito.

Manter uma boa organização das finanças pessoais é essencial para que cada indivíduo utilize sua renda com eficiência, o que possibilita decisões mais acertadas em relação a investimentos, consumo, despesas essenciais e eventuais, além de contribuir para o bem-estar, a segurança financeira e a realização de desejos (CERBASI, 2009).

Conforme destaca a Comissão de Valores Mobiliários (2019):

O primeiro passo para a construção de um planejamento financeiro pessoal é o conhecimento da própria situação financeira. Muitas pessoas vivem no automático e não têm clareza de quanto ganham, quanto gastam e como utilizam seu dinheiro. Sem esse diagnóstico inicial, torna-se impossível estabelecer objetivos e traçar metas realistas. Planejar exige organização, disciplina e, principalmente, consciência sobre a importância do controle financeiro para a realização de sonhos e para uma vida equilibrada.

Ainda sobre Planejamento Financeiro Pessoal:

Para que se tenha um bom planejamento, é necessário saber aonde se quer chegar; é necessário internalizar a visão de futuro trazida pela perspectiva de realização do projeto e estabelecer metas claras e

objetivas, as quais geralmente precisam de recursos financeiros para que sejam alcançadas ou para que ajudem a atingir objetivos maiores. Por isso, é importante que toda movimentação de recursos financeiros, incluindo todas as receitas (rendas), todas as despesas (gastos) e todos os investimentos, esteja anotada e organizada (Bacen, 2018, p. 20).

O Planejamento pessoal pode ser dividido em três prazos: Curto prazo: Envolve metas de até um ano, como quitar dívidas ou criar um fundo emergencial; Médio prazo: Abrange metas de um a cinco anos, como adquirir um automóvel ou fazer uma viagem planejada; Longo prazo: Inclui objetivos superior a cinco anos, como compra de imóveis, investimentos para aposentadoria e estabilidade financeira duradoura.

Além de ser uma ferramenta essencial para organização financeira, o planejamento permite que os indivíduos enfrentem imprevistos com maior segurança. De acordo com Bodie, Kane e Marcus (2014), a construção de reservas financeiras para emergências e o investimento em ativos adequados ao perfil do investidor são estratégias fundamentais para garantir estabilidade econômica a longo prazo.

Um planejamento financeiro abrangente deve ir além do controle de receitas e despesas, é saudável criar estratégias de diversificação de fontes de renda e proteção contra riscos financeiros. Essas práticas são essenciais para fortalecer a resiliência financeira dos indivíduos, permitindo a manutenção de um padrão de vida sustentável mesmo em períodos de instabilidade econômica. Organizar o dinheiro de forma equilibrada, buscando diferentes formas de ganhar e guardar, ajuda a melhorar o bem-estar financeiro e a qualidade de vida, além de reduzir sentimentos como ansiedade e preocupação com o futuro (Mendes e Abreu, 2020).

Vale destacar que o planejamento das finanças pessoais precisa ser contínuo e adaptável às transformações que ocorrem ao longo da vida do indivíduo. Pois, não existe uma abordagem única que funcione para todos, cada indivíduo possui uma realidade financeira distinta (OCDE, 2020)

Dessa forma, a revisão periódica das finanças, aliada ao desenvolvimento de hábitos financeiros saudáveis, é essencial para garantir um futuro econômico estável e sustentável. Como apontam André (2018) e Ribeiro et al. (2015), um planejamento financeiro eficaz proporciona não apenas controle sobre o dinheiro, mas também tranquilidade e bem-estar, permitindo que os indivíduos alcancem suas metas de forma estruturada e consciente.

2.3 COMPORTAMENTO FINANCEIRO

A compreensão do comportamento financeiro dos indivíduos e o impacto de diversos fatores em suas decisões são temas relevantes. Nesta análise, vamos explorar conceitos essenciais e teorias relevantes que sustentam essa pesquisa, destacando os diversos fatores que influenciam as atitudes e comportamentos em relação ao dinheiro.

Diferentemente da definição da educação financeira, que busca capacitar os indivíduos para tomarem decisões informadas, o comportamento financeiro analisa como essas decisões são moldadas pelo comportamento humano, reconhecendo que essas escolhas muitas vezes não são guiadas pela racionalidade, mas sim por influências emocionais, sociais e psicológicas.

De acordo com Morgan (2021), o sucesso financeiro está menos ligado à inteligência e mais relacionado ao comportamento. Ensinar comportamentos financeiros eficazes pode ser desafiador, mesmo para pessoas de alto grau de instrução, uma vez que o comportamento é uma área difícil de se desenvolver.

Dito isto, Ariely e Kreisler (2019, p. 313) comentam que:

Deveríamos reconhecer, porém, que saber como deveríamos mudar nossos comportamentos e de fato mudá-los são coisas bem diferentes. Isso é especialmente verdadeiro com o dinheiro, pois, além de combatermos nossas tendências, também combatemos um ambiente financeiro que o tempo todo procura nos fazer cair na tentação de tomar decisões ruins. Vivemos em um mundo onde forças externas querem algo de nós a todo momento – nosso dinheiro, nosso tempo, nossa atenção, o que torna difícil pensar racionalmente e agir com sabedoria.

Nesse cenário, estamos sujeitos a uma interminável disputa por nossos recursos - dinheiro, tempo e atenção - dificultando uma abordagem racional e sábia.

Estudos indicam que os seres humanos demonstram uma inclinação inata para subestimar a probabilidade de eventos adversos em suas vidas, uma propensão que exerce considerável influência na elaboração de suas decisões (Daura, 2018). Quando confrontados com contingências imprevistas, tendemos a adotar escolhas desvantajosas.

Uma teoria amplamente reconhecida é a Teoria das Preferências Temporais, que sugere que as pessoas atribuem valores distintos a recompensas presentes e futuras (Mises, 2010). Essa diferença pode resultar em comportamentos como a procrastinação financeira, em que indivíduos optam por gratificações imediatas em vez de recompensas maiores no futuro. Compreender essas preferências temporais é crucial para promover uma gestão financeira mais eficaz e evitar decisões prejudiciais.

Na psicologia comportamental, a Teoria dos Quadros de Referência sugere que as decisões financeiras são sensíveis à maneira como as opções são apresentadas (Meneguín; Ávila, 2015, p. 18). Indivíduos podem tomar decisões distintas com base na forma como uma escolha é descrita, seja como uma perda ou como um ganho potencial, mesmo que as implicações financeiras sejam idênticas. Aspectos sociais, como as normas vigentes e a pressão exercida pelo grupo, exercem influência significativa no processo de tomada de decisão financeira.

As pessoas tendem a se comparar com os outros ao tomar decisões financeiras e podem ser influenciadas pelas expectativas sociais sobre o que é considerado um comportamento financeiro adequado. (Ariely; Kreisler, 2019, p. 136). Essas influências podem moldar significativamente as escolhas financeiras individuais, muitas vezes levando a decisões que não são necessariamente as mais racionais do ponto de vista puramente econômico.

Um fator importante que influencia o comportamento financeiro é a heurística da ancoragem, um viés cognitivo que afeta a forma como as pessoas avaliam valores e tomam decisões. Conforme destacado por Kahneman (2012), os indivíduos tendem a confiar excessivamente em uma informação inicial, conhecida como "âncora", para fazer julgamentos posteriores, mesmo quando essa informação é irrelevante ou arbitrária. No contexto financeiro, isso pode levar os consumidores a aceitarem preços mais altos devido à exposição a um valor inicial elevado ou a subestimar despesas futuras com base em experiências passadas. Esse viés demonstra como a percepção e a cognição desempenham um papel fundamental nas decisões financeiras, reforçando a ideia de que os indivíduos nem sempre agem de forma puramente racional em relação ao dinheiro.

Ao reconhecer como as decisões financeiras são moldadas por uma variedade de influências psicológicas, sociais e econômicas, podemos ajudar as pessoas a desenvolver uma compreensão mais profunda de como esses fatores influenciam suas decisões financeiras.

2.4 O IMPACTO DO AMBIENTE FAMILIAR NO COMPORTAMENTO FINANCEIRO

O ambiente familiar exerce um papel fundamental na formação do comportamento financeiro dos indivíduos, moldando crenças, hábitos e atitudes que podem perdurar por toda a vida. Desde a infância, as interações com pais e cuidadores influenciam a forma como as pessoas pensam, agem e se relacionam com o dinheiro.

A educação financeira pode ser desenvolvida a partir de situações cotidianas, principalmente por meio da vivência prática. Durante a infância, as crianças tendem a observar e imitar comportamentos dos adultos, sendo altamente influenciadas por suas ações no manejo do dinheiro. Assim, atitudes conscientes no ambiente familiar favorecem a construção de hábitos financeiros saudáveis desde cedo (Sant'Ana e Sergio, 2022)

Portanto, a educação financeira na infância deve ultrapassar a simples instrução sobre como lidar com o dinheiro, começando pela necessidade de desenvolver a consciência quanto ao valor que o dinheiro representa. É fundamental considerar que o aprendizado prático exerce grande influência nesse processo, especialmente porque, durante a infância, as crianças tendem a observar os adultos com atenção e a reproduzir seus comportamentos.

Dal Magro et al. (2018) corroboram essa perspectiva ao apontar que adolescentes que dialogam com os pais sobre finanças tendem a tomar decisões mais conscientes quanto ao uso do dinheiro. Crianças criadas em lares onde há práticas financeiras responsáveis e saudáveis têm maior propensão a desenvolver competências como disciplina econômica e planejamento financeiro, o que as prepara para uma vida adulta financeiramente estável. A idade também se mostra um fator determinante nesse processo, pois está relacionada à experiência, à maturidade e aos objetivos financeiros. Em contrapartida, a convivência em ambientes familiares com comportamentos financeiros desorganizados ou irresponsáveis pode gerar efeitos negativos, dificultando a tomada de decisões econômicas adequadas no futuro.

Domingos (2012, p. 95) observa que:

[...] a Educação Financeira ainda é um tema pouco discutido nos lares brasileiros e uma espécie de tabu nas relações familiares. Em geral, o que acontece com mais frequência é virar um elemento de conflito, justamente por não ser discutido de forma aberta e transparente. Isso significa que, quanto mais luz você jogar sobre esse assunto, mais fácil vai ser lidar com essas questões daqui em diante.

Essa realidade é relevante para compreender o consumo impulsivo, comportamento fortemente influenciado pelo ambiente familiar. A forma como as crianças observam e vivenciam a relação com o dinheiro em casa pode determinar suas atitudes financeiras na vida adulta e moldar suas reações diante de estímulos de consumo.

Segundo Rodrigues (2021), jovens adultos apresentam maior propensão ao consumo impulsivo, muitas vezes influenciados por emoções e pela busca por aceitação social. Em sua pesquisa, o autor destaca que esses jovens associam esse comportamento à constante exposição a novidades, promoções e descontos promovidos por empresas, especialmente nas redes sociais, como o Instagram.

A teoria do desenvolvimento humano de Vygotsky (1998) reforça essa visão, ao destacar que as interações sociais ao longo das fases da vida impactam diretamente o comportamento e a tomada de decisão. Crianças que convivem com hábitos financeiros saudáveis tendem a internalizar essas práticas, enquanto aquelas expostas a comportamentos irresponsáveis podem desenvolver uma relação impulsiva com o consumo.

Esse padrão também é apontado por Medeiros (2015), que identifica uma maior suscetibilidade dos adolescentes à pressão social e à busca por aceitação. Tal contexto

os leva a decisões de compra baseadas em modismos e impulsos, o que compromete sua estabilidade financeira futura.

O consumo impulsivo, por sua vez, caracteriza-se por decisões de compra não planejadas, movidas por fatores emocionais e estímulos externos. Verplanken e Sato (2011) afirmam que esse comportamento está frequentemente associado à busca por gratificação instantânea, o que pode resultar em descontrole financeiro e prejudicar a saúde econômica do indivíduo. Entre as consequências, destacam-se o endividamento excessivo, dificuldades para cumprir compromissos financeiros e aumento do estresse e da ansiedade.

Diante desse cenário, torna-se fundamental a adoção de estratégias voltadas à redução do consumo impulsivo e ao fortalecimento da disciplina financeira. O planejamento e a elaboração de um orçamento detalhado são ações essenciais para delimitar gastos e evitar compras desnecessárias. Conforme salientam Lusardi e Mitchell (2014), orçamentos bem estruturados contribuem para maior controle dos hábitos de consumo.

Ademais, o uso consciente do crédito é imprescindível. Definir limites para o cartão de crédito e evitar parcelamentos excessivos são práticas eficazes na prevenção do endividamento. Outra estratégia recomendada é o exercício do autocontrole, por meio de técnicas como a “regra das 24 horas”, que propõe o adiamento da decisão de compra para refletir sobre sua real necessidade. Para Hofmann, Baumeister e Förster (2012), a habilidade de postergar a gratificação é crucial para conter gastos impulsivos e promover maior estabilidade financeira.

Por fim, a educação financeira se apresenta como um elemento fundamental. O conhecimento sobre finanças pessoais capacita os indivíduos a compreender as implicações de suas escolhas de consumo, diminuindo sua vulnerabilidade a comportamentos impulsivos. Nesse sentido, Xiao (2008) destaca que pessoas com maior instrução financeira tendem a tomar decisões mais racionais, promovendo uma relação mais equilibrada com o dinheiro.

Conclui-se, portanto, que o comportamento financeiro é resultado de um processo contínuo, influenciado pelo ambiente familiar, pela maturidade emocional e pelas experiências adquiridas ao longo da vida. Compreender essa complexa dinâmica é essencial para a formulação de políticas e práticas de educação financeira que estimulem decisões conscientes e contribuam para o bem-estar e a saúde financeira dos indivíduos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na realização do estudo, cujo propósito é analisar a Educação Financeira e os Fatores que influenciam no planejamento das Finanças Pessoais dos colaboradores de uma empresa de tecnologia em João Pessoa/PB. Para isso, recorreu-se ao método científico, entendido como um conjunto sistemático de procedimentos racionais utilizados para alcançar um determinado conhecimento ou resultado. Trata-se de um caminho estruturado que orienta o pesquisador na busca pela solução de um problema ou pela compreensão de um fenômeno (Matias-Pereira, 2016).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

A pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como descritiva, pois busca descrever o nível de conhecimento financeiro dos colaboradores de uma empresa de tecnologia. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade descrever as particularidades de um grupo específico de indivíduos. Entre suas principais características, destaca-se o

uso de instrumentos padronizados para a coleta de informações, como questionários e técnicas de observação estruturada (Gil, 2008)

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, uma vez que se concentra na investigação aprofundada de um grupo específico dentro de um contexto organizacional delimitado. O estudo de caso configura-se como uma estratégia metodológica que envolve a análise aprofundada e detalhada de um ou de um número limitado de unidades, com o propósito de proporcionar uma compreensão ampla e substancial do fenômeno investigado (Gil, 2008).

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa adota uma abordagem quanti-qualitativa, pois busca compreender o nível de conhecimento financeiro dos colaboradores tanto por meio de suas percepções e vivências quanto por meio de dados numéricos, que contribuem para fundamentar e enriquecer a interpretação dos resultados.

Essa abordagem mista, que integra métodos quantitativos e qualitativos, visa proporcionar uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno estudado, superando a dicotomia entre os dois paradigmas metodológicos. (Souza; Kerbauy, 2017)

3.2 RISCOS E BENEFÍCIOS

A pesquisa é classificada como de risco mínimo, conforme a Resolução CNS nº 466/2012. Os possíveis riscos estão relacionados a desconfortos emocionais ao tratar de questões financeiras pessoais, bem como à possibilidade de exposição de dados sensíveis. No entanto, medidas preventivas serão adotadas para garantir a integridade dos participantes, como o uso de questionário anônimo, a garantia de sigilo absoluto das informações, o armazenamento seguro dos dados e a ausência de qualquer forma de identificação direta dos participantes. Todos os voluntários serão informados sobre os objetivos da pesquisa e convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo sua autonomia, liberdade de recusa e direito de desistência a qualquer momento, sem prejuízo.

Os benefícios, embora não envolvam vantagens diretas aos participantes, concentram-se na contribuição para a compreensão dos fatores que influenciam o planejamento financeiro pessoal. Destaca-se a importância de hábitos saudáveis de organização financeira e de um comportamento consciente, estimulando reflexões sobre o controle de gastos, a prevenção ao endividamento, o alcance de metas pessoais e a melhoria da qualidade de vida. Espera-se que os resultados promovam bem-estar emocional, segurança econômica e maior autonomia nas decisões financeiras, podendo ainda subsidiar futuras ações de educação financeira em diferentes contextos, incluindo empresas e instituições.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados desta pesquisa foi realizada por meio de um questionário online, desenvolvido na plataforma Google Forms. O estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da UNIESP, por meio da Plataforma Brasil, sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 88308725.5.0000.5184, em 31 de abril de 2025, sendo aprovado em 07 de maio do mesmo ano.

A coleta de dados ocorreu após a aprovação do Comitê de Ética, mediante a anuência dos participantes por meio da assinatura digital do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O questionário foi disponibilizado exclusivamente aos colaboradores da empresa onde se realizou o estudo de caso, totalizando **67 respondentes**.

Com relação à proteção de dados pessoais em ambiente virtual, foi solicitado apenas o endereço de e-mail dos participantes, que serão devidamente preservados

pela equipe responsável pelo projeto de pesquisa, sendo utilizados apenas para controle de duplicidade de respostas, sem qualquer divulgação.

Todos os dados foram acessados exclusivamente pelos pesquisadores envolvidos, e não foram disponibilizados a terceiros. Os resultados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, podendo ser apresentados em eventos científicos ou em publicações, sempre de forma agregada, sem identificação de nomes, instituições ou informações que comprometam a privacidade dos participantes.

4 ESTUDO DE CASO: RESULTADO E DISCUSSÃO

Este estudo foi aplicado em uma empresa privada de grande porte, situada no estado da Paraíba, atuante no setor de distribuição de produtos de tecnologia. A organização apresenta um ambiente corporativo dinâmico, com colaboradores de perfis diversos em termos de idade, escolaridade e experiências profissionais. A pesquisa foi aplicada junto aos colaboradores da empresa, preservando-se o anonimato institucional e individual dos participantes, conforme os princípios éticos aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Ao todo, **67 colaboradores** da empresa participaram da presente pesquisa. A maioria dos participantes da pesquisa encontra-se na faixa etária de 20 a 30 anos (49,3%), caracterizando um público jovem-adulto, grupo mais suscetível ao consumo impulsivo e à influência de fatores emocionais nas decisões financeiras (Rodrigues, 2021, p. 9).

Quanto à formação acadêmica, observa-se elevado nível de escolaridade, com predominância de ensino superior completo (32,8%), ensino superior incompleto (26,9%) e pós-graduação (25,4%), o que caracteriza um cenário teoricamente propício à compreensão de conceitos relacionados à educação financeira (Lusardi, 2011, p. 4).

67 responses

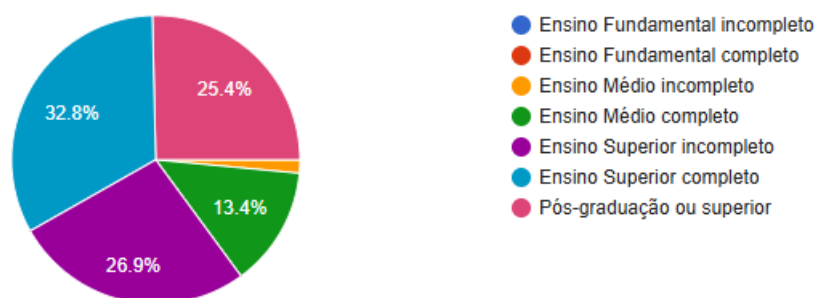


Gráfico 1 - Nível de Escolaridade
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

4.2 EDUCAÇÃO FINANCEIRA E NÍVEL DE CONHECIMENTO

A maioria dos respondentes (62,7%) declarou já ter tido acesso a algum tipo de educação financeira formal. No entanto, ao avaliar o próprio nível de conhecimento sobre temas como juros, inflação e investimentos, prevalece a autopercepção de um conhecimento moderado (56,7%), com parcela significativa ainda se considerando pouco instruída (26,9% afirmaram ter conhecimento baixo). Esses dados corroboram

Morgan (2021, p. 7), ao destacar que o comportamento financeiro é mais desafiador de ser modificado do que o simples domínio teórico do conteúdo.

67 responses

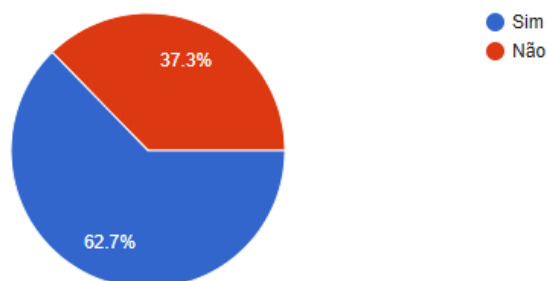


Gráfico 2 - Você já recebeu algum tipo de educação financeira formal (cursos, treinamentos, palestras)?

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

4.3 APLICAÇÃO PRÁTICA E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Apesar da exposição à educação financeira, apenas 16,4% dos participantes afirmam aplicar sempre os conhecimentos adquiridos em sua rotina. Observa-se também que a maioria (64,2%) não possui um planejamento financeiro estruturado, e aqueles que o têm, nem sempre o seguem com disciplina (20,9%). Tais evidências reforçam as observações de Ariely e Kreisler (2019, p. 7), ao apontarem que saber o que deve ser feito nem sempre se traduz em ação efetiva, especialmente diante das pressões e distrações do cotidiano.

67 responses

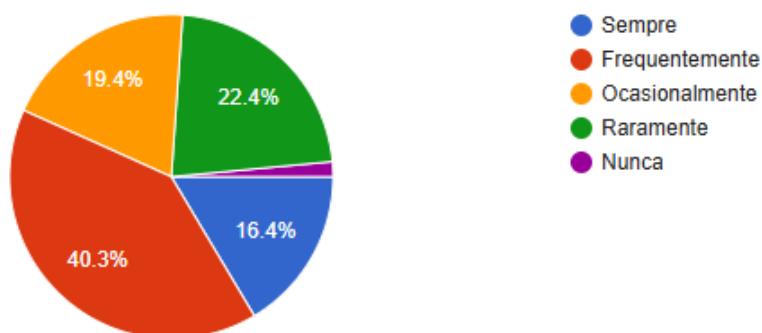


Gráfico 3 - Você costuma aplicar conhecimentos adquiridos sobre finanças em decisões como compras, investimentos ou economia doméstica?

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

67 responses



Gráfico 4 - Você possui um planejamento financeiro pessoal?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

4.4 REVISÃO DE ORÇAMENTO E PERCEPÇÃO DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA

A prática de revisar o orçamento pessoal apresenta-se como hábito relativamente consolidado entre os respondentes, com 59,7% realizando essa atividade mensalmente. Entretanto, ainda que 58,2% dos participantes reconheçam que a educação financeira contribui de forma significativa para o seu planejamento pessoal, 34,3% admitem enfrentar dificuldades práticas em aplicá-la. Isso demonstra que, embora o conhecimento teórico exista, há barreiras comportamentais e emocionais que dificultam sua plena incorporação no cotidiano, como já discutido por Morgan (2021).

67 responses

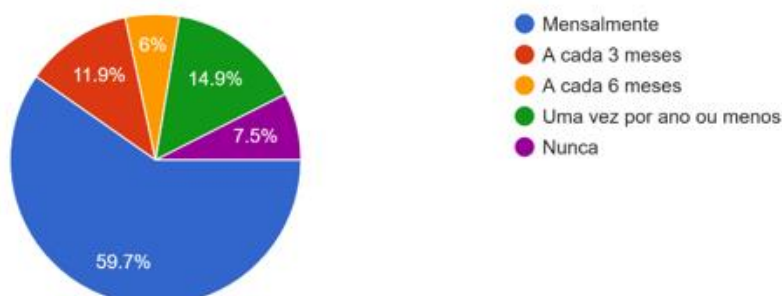


Gráfico 5 - Com que frequência você revisa seus planos financeiros e orçamentos?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

4.5 COMPORTAMENTO DE CONSUMO E CONTROLE DE GASTOS

A pesquisa revelou que as compras impulsivas são uma realidade frequente para grande parte dos respondentes: 43,3% realizam esse tipo de compra ocasionalmente e 38,8% raramente, indicando que, embora a frequência alta seja menos comum, o comportamento impulsivo ainda está presente de forma significativa. Apenas 7,5% afirmaram realizar compras impulsivas frequentemente e 2,9% sempre, enquanto 7,5% nunca realizam esse tipo de compra. Esses dados se alinham à análise de Verplanken e Sato (2011, p. 9), que associam o consumo impulsivo à busca por gratificação imediata e à dificuldade de controlar impulsos diante de estímulos externos.

Adicionalmente, 38,8% dos participantes não adotam qualquer estratégia para conter gastos, o que reforça a ideia de ausência de mecanismos de autorregulação. Ainda segundo Verplanken e Sato (2011), a ausência de estratégias de autorregulação contribui para padrões de consumo impulsivo, que podem resultar em arrependimento, dificuldades financeiras e emoções negativas associadas às decisões de compra.

Quando questionados sobre os fatores que mais influenciam suas decisões de compra, os respondentes indicaram predominantemente as necessidades reais (41,8%), seguidas por promoções e descontos (38,8%) e, em menor proporção, emoções como estresse e ansiedade (11,9%). Esse resultado evidencia a influência significativa dos fatores emocionais nas decisões de consumo, mesmo quando os indivíduos possuem algum nível de instrução em educação financeira formal.

67 responses

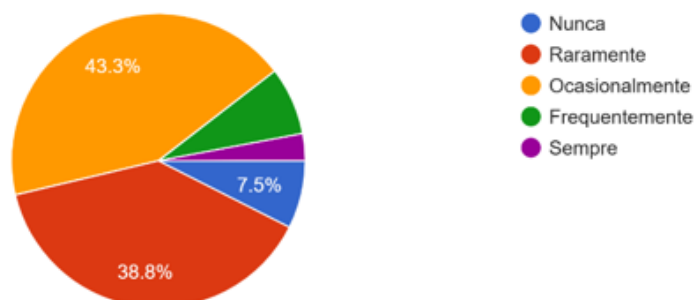


Gráfico 6 - Com que frequência você realiza compras impulsivas, sem planejamento prévio?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

4.6 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE FAMILIAR

Em relação à infância e adolescência, a maioria dos participantes não recebeu orientação financeira frequente no ambiente familiar: 43,3% relataram ter recebido orientação apenas raramente e 26,9% nunca tiveram contato com o tema nesse período, sendo esse um fator de impacto duradouro na construção de hábitos financeiros. Sebrae (2014, p. 8) aponta que a observação dos pais e responsáveis é determinante para o desenvolvimento de comportamentos relacionados ao consumo. A ausência de referência prática no ambiente doméstico pode perpetuar a falta de disciplina orçamentária e contribuir para atitudes impulsivas.

67 responses

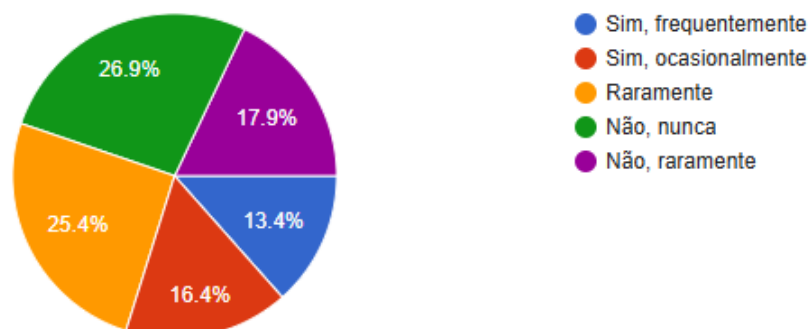


Gráfico 7 - Quando criança ou adolescente, você teve orientação financeira de seus pais ou familiares?
Fonte: Dados da Pesquisa, 2025

Quanto à percepção sobre a influência familiar, 40,3% dos respondentes consideram que foram influenciados positivamente, 32,8% negativamente e 26,9%

afirmam possuir um comportamento financeiro independente. Essa pluralidade evidencia que a formação das atitudes financeiras está profundamente relacionada ao contexto familiar e social. Conforme destacam Ariely e Kreisler (2019, p. 7), fatores sociais e culturais exercem papel significativo na modelagem das decisões financeiras, influenciando hábitos, percepções e práticas relacionadas ao dinheiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a Educação Financeira e os Fatores que influenciam no planejamento das Finanças Pessoais dos colaboradores de uma empresa de tecnologia, com foco na relação entre educação financeira, comportamento de consumo e aplicação prática do conhecimento financeiro. Os dados revelaram que, apesar de muitos participantes possuírem acesso à educação financeira formal e apresentarem um bom nível de escolaridade, persistem dificuldades práticas em transformar o conhecimento em ações efetivas e sustentáveis no cotidiano.

Os dados demonstram que o simples domínio de conceitos técnicos sobre finanças não é suficiente para promover mudanças profundas e duradouras. Embora 62,7% dos participantes tenham declarado já ter tido acesso a algum tipo de educação financeira formal, apenas 16,4% afirmaram aplicar sempre os conhecimentos adquiridos, e 64,2% não possuem um planejamento financeiro estruturado, p 12. Esses resultados evidenciam que barreiras emocionais, impulsividade, ausência de disciplina e influências do ambiente familiar ainda representam obstáculos significativos à mudança de comportamento.

Nesse sentido, torna-se essencial que a educação financeira vá além da simples transmissão de conhecimentos técnicos, incorporando também o aprimoramento de aspectos comportamentais, emocionais e psicológicos, fundamentais para a tomada de decisões conscientes e equilibradas.

A educação financeira comportamental emerge, assim, como um diferencial necessário. Trata-se de uma abordagem que busca compreender os padrões de comportamento dos indivíduos frente ao dinheiro, reconhecendo que decisões financeiras são, muitas vezes, motivadas por fatores subjetivos como ansiedade, estresse, gratificação imediata e comparação social. Conforme demonstrado nos resultados desta pesquisa, apesar do acesso à educação financeira, muitos participantes enfrentam dificuldades práticas em aplicá-la no cotidiano, o que aponta para a necessidade de estratégias complementares, como o incentivo ao autoconhecimento, ao controle emocional e ao desenvolvimento de hábitos conscientes. Segundo Ariely e Kreisler (2019), tais aspectos são fundamentais para a construção de uma relação mais equilibrada com o consumo.

Além disso, promover a educação para o consumo responsável, estimulando a reflexão sobre necessidades reais, valores pessoais e objetivos de longo prazo, pode contribuir para a prevenção do endividamento e para o fortalecimento da autonomia financeira. De acordo com Lusardi e Mitchell (2014), indivíduos com maior instrução financeira tendem a tomar decisões mais racionais e sustentáveis, o que favorece uma gestão mais eficiente dos recursos e fortalece a autonomia nas escolhas financeiras.

Tais práticas devem ser incorporadas desde a formação escolar e estendidas ao ambiente corporativo, criando uma cultura organizacional que valorize o bem-estar financeiro dos colaboradores.

Nesse sentido, programas empresariais de educação financeira, que vão além das palestras pontuais e passam a integrar ações contínuas, personalizadas e comportamentais, podem desempenhar um papel estratégico. Iniciativas como oficinas de planejamento financeiro, rodas de conversa sobre consumo consciente, suporte psicológico para lidar com ansiedade financeira e desafios práticos para implementação

de metas podem gerar impactos significativos, tanto na vida pessoal dos trabalhadores quanto na produtividade organizacional.

Conclui-se, portanto, que a educação financeira eficaz precisa ser integrada ao desenvolvimento humano de forma ampla, contemplando não apenas a informação, mas também a transformação de atitudes e comportamentos. O incentivo à educação comportamental, mental e de consumo pessoal deve ser prioridade em políticas públicas, escolas e empresas, contribuindo para uma sociedade mais consciente, saudável e economicamente estável.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra para diferentes perfis socioeconômicos e setores profissionais, de modo a investigar como variáveis como gênero, faixa etária, cultura organizacional e região geográfica influenciam a relação entre educação financeira e comportamento financeiro. Além disso, estudos longitudinais podem contribuir para avaliar os efeitos da educação financeira comportamental ao longo do tempo e identificar mudanças efetivas nos hábitos financeiros dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Mauricio Moreira Freire Mansano. **O impacto de um planejamento financeiro pessoal na qualidade de vida do indivíduo**. 2018. Monografia (Graduação em Ciências Sociais Aplicadas). Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

ARIELY, Dan; KREISLER, Jeff. **A psicologia do dinheiro**. Rio de Janeiro: Sextante, p. 313, 2019.

ÁVILA, Flávia; BIANCHI, Ana Maria. **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. São Paulo. 2015. Disponível em: <https://www.economiacomportamental.org/guia-economia-comportamental.pdf>. Acesso em: 01 de maio. 2024.

CERBASI, Gustavo. **Como organizar sua vida financeira: Inteligência financeira pessoal na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS; PLANEJAR – Associação Brasileira de Planejadores Financeiros. **Planejamento financeiro pessoal**. 1. ed. Rio de Janeiro: CVM; planejar, 2019. 288 p. ISBN 978-65-80997-00-8. Disponível em: https://gmw.investidor.gov.br/wpcontent/uploads/2021/03/livro_TOP_planejamento_financeiro_pessoal.pdf. Acesso em: 01 maio 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cuidando do seu dinheiro: gestão de finanças pessoais**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/Cuidando_do_seu_dinheiro_Gestao_de_Financas_Pessoais/caderno_cidadania_financeira.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A. J. **Investimentos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.

BRAIDO, Gabriel Machado. **Planejamento Financeiro Pessoal dos Alunos de Cursos da Área de Gestão: estudo em uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul**. Revista Estudo & Debate, v. 21, n. 1, 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012.

CAMPOS, M. B.; SILVA, A. M. **A produção de significados de estudantes do ensino fundamental para tarefas de educação financeira**. Perspectivas da Educação Matemática, Campo Grande, 2014, v. 7, n. 14, p. 283- 298.

DAL MAGRO, C. B. et al. **O efeito da família no comportamento financeiro de adolescentes em escolas públicas**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 12, p. e142534, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/142534>. Acesso em: 09 abr. 2025.

DAURA, Samir Alves. **Behavioral economics e direito do consumidor: novas perspectivas para o enfrentamento do superendividamento**. Revista brasileira de políticas públicas, P. 31, 2018. Disponível em: Behavioral economics e direito do consumidor: novas perspectivas para o enfrentamento do superendividamento | Daura | Revista Brasileira de Políticas Públicas (uniceub.br). Acesso em: 25 abr. 2024.

Decreto nº 7.397, de 22 de dezembro de 2010. **Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF**, dispõe sobre a sua gestão e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 2010. Seção 1, p. 7-8.

DOMINGOS, Reinaldo. **Terapia financeira: realize seus sonhos com educação financeira**. Rio de Janeiro: DSOP, 2012.

ENEF – Estratégia Nacional de Educação Financeira. **Modelo conceitual e objetivos**. 2011. Disponível em: <http://www.vidaedinheiro.gov.br/en/modelo-conceitual-e-objetivos/>. Acesso em: 10 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 ed. SP. Pearson Prentice Hall, 2010.

HOFMANN, W.; BAUMEISTER, R. F.; FÖRSTER, G. **Everyday tentativos: An experience sampling study of desire, conflict, and self-control**. Journal of Personality and Social Psychology, v. 102, n. 6, p. 1318–1335, 2012. <https://doi.org/10.1037/a0026545>. Acesso em: 09 abr. 2025.

HOUSE, Morgan. **Psicologia financeira**. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2021.

HUNG, AA, PARKER, AM; YOONG, JK **Definindo e medindo a literatura financeira**. RAND Corporation, Working Paper WR-708, set. 2009.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LUCCI, Cintia Retz et al. **A influência da educação financeira nas decisões de consumo e investimento dos indivíduos**. Seminário em Administração, v. 9, 2006. Disponível em: http://sistema.simead.com.br/9simead/resultado_simead/trabalhosPDF/266.pdf Acesso em: 10. dez. 2024.

LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S. **Financial literacy and retirement planning in the United States**. Journal of Pension Economics and Finance, Cambridge University Press, v. 10, n. 04, p. 509-525, 2011.

LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S. **The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence**. Journal of Economic Literature, v. 52, n. 1, p. 5–44, 2014. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>. Acesso em: 09 abr. 2025.

MACEDO JUNIOR, Jurandir Sell. **A árvore do dinheiro**: Guia para cultivar a sua independência financeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEDEIROS, Fabiana Gama de et al. Influência de estresse, materialismo e autoestima na compra compulsiva de adolescentes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 137-156, 2015.

MENDES, R.; ABREU, M. **Diversificação de ativos, bem-estar financeiro, qualidade de vida e saúde mental: uma análise com investidores brasileiros**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 31, n. 84, p. 79-98, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rcf/article/download/204242/187879/588074>. Acesso em: 25 abr. 2025.

Kahneman, Von Ludwig. **Ação Humana - Um Tratado de Economia**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil. P. 560, 2010. Disponível em: <https://rothbardbrasil.com/wp-content/uploads/arquivos/acao-humana.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

OCDE, **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico** - 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/financial/education/oecd-recommendation-on-financial-literacy-portuguese.pdf>. Acesso em: 02 maio. 2024.

OCDE. **Recommendation on Principles and Good Practices for Financial Education and Awareness**. OCDE, 2005. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0338>. Acesso em: 07. fev. 2024.

PIRES, Elandro Maicou et al. **Manual de finanças pessoais**: contabilidade pessoal, planejamento financeiro e fontes de investimentos utilizados na gestão e controle das finanças pessoais. 2005.

REIMANN, Martin; BECHARA, Antoine. **A estrutura do marcador somático como uma teoria neurológica da tomada de decisão**: revisão, comparações conceituais e futuras pesquisas em neuroeconomia. **Journal of Economic Psychology**, v. 31, n. 5, p. 767-776, 2010.

RIBEIRO, José Francisco Borges Marques et al. **Os benefícios do planejamento das finanças pessoais na qualidade de vida do indivíduo**. Trabalhos de Conclusão de Curso de Curso de Especialização em Finanças. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, 2015.

RODRIGUES, Danielle Fernandes (2021). **Consumo impulsivo e jovens consumidores: compras via aparelhos celulares** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R. JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANT'Ana, Vinícius Borovoy de; SERGIO, Rosiane Rosa da Silva. **Como a Educação Financeira pode impactar na qualidade de vida e no futuro dos alunos?** Revista Educação Pública – CECIERJ, v. 25, n. 6, 2022. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/25/6/como-a-educacao-financeira-pode-impactar-na-qualidade-de-vida-e-no-futuro-dos-alunos>. Acesso em: 18 maio 2025.

SEBRAE. **Educação financeira infantil**. Brasília: Sebrae Previdência, 2014. Disponível em: <https://sebraeprevidencia.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Educa%C3%A7%C3%A3o-Financeira-Infantil-09-10-2014-espelhada.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2025.

DA SILVA, Amarildo Melchiades; POWELL, Arthur Belford. Um programa de educação financeira para a matemática escolar da educação básica. **Anais do XI Encontro Nacional de Educação Matemática**, 2013. Disponível em: https://www.sbemrasil.org.br/files/XIENEM/pdf/2675_2166_ID.pdf. Acesso em: 03 fev. 2025.

SOUZA, Kellcia Rezende; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. **Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação**. Educação e Filosofia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099>. Acesso em: 22 abr. 2025.

VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval; GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

VERPLANKEN, B.; SATO, A. **The psychology of impulse buying: An integrative self-regulation approach**. Journal of Consumer Policy, v. 34, n. 2, p. 197–210, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10603-011-9158-5>. Acesso em: 08 de abr. 2025.

VIEIRA, Kelmara Mendes; MOREIRA JUNIOR, Fernando de Jesus; POTRICH, Ani Caroline Grigion. **Indicador de educação financeira**: proposição de um instrumento a partir da teoria da resposta ao item. Educação & Sociedade, v. 40, p. e0182568, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/jpbGbNLJfVHBppfvQmVfH9R/>. Acesso em: 18 de abr. 2024.

VYGOTSKY, L. S. (1998). **A Formação Social da Mente: O Desenvolvimento dos Processos Psicológicos Superiores**. São Paulo: Editora Martins Fontes.

XIAO, J. J. **Applying behavior theories to financial behavior**. In: Xiao, J. J. (Org.). Handbook of Consumer Finance Research. New York: Springer, 2008. p. 19–32

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM INSTITUIÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO COM COLABORADORES ADMINISTRATIVOS À LUZ DO MODELO DE WALTON

Bruna Ochotorena de Carvalho (aluna)
Luciano de Santana Medeiros (orientador)
André Luís Coelho Fernandes (coorientador)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores do setor administrativo de uma escola particular de ensino básico, localizada em João Pessoa – PB, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com base no modelo proposto por Walton (1973). A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva, com abordagem quantitativa, e foi conduzida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu em março de 2025, com a participação de 28 funcionários, a partir da aplicação de um questionário estruturado, composto por 23 questões fechadas, organizadas em oito dimensões da QVT. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Os resultados indicaram níveis significativos de insatisfação nas dimensões Compensação Justa e Adequada e Oportunidade de Crescimento e Segurança, ambas com média de 2,2, seguidas de Uso e Desenvolvimento de Capacidades (2,3). Por outro lado, dimensões como Relevância Social do Trabalho (3,4) e Trabalho e Espaço Total de Vida (3,5) apresentaram avaliações mais positivas, ainda que dentro da zona de neutralidade. Conclui-se que a instituição apresenta fragilidades estruturais na valorização dos profissionais administrativos, sendo necessário o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas. Recomenda-se a implementação de ações voltadas ao reconhecimento institucional, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e laboral, de modo a promover uma cultura organizacional mais humanizada e sustentável.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Administração Escolar; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article aims to analyze the perception of administrative staff at a private basic education school located in João Pessoa – PB, regarding Quality of Work Life (QWL), based on the model proposed by Walton (1973). The study is classified as applied, descriptive, with a quantitative approach, and was conducted through a case study. Data collection took place in March 2025, involving 28 employees who answered a structured questionnaire with 23 closed questions across eight QWL dimensions. The data were analyzed using descriptive statistics. Results revealed significant dissatisfaction levels in the dimensions of Fair and Adequate Compensation and Opportunities for Growth and Security, both scoring an average of 2.2, followed by Use

and Development of Capacities (2.3). Conversely, dimensions such as Social Relevance of Work (3.4) and Work-Life Balance (3.5) received more positive, yet neutral, evaluations. The findings suggest structural weaknesses in the institutional recognition and development of administrative staff. It is recommended that the school adopt actions focused on institutional appreciation, professional development, and work-life balance, aiming to promote a more humanized and sustainable organizational culture.

Keywords: Quality of Work Life; School Administration; People Management;

1. INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem se consolidado como um tema de extrema relevância nas organizações contemporâneas. À medida que as empresas reconhecem que seu capital humano é um dos principais ativos estratégicos, cresce a necessidade de proporcionar ambientes de trabalho que promovam bem-estar, motivação e satisfação aos colaboradores.

Segundo Oliveira (2014) a QVT é um conjunto de ações voltadas à melhoria das condições laborais, refletindo tanto no ambiente interno das organizações quanto na vida pessoal dos colaboradores. Essas ações favorecem o desenvolvimento humano e a elevação do desempenho no trabalho. No entanto, apesar da relevância do tema, muitos ambientes organizacionais ainda carecem de programas estruturados de QVT, o que pode gerar consequências negativas, como baixos níveis de satisfação, desmotivação e alta rotatividade. Segundo Gil (2014, p. 46), “para que sejam produtivos, os trabalhadores devem sentir que o trabalho que executam é adequado às suas habilidades e que são tratados como pessoas”. Dessa forma, o ambiente organizacional deve atender não apenas às necessidades físicas dos colaboradores, mas também às suas demandas psicológicas, sociais e profissionais.

Embora a implementação de programas de QVT ainda seja incipiente em muitas organizações brasileiras, as empresas que investem em tais práticas alcançam benefícios significativos, como o aumento da produtividade, o fortalecimento da motivação e a melhoria nas relações interpessoais. Tais resultados indicam que a adoção de estratégias de QVT não apenas impacta positivamente o desempenho individual dos colaboradores, mas também contribui para o sucesso organizacional em um mercado cada vez mais competitivo. Conforme ressaltam Gil (2014) e Oliveira (2014), profissionais que se sentem valorizados e reconhecidos tendem a ser mais produtivos, enquanto a ausência de condições adequadas pode resultar em absenteísmo, rotatividade e baixo desempenho.

No setor educacional, a Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental, pois o bem-estar dos profissionais impacta diretamente a qualidade do ensino. As demandas da prática pedagógica exigem um ambiente que promova desenvolvimento profissional e equilíbrio pessoal. Avaliar a percepção dos colaboradores sobre suas condições de trabalho é essencial para entender como isso afeta seu engajamento, produtividade e os resultados educacionais. Dessa forma, formulou-se a seguinte questão problema para essa pesquisa: **Como os funcionários do setor administrativo de uma escola particular em João Pessoa – PB, percebem a sua qualidade de vida no trabalho?**

Neste sentido, este artigo tem como objetivo geral investigar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários do setor administrativo de uma escola particular de educação básica em João Pessoa - PB, com base nas dimensões do modelo de Walton. Os objetivos específicos incluem: (1) descrever a estrutura organizacional do setor administrativo e seus principais processos; (2) identificar a percepção dos funcionários do setor administrativo sobre sua qualidade de vida no trabalho, com base nas oito dimensões do modelo de Walton; e (3) comparar os resultados obtidos nas diferentes dimensões analisadas, a fim de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Diante da crescente importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como fator estratégico para a valorização do capital humano e para o alcance dos objetivos organizacionais, esta pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como as práticas de QVT impactam o bem-estar e o desempenho dos profissionais no ambiente educacional.

Considerando que a escola particular de educação básica investigada depende diretamente do engajamento e da motivação de seus colaboradores para garantir a qualidade do ensino oferecido, a análise baseada no modelo de Walton possibilita identificar dimensões críticas e oportunidades de melhoria. Além disso, os resultados deste estudo podem subsidiar a elaboração de políticas e ações voltadas à promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento institucional e para a valorização dos profissionais da educação.

A disposto da metodologia para cumprir com o objetivo deste trabalho, foi realizado uma análise de estudos bibliográficos e publicações existentes para embasar teoricamente o tema abordado. Em seguida um estudo de caso para aprofundamento do tema abordado. Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário estruturado, composto por perguntas objetivas, de forma presencial aos funcionários do setor administrativo da escola.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ABORDAGEM HISTÓRICA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) possui um percurso histórico que reflete as transformações sociais e organizacionais ao longo das últimas décadas. Seus primeiros fundamentos emergiram na Inglaterra, durante a década de 1950, a partir dos estudos do psicólogo Eric Trist, figura proeminente no desenvolvimento organizacional. Trist e sua equipe conduziram pesquisas para analisar a dinâmica entre trabalhadores e instituições, com o objetivo de compreender como os indivíduos encontravam prazer e significado no exercício de suas funções dentro das organizações (Ribeiro; Santana, 2015).

Na década de 1960, o debate sobre o bem-estar dos trabalhadores ganhou força. Cientistas, líderes sindicais, representantes governamentais e empresários passaram a demonstrar maior interesse pela qualidade das condições de trabalho, impulsionando iniciativas para otimizar a organização do trabalho e reduzir os impactos negativos sobre a saúde física e mental dos colaboradores. Entretanto, foi apenas na década de 1970 que o conceito de QVT obteve reconhecimento internacional, quando as preocupações com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores se intensificaram no cenário corporativo (Silva, 2023).

Durante a Revolução Industrial, surgiram as primeiras demandas formais dos trabalhadores por melhores condições de trabalho, incluindo a redução da jornada de trabalho e a busca por remuneração justa. Contudo, foi apenas nos anos 1970 que Louis Davis, professor e pesquisador da Universidade da Califórnia em Los Angeles, cunhou o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), definindo-o como uma preocupação com a saúde e o bem-estar dos funcionários durante a execução de suas atividades laborais (Silva, 2023).

Em 1979, o movimento de QVT ressurgiu com intensidade nos Estados Unidos, impulsionado pela percepção de um declínio no engajamento dos trabalhadores. Contribuiu para isso a crescente competição global, notadamente com o sucesso dos métodos japoneses de gestão e produtividade, que colocavam o colaborador no centro das estratégias empresariais (Tomaz et al., 2016).

A partir da década de 1990, com o avanço tecnológico e a globalização, a disseminação da informação tornou-se quase instantânea. Essa nova realidade intensificou a competição entre organizações, que passaram a perceber a importância estratégica de investir no bem-estar dos seus colaboradores como forma de assegurar produtividade, inovação e vantagem competitiva. O reconhecimento de que

trabalhadores mais satisfeitos contribuem para o desempenho superior das organizações consolidou a QVT como um dos pilares das estratégias corporativas bem-sucedidas (Ribeiro; Santana, 2015).

Desde então, a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido objeto de análise em diversos contextos acadêmicos e práticos, envolvendo diferentes áreas do conhecimento, como sociologia, psicologia, economia, administração, ergonomia, ciências biomédicas e engenharia. Essas contribuições multidisciplinares enriqueceram a compreensão do conceito de QVT, que passou a ser interpretado sob diferentes perspectivas, considerando as especificidades culturais, regionais e temporais. No Brasil, apesar dos avanços, o tema ainda é considerado relativamente recente, e muitas organizações permanecem com dificuldades em definir e implementar políticas efetivas de QVT (Forno et al., 2015).

As melhorias nas condições físicas de trabalho, remuneração, benefícios e redução da carga horária são frequentemente apontadas como fatores fundamentais para promover a qualidade de vida no ambiente organizacional. No entanto, aspectos relacionados à cultura organizacional, ao comportamento dos líderes e às relações interpessoais também desempenham um papel crucial na percepção de bem-estar dos trabalhadores. Conforme Pereira et al. (2020), a QVT é uma abordagem que integra pessoas, trabalho e organização, enfatizando o equilíbrio entre o bem-estar dos empregados e a eficácia organizacional, além de promover a participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios.

Limongi-França (2019) corrobora essa visão ao afirmar que a adoção de políticas de QVT tende a aumentar a eficiência organizacional. Para a autora, trata-se de uma mentalidade organizacional moldada por fatores relacionados ao ambiente de trabalho e às características individuais dos empregados. O desafio contemporâneo, segundo a autora, está em criar ambientes tecnológicos que incentivem a alta performance sem comprometer a saúde física e emocional dos trabalhadores, respeitando os ritmos humanos e as exigências do meio ambiente.

A crescente relevância da QVT no mundo corporativo reflete as novas demandas impostas pela globalização, que intensificaram a busca por resultados superiores e a necessidade de alocar recursos em iniciativas que promovam o bem-estar dos colaboradores. A gestão da qualidade de vida passou a ser considerada um elemento estratégico na construção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e produtivos (Pereira et al., 2020).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), envolvendo 130 profissionais de diferentes setores, evidenciou que a qualidade de vida no trabalho, o engajamento profissional e as práticas de liderança colaborativa formam um ciclo contínuo de fortalecimento mútuo. De acordo com Pereira et al. (2020), a liderança colaborativa estimula a participação ativa dos colaboradores nas decisões organizacionais, impactando positivamente sua qualidade de vida e elevando os níveis de satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

2.2 CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Os conceitos de qualidade de vida no trabalho, são abordados por diversos pesquisadores. A formação da compreensão sobre a QVT tem sido moldada por diversos paradigmas, incluindo o socioeconômico, o organizacional e o das relações humanas no ambiente profissional. Devido às suas diversas interpretações e à abrangência de diferentes conhecimentos, não existe um entendimento unificado sobre o conceito de QVT. Essa complexidade justifica uma análise mais aprofundada do tema, considerando o contexto social e territorial do trabalhador. (Lirio et. al., 2020)

A Organização Mundial da Saúde (OMS) aborda o tema da Qualidade de Vida através de abordagens amplas e integradas, que se fundamentam em cinco aspectos: Saúde física, Saúde mental, grau de autonomia, interações sociais e ambiente (OMS, 1998). Com essa perspectiva, a qualidade de vida busca refletir como as pessoas percebem que suas demandas estão sendo atendidas, ou ainda, as chances que lhes são negadas para alcançar a satisfação e a realização pessoal, independentemente de seu estado de saúde física ou das circunstâncias sociais e econômicas. (Batista et. al., 2021)

De acordo com Fernandes (1996), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um gerenciamento adaptável e em contínua transformação dos elementos físicos, tecnológicos e psicossociais que influenciam a cultura organizacional e revitalizam o ambiente de trabalho. Isso se reflete no bem-estar dos funcionários e na produtividade das empresas, incluindo não apenas iniciativas legais que apoiam esses trabalhadores, mas também a satisfação de suas necessidades e desejos. (Klein et al., 2019)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é vista como uma iniciativa que visa atender e satisfazer as demandas dos funcionários enquanto realizam suas tarefas na organização. A premissa básica é que as pessoas tendem a ser mais eficientes quando se sentem satisfeitas com seu trabalho. Assim, as empresas precisam oferecer oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores, o que resulta em um aumento na produtividade. Isso está profundamente relacionado a um ambiente que motive os trabalhadores, algo que é essencial para o desempenho e as operações das organizações. (Conte, 2008 apud Claudino, 2021)

É vital valorizar os colaboradores, pois, diante das mudanças constantes que as empresas enfrentam, torna-se cada vez mais necessário identificar ações e práticas que proporcionem suporte no ambiente laboral. Portanto, a valorização dos indivíduos é crucial para criar um ambiente de trabalho que seja estimulante, equilibrado e produtivo, ou seja, o capital humano é o aspecto mais significativo dentro de uma organização e deve ser tratado com atenção especial. (Sonntag e Kruger, 2010 apud Claudino, 2021)

Essa abordagem é baseada no conceito de tornar o trabalho mais humano e nas obrigações sociais das empresas. Portanto, a QVT pode ser caracterizada como a busca pelo bem-estar, assim como pela saúde física e mental dos trabalhadores em suas atividades diárias. Também pode ser vista como a interação entre indivíduos, trabalhos e organizações, onde a preocupação com o bem-estar dos colaboradores e a eficácia organizacional são os pontos mais significativos. (Klein et al., 2019)

De acordo com Ferreira (2016), QVT é um princípio de administração nas organizações que se manifesta através de um conjunto de regras, orientações e ações relacionadas às condições dentro da empresa e às interações profissionais e sociais. Seu objetivo é facilitar o bem-estar tanto individual quanto coletivo, que envolve o crescimento pessoal dos colaboradores e o exercício da cidadania dentro dos locais de trabalho.

Esses princípios estão alinhados com a visão de Tiecher e Diehl (2017), que notam que a QVT se refere à contentamento e ao bem-estar do colaborador no local de trabalho. Para que um funcionário possa realizar suas tarefas de forma eficaz, é necessário que ele tenha condições laborais adequadas, um clima propício, um ambiente organizacional agradável, estar em boa saúde física, social e mental, e sentir-se satisfeito tanto em sua vida pessoal quanto profissional. Para os autores mencionados, um colaborador feliz é mais produtivo e entrega resultados de maior qualidade, concentrando quase toda sua energia no trabalho. Assim, a QVT deve se esforçar para promover o desenvolvimento do potencial criativo dos funcionários, envolvendo-os em situações que se relacionem com sua experiência na organização.

Em pesquisa de Correio et. al. (2019) mostraram que os funcionários expressaram uma satisfação positiva na maior parte dos critérios, e as áreas que necessitam de aprimoramento incluem as condições laborais e o respeito à constituição (observância das legislações trabalhistas, acesso às regulamentações, e a garantia da liberdade de expressão).

De acordo com Leal (2021), a maior parte dessas investigações focou em analisar como a Qualidade de Vida no Trabalho contribui para aumentar a produtividade ou diminuir a rotatividade dos funcionários. Posteriormente, os estudos na área de QVT começaram a abranger tópicos relacionados ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, síndrome de burnout, intenção de deixar o emprego, estresse, satisfação no trabalho e emoções no ambiente laboral, entre outras variáveis. A QVT normalmente está ligada a diversas condições e práticas organizacionais objetivas que possibilitam aos trabalhadores de uma organização perceberem que estão praticamente seguros, satisfeitos e que possuem melhores oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento como seres humanos individuais.

Na nossa cultura, a ocupação parece simbolizar um valor significativo, impactando a satisfação e a eficiência dos trabalhadores. A falta de significado no trabalho e a deterioração de sua qualidade podem incidir, ainda que de forma indireta, sobre uma parte maior da sociedade. É provável que isso ocorra além do que se pode medir de forma direta ou consciente. Alguns sinais, como a ausência no trabalho, a presença sem envolvimento, a diminuição da produtividade, comportamentos defensivos, desconfiças em relação à organização e aos líderes, falta de ânimo e a quebra do contrato psicológico implícito, podem indicar, mesmo que de maneira sutil, que algo não está alinhado com as metas da organização (Rodrigues et al., 2016).

2.3 INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.3.1 Modelo de Walton (1973)

O modelo mais reconhecido na literatura sobre o tema é o proposto por Richard Walton. Ele é considerado, de fato, o modelo científico da QVT que proporciona as melhores condições para sua avaliação. Segundo Walton (1973), esse modelo está diretamente relacionado à motivação, autoestima e satisfação dos indivíduos, abrangendo as necessidades e desejos, além da responsabilidade social dos funcionários. Ele liga fatores políticos, econômicos e sociais que afetam a qualidade de vida no ambiente de trabalho e pode identificar tanto os aspectos positivos quanto negativos dessa qualidade sob a perspectiva dos trabalhadores.

Os fatores a serem considerados incluem Compensação justa e adequada; Condições laborais; Oportunidades para utilização e desenvolvimento das habilidades do trabalhador; Chances de crescimento; Integração social dentro da empresa; Constitucionalismo; Trabalho e o espaço total da vida; e Importância social. (PAULA et. al., 2022)

2.3.2 Modelo de Hackman e Oldham (1975)

Em uma pesquisa de Hackman e Oldham (1974) introduziram uma atualização do modelo de Hackman e Lawler (1971). O novo modelo reconhece que o trabalho abrange cinco dimensões fundamentais, ao contrário das quatro sugeridas anteriormente. A nova dimensão é conhecida como Significância da Tarefa.

As Dimensões Essenciais do Trabalho de Hackman e Oldham (1975) incluem: Variedade da Tarefa, a quantidade de diversidade de atividades requerida no desempenho do trabalho, incorporando diferentes habilidades e talentos do colaborador; Identidade da Tarefa, a medida em que os colaboradores precisam completar atividades de forma integral, ou seja, tarefas que apresentam um começo e um fim coerente; Significância da Tarefa, a influência que o resultado de um trabalho exerce sobre a vida ou o labor de outras pessoas, tanto dentro da organização quanto em seu entorno; Autonomia, a capacidade que um trabalho oferece de liberdade, independência e privacidade, possibilitando ao trabalhador planejar suas funções e definir os métodos a serem usados para realizá-las; e o Feedback, o grau em que a execução das tarefas proporciona ao trabalhador informações claras e precisas sobre seu desempenho.

Assim como no modelo de Hackman e Lawler (1971), o conceito apresentado por Hackman e Oldham (1974) não examina as Dimensões Essenciais do Trabalho de maneira isolada, nem fundamenta a motivação gerada pelo trabalho com base na média simples dessas dimensões, mas sim pelo produto delas. No entanto, a abordagem para calcular o nível de motivação no trabalho entre os dois estudos é distinta, pois Hackman e Oldham (1974) atribuíram diferentes pesos às dimensões. Ao calcular a média aritmética dos índices das dimensões Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, e multiplicá-la pelos índices das dimensões Autonomia e Feedback, obtém-se um índice que estabelece o nível de motivação oferecido por um trabalho. Este índice é denominado Potencial Motivador do Trabalho, sendo a soma da Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa divididos por 3 e resultado vezes Autonomia e vezes o Feedback.

2.3.3 Modelo de Westley (1979)

Publicado em 1979, nos Estados Unidos, o modelo de QVT de Westley, focado na perspectiva sociotécnica, realiza uma análise histórica do ambiente de trabalho, incorporando as dimensões presentes em seu modelo ao contexto laboral e alinhando-as à QVT. (Pedrosa, et. al. 2010)

Conforme Westley (1979), as dificuldades no local de trabalho podem surgir de fatores políticos (insegurança), econômicos (injustiça), psicológicos (alienação) e sociológicos (anomia). Cada uma dessas categorias deve ser examinada separadamente para buscar soluções para os desafios que surgem. Dentro dessa visão, a QVT é conquistada quando as condições de trabalho são humanizadas o suficiente para reduzir as quatro questões principais: insegurança (instabilidade no emprego), injustiça (diferenças salariais), alienação (falta de autoestima) e anomia (ausência de legislação trabalhista).

2.3.4 Modelo de Werther e Davis (1983)

O modelo sugerido por Werther e Davis centra-se na elaboração de cargos. De acordo com os autores, fatores organizacionais, ambientais e comportamentais afetam a configuração dos cargos em relação à qualidade de vida laboral. A elaboração de um cargo que considere esses fatores resultaria em níveis elevados de motivação e contentamento, o que, por sua vez, promoveria uma qualidade de vida no trabalho mais satisfatória para os empregados. (Carvalho, 2022)

Os aspectos organizacionais do cargo envolvem o fluxo das atividades e as práticas laborais, evitando uma perspectiva rígida. Os fatores ambientais relacionados ao cargo devem levar em conta as competências e disponibilidade dos trabalhadores, assim como suas aspirações sociais. Por último, os fatores comportamentais, como a autonomia, a diversidade de tarefas, a identidade do trabalho e o retorno sobre o desempenho, também devem ser considerados na configuração do cargo, que deve buscar não apenas eficiência, mas também a satisfação das necessidades humanas. (Carvalho, 2022)

2.3.5 Modelo de Huse e Cummings (1985)

Reconhece-se que a sensibilização dos funcionários e o crescimento das obrigações sociais da empresa foram fatores determinantes para que os pesquisadores e líderes organizacionais buscassem maneiras mais eficazes de realizar suas atividades. (Melo et. al., 2022)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é descrita da seguinte maneira: "um conjunto de concepções que relaciona pessoas, trabalho e estrutura organizacional, enfatizando: a atenção ao bem-estar dos trabalhadores, a eficácia da organização e a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão. Este modelo se baseia em condições essenciais para o aumento da produtividade. Entretanto, sob uma perspectiva diferente e em conformidade com os componentes fundamentais da QVT, concentram-se na solução de questões que envolvem os membros da organização; na reestruturação da natureza básica do trabalho; inovações no sistema de recompensa e melhoria do ambiente de trabalho. (Melo et. al., 2022)

2.4 MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE WALTON

2.4.1 Compensação justa e adequada

A remuneração apropriada e equitativa é uma questão fundamental no ambiente profissional. Uma compensação justa e adequada pode ser percebida como a relação entre a remuneração e elementos do trabalho, levando em consideração a oferta e demanda do mercado, salários médios e a distribuição de lucros. (Benevenute et. al., 2019)

A equidade tanto interna quanto externa, a justiça na remuneração e a repartição dos aumentos de produtividade são fatores essenciais de uma compensação justa e adequada. Salários justos e adequados estão alinhados com o bem-estar no ambiente de trabalho e a carga de trabalho. (Erge et. al., 2022)

2.4.2 Condições de trabalho

Neste momento, Walton analisa a Qualidade de Vida no Trabalho ao considerar as circunstâncias do ambiente laboral, levando em conta aspectos como: horas de trabalho e carga horária, um ambiente propício à saúde e a gestão do estresse. Em contrapartida, ele examina as condições laborais, englobando o espaço físico, saúde e o bem-estar dos funcionários (Trindade, 2017; Pereira, 2019).

Um local de trabalho que seja seguro e benéfico refere-se a um espaço isento de perigos físicos e psicológicos, além de ter turnos de trabalho justos (Ghasemi et al., 2021), compensação por horas extras e a redução de fatores nocivos, como poluição sonora e condições inadequadas, assim como a disponibilização de equipamentos e o controle da exaustão dos colaboradores. (Benevenute et.al., 2019)

Ademais, fatores como um ambiente físico seguro e a ausência de condições insalubres, são relevantes tanto fisicamente quanto emocionalmente (Erge, 2022). Este conceito aplica-se a contextos privados e também ao setor público, incluindo instituições de ensino como as escolas públicas (Borges et.al., 2021).

2.4.3 Uso e desenvolvimento de capacidades

Refere-se à chance de aplicar as competências e saberes do empregado, fomentar a independência, o autocontrole e ter acesso à informação a respeito do conjunto do trabalho, assim como receber feedback sobre o desempenho (Chiavenato, 2014).

Os trabalhos que proporcionam maior liberdade e aprendizagem são os preferidos pelos funcionários, aumentando a satisfação no trabalho e diminuindo o estresse. Para alcançar o aprimoramento das habilidades humanas, é fundamental levar em conta atributos como autonomia, utilização de diversas competências, feedback claro, realização completa de atividades e planejamento antecipado (Benevenute et.al., 2019)

Ademais, a prática e o desenvolvimento de habilidades no ambiente profissional também são destacados pelas chances de tomada de decisão e avaliação de resultados, assim como por um entendimento amplo do processo do trabalho (Coelho et.al., 2017), pela relevância da atividade, identidade da tarefa, diversidade de habilidades e retorno informativo (Amâncio et.al., 2023).

2.4.4 Oportunidade de crescimento e segurança

Entende-se que a análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está ligada à habilidade do funcionário de evoluir e progredir, fundamentando-se nos seguintes critérios: oportunidades de promoção, desenvolvimento individual e estabilidade no emprego. O objetivo é oferecer chances de ascensão na empresa, aprimoramento pessoal e garantia de um ambiente de trabalho seguro. (Machava, 2024)

O avanço e a proteção no local de trabalho envolvem as possibilidades de crescimento profissional e a certeza de um trabalho estável. Isso abrange o aumento das competências e saberes dos colaboradores, a expectativa de usar essas competências no cenário corporativo e a chance de avanço na profissão, como promoções e caminhos de carreira. (Benevenute et.al., 2019)

Esse processo inclui o desenvolvimento pessoal e a garantia de estabilidade no emprego, criando um ambiente que estimula o aprimoramento contínuo e o planejamento de objetivos de carreira para os trabalhadores. (Amâncio et.al., 2023)

2.4.5 Integração social na organização

A integração no meio profissional tem o objetivo de desenvolver um clima amigável que reforce o sentimento de pertença dos funcionários à empresa e ressalte sua relevância. Isso envolve fatores ligados às interações pessoais e à autoconfiança no ambiente profissional, como a falta de discriminação, igualdade de chances, ascensão social, relações interpessoais saudáveis, sentimento de comunidade e compartilhamento de informações (Benevenute et. al., 2019).

Esta parte do Modelo de Walton procura reduzir tensões, incentivar a valorização de todas as características pessoais e assegurar que os colaboradores sintam-se reconhecidos dentro da organização. A interação entre os membros da organização é essencial para formar um espaço de trabalho positivo e acolhedor, no qual todos os participantes se veem como peças fundamentais do conjunto (Amâncio et.al., 2022).

2.4.6 Constitucionalismo

O constitucionalismo em um ambiente organizacional representa um conceito que busca assegurar a liberdade de comunicação dos funcionários, defendendo-os de qualquer tipo de opressão por parte de seus superiores. Essa perspectiva abrange aspectos fundamentais, como o direito à privacidade individual, a liberdade de expressão, a imparcialidade no tratamento e a igualdade diante da lei (Ghasemi et al., 2021).

No local de trabalho, o Constitucionalismo desempenha um papel vital na defesa dos direitos dos trabalhadores, garantindo que todos tenham acesso igualitário a oportunidades e sejam tratados de maneira justa. Isso envolve a proteção da privacidade pessoal, a liberdade de fala e o respeito às leis e regulamentos trabalhistas (Coelho, et.al.2017).

2.4.7 Trabalho e espaço total de vida

O equilíbrio é sobre como o trabalho, o tempo livre e a família se inter-relacionam, podendo impactar as relações familiares e sociais. Longas horas de trabalho e mudanças de residência frequentes são obstáculos. Ter mais tempo disponível e menos cansaço físico possibilita momentos de lazer com a família. (Ghasemi et al., 2021)

Nesse cenário, administrar o tempo de forma eficaz e estabelecer um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal é essencial. Isso abrange a criação de rotinas consistentes, poucas transferências geográficas e a valorização de momentos de qualidade para interações familiares e de entretenimento. (Amâncio et. al. 2022)

2.4.8 Relevância social do trabalho na vida

A importância social do emprego está relacionada à forma como os trabalhadores percebem o compromisso social da empresa, englobando iniciativas ambientais e o cumprimento de normas sociais. Isso inclui práticas como diminuir a poluição, promover a reciclagem e auxiliar a comunidade, o que contribui para a melhoria da imagem da organização e da autoconfiança dos colaboradores (Benevenuto et. al., 2019).

A importância social do trabalho para os colaboradores é refletida na reputação da empresa, seu engajamento social, a excelência dos produtos e as condições de trabalho. Este aspecto examina de que forma as ações empresariais, as condições de emprego e as iniciativas corporativas impactam a qualidade de vida profissional dos funcionários, ressaltando a importância da responsabilidade social para promover o bem-estar e a produtividade no trabalho. (Coelho, et.al.2017).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados que fundamentam o presente estudo. Considerando a sua finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que visa investigar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos funcionários do setor administrativo de uma escola particular, com o propósito de identificar pontos fortes e fragilidades no ambiente organizacional. Os resultados obtidos podem subsidiar intervenções práticas voltadas à melhoria do bem-estar dos colaboradores, reforçando, assim, o caráter utilitário da investigação.

Para Gil (2011), pesquisas aplicadas são aquelas que buscam soluções específicas para problemas concretos, utilizando conhecimentos já consolidados, como é o caso da aplicação do modelo de QVT proposto por Walton (1973), amplamente reconhecido na literatura especializada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois tem como foco central analisar e descrever a percepção dos colaboradores do setor administrativo em relação à sua qualidade de vida no trabalho, além de permitir a observação de possíveis padrões e relações entre variáveis. De acordo com Gil (2010), pesquisas descritivas têm como principal característica a observação, registro, análise e interpretação de aspectos de uma realidade sem interferi-la, o que está alinhado com os procedimentos adotados neste estudo.

No que diz respeito à abordagem metodológica, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois se apoia na mensuração e análise numérica dos dados, os quais foram coletados por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, permitindo a objetividade e a replicabilidade dos resultados. Essa abordagem possibilita o tratamento estatístico das informações, conferindo rigor científico à interpretação dos dados.

Considerando os procedimentos técnicos, este estudo se configura como um estudo de caso, por se tratar de uma investigação circunscrita a uma organização específica, analisada em sua complexidade e em contexto real. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é indicado quando se deseja compreender fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente em situações nas quais o pesquisador não tem controle direto sobre os eventos examinados.

A organização selecionada para o estudo de caso é uma escola particular de ensino básico, localizada na cidade de João Pessoa – PB, com 27 anos de atuação na área educacional. Trata-se de uma instituição de gestão familiar, na qual os cargos de liderança são ocupados pela fundadora e seus filhos. Atualmente, a escola opera com três unidades escolares, todas ofertando desde a educação infantil até o ensino médio. O presente estudo concentra-se na unidade situada no bairro Jardim Cidade Universitária, que conta com 114 funcionários, dos quais 37 integram o setor administrativo.

O universo da pesquisa compreende os 37 colaboradores administrativos da unidade analisada. Destes, 28 participaram voluntariamente da etapa de coleta de dados, compondo uma amostra não probabilística por conveniência, característica comum em estudos de campo com acesso restrito ao público-alvo. A coleta foi realizada durante o mês de março de 2025, por meio da aplicação de um questionário fundamentado no modelo de Qualidade de Vida no Trabalho desenvolvido por Walton (1973).

O instrumento aplicado foi composto por 23 questões, distribuídas entre as oito dimensões da QVT propostas pelo autor: (1) compensação justa e adequada; (2) condições de trabalho; (3) uso e desenvolvimento das capacidades; (4) oportunidade de crescimento e segurança; (5) integração social no ambiente de trabalho; (6) constitucionalismo; (7) equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; e (8) relevância social da vida no trabalho.

Os dados obtidos foram organizados em tabelas e submetidos a análise quantitativa descritiva, utilizando medidas estatísticas simples, com o intuito de interpretar de forma objetiva a percepção dos respondentes e identificar padrões relevantes que subsidiassem a discussão dos resultados à luz da literatura especializada.

4. ESTUDO DE CASO: RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR ADMINISTRATIVO DA ESCOLA E SEUS PRINCIPAIS PROCESSOS

A escola selecionada para este estudo de caso é uma instituição de ensino básico da rede privada, com sede em João Pessoa – PB, e 27 anos de atuação no cenário educacional paraibano. De caráter familiar, sua gestão é centralizada na fundadora e seus filhos, que ocupam os principais cargos de liderança estratégica, imprimindo à instituição uma cultura organizacional fortemente baseada em vínculos afetivos, decisões centralizadas e transmissão de valores tradicionais.

A organização atua em três unidades distribuídas pela cidade, oferecendo ensino desde a educação infantil até o ensino médio. A unidade objeto desta pesquisa está localizada no bairro Jardim Cidade Universitária e abriga um total de 114 colaboradores, dos quais 37 integram o setor administrativo, foco da análise.

O setor administrativo possui uma estrutura funcional dividida em oito áreas operacionais, cada uma coordenada por um supervisor responsável pela gestão das atividades específicas e da equipe subordinada. As áreas são: Secretaria Escolar, Recepção, Serviço de Atendimento aos Pais (SAP), Financeiro, Contábil, Marketing, Tecnologia da Informação (TI) e Logística.

a) A Secretaria Escolar é responsável pela gestão documental acadêmica dos alunos, incluindo matrículas, transferências, históricos escolares e cumprimento de exigências legais junto aos órgãos educacionais.

b) A Recepção atua como ponto de entrada da unidade, promovendo o acolhimento inicial a pais, alunos e visitantes, controlando o fluxo de informações e encaminhamentos internos.

c) O Serviço de Atendimento aos Pais (SAP) tem como função principal mediar a comunicação entre família e escola, lidando com demandas, reclamações e solicitações cotidianas, atuando como elo estratégico na manutenção da satisfação das famílias.

d) A área Financeira gerencia a cobrança de mensalidades, controle de inadimplência, fluxo de caixa e pagamentos diversos, sendo fundamental para a sustentabilidade econômica da instituição.

e) O setor Contábil atua em consonância com o Financeiro, respondendo pela escrituração contábil, obrigações fiscais, elaboração de demonstrativos e apoio à tomada de decisão administrativa.

f) O departamento de Marketing é responsável pela comunicação institucional, campanhas de captação e fidelização de alunos, eventos promocionais e gestão da imagem da escola no ambiente digital.

g) A equipe de Tecnologia da Informação (TI) cuida da infraestrutura tecnológica, manutenção dos sistemas escolares, suporte técnico aos usuários e segurança da informação, apoiando a digitalização dos processos pedagógicos e administrativos.

h) Por fim, o setor de Logística responde pelo suprimento de materiais escolares, organização de espaços, manutenção predial e apoio às atividades operacionais cotidianas da escola.

Essa estrutura organizacional, apesar de estar segmentada em áreas especializadas, opera com significativa interdependência, exigindo coordenação contínua entre os supervisores e alinhamento com a gestão central da escola. Os processos administrativos, em sua maioria, seguem rotinas padronizadas, mas ainda dependem de decisões verticais da alta direção familiar, o que confere à gestão um caráter híbrido entre a formalização técnica e a informalidade relacional.

Com base nesse modelo, observa-se que o setor administrativo desempenha um papel estratégico na sustentação do projeto pedagógico e na manutenção da experiência educacional ofertada, funcionando como retaguarda operacional para os processos de ensino-aprendizagem. A análise de sua estrutura permite compreender não apenas a dinâmica interna da escola, mas também os desafios e oportunidades na gestão da Qualidade de Vida no Trabalho de seus colaboradores.

4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR ADMINISTRATIVO QUANTO A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para conseguir atingir o objetivo deste trabalho, foi aplicado um questionário direcionado ao setor administrativo da escola, onde foi possível avaliar através de perguntas correspondentes a cada dimensão da QVT proposta por Walton o nível de satisfação dos funcionários. Através de uma escala foi feita uma média de satisfação de cada pergunta e dimensão. O grau de satisfação variou em uma escala de 1 a 5, onde (1) representa muito insatisfeito, (2) insatisfeito, (3) neutro (nem satisfeito/nem insatisfeito), (4) satisfeito e (5) muito satisfeito.

1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Média
O quanto está satisfeito(a) com o seu salário em relação às atividades que lhe são atribuídas no trabalho?	2,7
O quanto está satisfeito(a) com os benefícios oferecidos pela escola (vale-alimentação, plano de saúde, etc)?	1,3
O quanto está satisfeito(a) com seu salário quando comparado à colegas de trabalho com funções semelhantes?	2,6
Média Geral:	2,2

Tabela 01: Médias da compensação justa e adequada
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A tabela 01 apresenta os dados da análise da dimensão Compensação Justa e Adequada, que revelou uma percepção predominantemente negativa entre os colaboradores do setor administrativo da escola investigada. Com uma média geral de 2,2 pontos em uma escala de 1 a 5, os resultados demonstram insatisfação com os aspectos relacionados à remuneração e aos benefícios oferecidos. O item com menor pontuação foi aquele relacionado aos benefícios (1,3), seguido da comparação salarial entre colegas (2,6) e da satisfação com o salário em relação às atividades desempenhadas (2,7). Esses dados indicam um desalinhamento entre a percepção dos colaboradores quanto à justiça da remuneração recebida e a realidade de suas atribuições e responsabilidades.

Segundo Walton (1973), a compensação justa é um dos pilares centrais da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sendo essencial que os trabalhadores percebam sua remuneração como equitativa tanto em relação ao mercado quanto ao esforço despendido. Essa percepção de injustiça pode gerar sentimentos de desvalorização, afetando diretamente a motivação e o comprometimento organizacional, conforme defendido por Chiavenato (2014), que enfatiza a remuneração como um importante fator de reconhecimento e incentivo à produtividade. A baixa média atribuída aos benefícios também sinaliza uma fragilidade nos incentivos extrassalariais, que poderiam atuar como compensadores indiretos e elementos de valorização simbólica do trabalho.

Para Fernandes (1996), a percepção de justiça salarial está intimamente ligada ao senso de pertencimento e à autoestima profissional, sendo um componente estruturante do bem-estar subjetivo no ambiente de trabalho. Quando a remuneração não é percebida como justa, cria-se um campo propício ao desengajamento, à rotatividade e à insatisfação crônica. Além disso, Limongi-França (2004) ressalta que a compensação deve ser compreendida não apenas como valor monetário, mas como um pacote de reconhecimento que inclui benefícios, oportunidades e segurança financeira.

Portanto, os dados analisados apontam para a necessidade urgente de revisão das políticas de remuneração e benefícios da escola, com vistas à valorização do capital humano e à criação de condições mais favoráveis à retenção e motivação dos profissionais administrativos. Essa revisão deve considerar não apenas a competitividade externa, mas também a equidade interna e a transparência dos critérios adotados, promovendo uma cultura organizacional mais justa e alinhada aos princípios da QVT propostos por Walton (1973).

2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Média
O quanto está satisfeito(a) com a segurança e o conforto oferecidos no seu ambiente de trabalho?	3,5
O quanto está satisfeito(a) com sua carga horária de trabalho?	2,9
O quanto está satisfeito(a) com as condições de trabalho oferecidas, considerando o impacto que elas têm no seu bem-estar?	2,8
Média Geral:	3,1

Tabela 02: Médias das condições de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A tabela 02 apresenta os dados da análise da dimensão Condições de Trabalho, que apresentou média geral de 3,1, o que indica uma percepção neutra por parte dos colaboradores do setor administrativo em relação aos fatores físicos e operacionais do ambiente de trabalho. Os itens analisados evidenciam oscilações entre insatisfação com a carga horária (2,9) e com as condições de trabalho relacionadas ao bem-estar (2,8), enquanto o item sobre segurança e conforto no ambiente físico obteve uma avaliação mais favorável (3,5), ainda que não suficiente para alcançar o nível de satisfação plena.

De acordo com Walton (1973), condições de trabalho adequadas envolvem não apenas aspectos ergonômicos e estruturais, mas também fatores psicossociais que influenciam diretamente a saúde e o desempenho dos trabalhadores. A neutralidade geral observada nesta dimensão sinaliza uma situação limítrofe: embora não haja uma rejeição contundente, tampouco se verifica um ambiente percebido como promotor de bem-estar. Essa ambivalência pode gerar desmotivação silenciosa e redução do engajamento ao longo do tempo, especialmente quando não há canais claros para escuta e melhoria contínua.

Chiavenato (2014) destaca que o ambiente de trabalho deve ser estruturado para favorecer tanto a produtividade quanto a qualidade de vida, equilibrando demandas e recursos. Nesse sentido, as queixas em torno da carga horária e das condições que impactam o bem-estar sugerem uma possível sobrecarga ou descompasso entre o ritmo exigido e a capacidade de recuperação física e mental dos colaboradores. Para Limongi-França (2004), o ambiente de trabalho moderno deve ser entendido como um sistema psicossocial que integra conforto físico, segurança emocional e respeito às necessidades humanas, sendo o bem-estar uma construção coletiva e contínua.

Fernandes (1996) complementa essa visão ao afirmar que a percepção de um ambiente hostil ou mal estruturado compromete não apenas a saúde física dos trabalhadores, mas também o clima organizacional e a confiança nas lideranças. A ausência de indicadores mais positivos nessa dimensão reforça a importância de intervenções estratégicas, como revisão de cargas de trabalho, melhoria nas condições ergonômicas e ações de prevenção ao estresse ocupacional.

Assim, os resultados obtidos indicam que, embora a escola apresente um ambiente minimamente adequado do ponto de vista físico, há carências percebidas no que se refere ao equilíbrio entre exigências laborais e bem-estar subjetivo. Recomenda-se, portanto, a realização de diagnósticos mais aprofundados sobre a carga de trabalho e a implementação de melhorias que visem à humanização do ambiente e à promoção de uma cultura organizacional mais acolhedora.

3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Média
O quanto está satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento profissional proporcionadas pelo seu trabalho?	2,1
O quanto está satisfeito(a) com a forma como são atribuídas múltiplas tarefas no seu ambiente de trabalho?	2,6
O quanto está satisfeito(a) com o reconhecimento que recebe pela qualidade do trabalho que realiza?	2,1
Média Geral:	2,3

Tabela 03: Médias do uso e desenvolvimento de capacidades
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 03 apresenta os dados da análise da dimensão Uso e Desenvolvimento de Capacidades, que apresentou uma média geral de 2,3, classificando-se como insatisfatória na percepção dos colaboradores do setor administrativo da escola. As respostas indicam baixa satisfação tanto com as oportunidades de crescimento profissional (2,1), quanto com o reconhecimento do trabalho (2,1) e a forma como são atribuídas múltiplas tarefas (2,6). Esses dados revelam uma lacuna significativa na valorização das competências individuais e no estímulo ao desenvolvimento contínuo dentro da organização.

Segundo Walton (1973), essa dimensão está relacionada à possibilidade de o trabalhador utilizar suas habilidades no desempenho das funções, bem como ao acesso a oportunidades que permitam o aprimoramento profissional. Quando tais oportunidades são escassas ou inexistentes, instala-se uma sensação de estagnação e desvalorização, que compromete o engajamento e o sentimento de pertencimento ao ambiente organizacional.

Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas deve investir no desenvolvimento das capacidades humanas como forma de gerar resultados sustentáveis e promover o crescimento mútuo entre indivíduo e organização. A baixa média atribuída ao reconhecimento do trabalho aponta para uma falha de gestão simbólica, onde os esforços dos colaboradores não são devidamente valorizados, comprometendo o ciclo motivacional. Isso é corroborado por Limongi-França (2004), ao afirmar que o reconhecimento e o desenvolvimento são fatores fundamentais para a percepção de justiça organizacional e para a construção de um ambiente positivo de trabalho.

Além disso, Fernandes (1996) observa que, em contextos organizacionais em que há excessiva atribuição de tarefas sem critério ou planejamento, os trabalhadores tendem a perceber uma sobrecarga funcional que inviabiliza o uso pleno de suas capacidades. Essa percepção está presente nos dados analisados, uma vez que a média relacionada à distribuição de tarefas (2,6) sugere a ausência de clareza ou de equidade nos processos internos.

A ausência de estratégias de qualificação, associada à falta de reconhecimento institucional, cria um cenário desfavorável à autonomia e à autoeficácia profissional, elementos que são centrais na teoria da motivação humana. Em conformidade com Ferreira (2016), a promoção do desenvolvimento de capacidades deve ser vista como um investimento organizacional e não como um custo, pois impacta diretamente na produtividade, criatividade e satisfação dos trabalhadores.

Portanto, os resultados desta dimensão indicam a necessidade urgente de políticas estruturadas de gestão de talentos, com foco na valorização das competências individuais, programas de capacitação contínua e mecanismos efetivos de reconhecimento e feedback. Essa mudança contribuirá para elevar o nível de satisfação dos colaboradores e consolidar uma cultura organizacional orientada ao crescimento humano e profissional.

4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Média
O quanto está satisfeito(a) com o incentivo dado na qualificação e capacitação dos funcionários?	2,0
O quanto está satisfeito(a) com a segurança que sente em relação à estabilidade no emprego?	2,6
O quanto está satisfeito(a) com o apoio da gestão em seu desenvolvimento profissional?	2,1
Média Geral:	2,2

Tabela 04: Médias das oportunidades de crescimento e segurança
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 04 apresenta os dados da análise da dimensão Oportunidade de Crescimento e Segurança, que obteve uma média geral de 2,2, indicando um nível significativo de insatisfação entre os colaboradores administrativos da instituição analisada. Todos os itens dessa dimensão ficaram abaixo da média 3,0, o que revela fragilidades perceptíveis tanto no apoio ao desenvolvimento profissional (2,1), quanto no incentivo à qualificação (2,0) e na segurança percebida em relação à estabilidade no emprego (2,6). Esses dados sugerem que os trabalhadores não se sentem seguros em seus postos nem visualizam perspectivas de crescimento dentro da organização.

Conforme Walton (1973), a segurança no emprego e a existência de oportunidades concretas de avanço são componentes essenciais da Qualidade de Vida no Trabalho, pois promovem estabilidade emocional, comprometimento e desenvolvimento contínuo. A ausência desses elementos tende a gerar um ambiente marcado pela incerteza e pela estagnação, minando o potencial de engajamento e dificultando o planejamento de carreira dos profissionais.

O autor Chiavenato (2014) enfatiza que o crescimento profissional não deve ser entendido apenas como ascensão hierárquica, mas como possibilidade de aprendizado, ampliação de responsabilidades e fortalecimento de competências. Nesse sentido, a ausência de ações concretas por parte da gestão voltadas à capacitação e à progressão funcional reflete um modelo de administração que ainda não prioriza a valorização estratégica das pessoas. Isso pode comprometer a retenção de talentos, a cultura de aprendizagem organizacional e a construção de lideranças internas.

Já Limongi-França (2004) reforça essa perspectiva ao afirmar que, sem um ambiente que promova o desenvolvimento humano e assegure estabilidade nas relações de trabalho, dificilmente será possível construir um modelo de gestão sustentável e ético. Além disso, Fernandes (1996) destaca que a insegurança em relação ao futuro profissional e à permanência no emprego gera efeitos psicológicos adversos, como ansiedade, baixa autoestima e queda no rendimento.

Outro ponto crítico diz respeito ao baixo índice relacionado ao apoio da gestão ao desenvolvimento profissional. Isso revela um possível distanciamento entre liderança e colaboradores no que se refere à escuta ativa, à identificação de necessidades formativas e ao incentivo a processos educativos internos. Tais lacunas indicam não apenas uma ausência de política institucional estruturada, mas também uma carência de cultura organizacional voltada à evolução das pessoas.

Diante disso, é recomendável que a organização implemente planos de desenvolvimento de carreira, políticas claras de capacitação contínua e estratégias de comunicação que promovam a segurança psicológica dos trabalhadores. Essas ações estão alinhadas às melhores práticas em gestão de pessoas e fortalecem o vínculo organizacional, contribuindo para uma cultura que valoriza o futuro profissional de seus colaboradores e reconhece a importância da estabilidade como base do desempenho sustentável.

5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Média
O quanto está satisfeito(a) com o respeito que recebe em relação à sua religião, gênero e classe social no ambiente de trabalho?	2,8
O quanto está satisfeito(a) com o apoio que recebe dos seus colegas de trabalho quando precisa?	4,3
O quanto está satisfeito(a) com a forma como sua liderança escuta suas ideias e opiniões?	2,5
Média Geral:	3,2

Tabela 05: Médias da integração social na organização
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 05 apresenta os dados da análise da dimensão Integração Social na Organização, que obteve média geral de 3,2, revelando uma percepção moderadamente neutra, com tendência à satisfação. Esse resultado é particularmente influenciado pela alta pontuação atribuída ao item “apoio dos colegas de trabalho” (4,3), enquanto os demais indicadores respeito à diversidade” (2,8) e “escuta da liderança” (2,5) obtiveram avaliações insatisfatórias. O contraste entre a boa convivência entre pares e a baixa percepção de integração institucional e escuta por parte da liderança sugere uma cultura organizacional segmentada, em que a coesão horizontal não se reflete necessariamente em práticas verticais inclusivas.

Segundo Walton (1973), a integração social se refere à existência de um ambiente de trabalho que favoreça relacionamentos respeitosos, igualitários e pautados na aceitação da diversidade. A presença de respeito interpessoal e apoio entre colegas é um indicador positivo, pois fortalece o sentimento de pertencimento e segurança relacional no grupo. No entanto, a ausência de práticas organizacionais que promovam a escuta ativa e o respeito às diferenças culturais, religiosas e sociais pode minar os avanços no campo da inclusão e da equidade institucional.

Para Chiavenato (2014) a integração social deve ser pensada como uma responsabilidade estratégica da liderança, que deve garantir que todos os colaboradores sejam ouvidos, respeitados e reconhecidos como parte ativa da organização. Nesse aspecto, a baixa média atribuída à escuta da liderança evidencia uma falha no que se

refere à comunicação empática e à valorização da participação dos funcionários no processo decisório.

Limongi-França (2004) acrescenta que a integração é um componente essencial para a construção de um clima organizacional saudável, onde a diversidade seja percebida como fonte de inovação e riqueza cultural. Quando a organização negligencia a criação de ambientes inclusivos, perde-se a oportunidade de fomentar vínculos emocionais positivos entre os colaboradores e a missão institucional. Além disso, Fernandes (1996) alerta para o risco de surgirem microclimas negativos e exclusões simbólicas em contextos onde a liderança se mostra distante ou seletiva.

A forte avaliação positiva quanto ao apoio entre colegas aponta para a existência de redes de solidariedade informal, que atuam como mecanismos compensatórios diante da ausência de integração promovida institucionalmente. Esses vínculos interpessoais, embora valiosos, não substituem o papel estruturante de uma liderança integradora, democrática e sensível à pluralidade das vivências humanas no ambiente de trabalho.

Portanto, os resultados indicam que a organização possui um capital social relevante em termos de apoio entre pares, mas precisa avançar na construção de uma cultura institucional mais inclusiva, com lideranças preparadas para escutar, acolher e promover a equidade. Investimentos em treinamentos de diversidade, escuta ativa e mediação de conflitos podem fortalecer essa dimensão e consolidar um ambiente verdadeiramente integrador.

6. CONSTITUCIONALISMO	Média
O quanto está satisfeito(a) com a forma como seus direitos trabalhistas são respeitados pela escola?	3,4
O quanto está satisfeito(a) com o acesso à informação sobre suas obrigações e direitos na escola?	3,6
O quanto está satisfeito(a) com a forma justa como todos os funcionários são tratados, sem privilégios ou preferências?	2,1
Média Geral:	3,0

Tabela 06: Médias do constitucionalismo
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A tabela 06 apresenta os dados da análise da dimensão Constitucionalismo, que obteve uma média geral de 3,0, indicando uma percepção neutra por parte dos colaboradores administrativos quanto ao respeito aos seus direitos no ambiente de trabalho. Embora os itens relacionados ao respeito aos direitos trabalhistas (3,4) e ao acesso à informação sobre obrigações e direitos (3,6) tenham sido avaliados de forma relativamente positiva, a percepção de justiça no tratamento entre os funcionários (2,1) foi expressivamente inferior, revelando um ponto crítico na vivência da equidade organizacional.

Segundo Walton (1973), o constitucionalismo diz respeito à garantia de que os trabalhadores tenham seus direitos assegurados e tratados com justiça, sem discriminação ou privilégios. Essa dimensão vai além da mera conformidade legal, envolvendo a transparência nas relações, o acesso à informação e a igualdade de tratamento. O resultado neutro da média geral, combinado com a baixa avaliação da justiça nas relações internas, evidencia um descompasso entre a formalidade institucional e a prática cotidiana da equidade.

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas ética e legalmente responsável deve garantir que todos os funcionários compreendam seus direitos e deveres, além de assegurar a isonomia no tratamento. O dado alarmante relacionado à percepção de privilégios ou favorecimentos internos (2,1) indica que há, na vivência dos colaboradores, um sentimento de injustiça ou parcialidade por parte da gestão, o que pode comprometer a confiança organizacional e a coesão da equipe.

Limongi-França (2004) reforça que a QVT está diretamente associada a ambientes em que os colaboradores se sentem protegidos legalmente e tratados com dignidade. A percepção de favoritismo ou desigualdade no cumprimento de normas internas mina esse sentimento e contribui para o surgimento de conflitos, ressentimentos e baixa moral no ambiente organizacional. Fernandes (1996) destaca ainda que, quando os princípios legais e éticos não são incorporados à cultura da organização, os direitos deixam de ser percebidos como universais, sendo condicionados a vínculos informais ou hierarquias não transparentes.

Embora os colaboradores reconheçam certo grau de respeito legal e informacional por parte da escola, os dados indicam a necessidade de avanços no sentido da equidade efetiva no tratamento cotidiano. Políticas institucionais claras sobre promoção, disciplina, reconhecimento e acesso a oportunidades devem ser publicizadas e praticadas com consistência. Além disso, é necessário implementar canais seguros de denúncia e escuta ativa para tratar eventuais violações éticas ou situações de favorecimento percebido.

Em síntese, a escola apresenta um nível básico de respeito às normas legais, mas carece de uma cultura de justiça organizacional percebida por todos. O fortalecimento do constitucionalismo como prática cultural passa pela promoção da equidade, da transparência e da coerência ética nas ações institucionais, alinhando-se ao modelo de QVT proposto por Walton (1973) e às boas práticas de gestão de pessoas.

7. TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	Média
O quanto está satisfeito(a) com seus horários de trabalho e de descanso?	3,4
O quanto está satisfeito(a) com a regularidade e a previsibilidade dos seus horários de trabalho no dia a dia?	3,5
O quanto está satisfeito(a) com a sensação de que seu trabalho tem um impacto positivo na vida dos alunos?	3,5
Média Geral:	3,5

Tabela 07: Médias do trabalho e espaço total de vida
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 07 apresenta os dados da análise da dimensão Trabalho e Espaço Total de Vida, que obteve média geral de 3,5, sendo interpretada como neutra, com leve inclinação à satisfação. Os itens analisados apresentaram resultados similares: satisfação com os horários de trabalho e descanso (3,4), com a previsibilidade da jornada (3,5) e com a percepção de impacto positivo do trabalho na vida dos alunos (3,5). Esses dados sugerem que, embora os colaboradores não expressem uma insatisfação clara, tampouco se sentem plenamente satisfeitos com a forma como o trabalho se integra à sua vida pessoal e emocional.

Para Walton (1973), a integração entre trabalho e vida pessoal é uma das dimensões mais sensíveis da Qualidade de Vida no Trabalho, pois trata da compatibilidade entre os papéis desempenhados no ambiente profissional e os demais domínios da existência humana. Quando há equilíbrio, os trabalhadores tendem a experimentar maior bem-estar, engajamento e saúde psíquica. No entanto, a neutralidade dos dados aponta para a ausência de políticas ou práticas institucionais que favoreçam explicitamente esse equilíbrio.

Chiavenato (2014) ressalta que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é fundamental para a sustentabilidade do desempenho organizacional, especialmente em contextos em que a rotina é intensa e a previsibilidade das demandas nem sempre está assegurada. A boa avaliação da previsibilidade dos horários, nesse caso, pode ser considerada um fator protetivo, uma vez que favorece o planejamento das atividades pessoais e familiares dos colaboradores. No entanto, a leve neutralidade nos demais indicadores sinaliza que esse equilíbrio ainda não é percebido como um valor institucional consolidado.

Limongi-França (2004) defende que empresas que valorizam a vida fora do trabalho tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento, criatividade e bem-estar geral, uma vez que reconhecem o ser humano em sua totalidade, e não apenas como um recurso produtivo. A ausência de indicadores fortemente positivos pode estar relacionada à falta de ações voltadas à flexibilização de horários, à promoção da saúde mental e ao estímulo à conciliação entre demandas familiares e profissionais. Segundo Fernandes (1996), a percepção de que o trabalho impacta positivamente a vida dos outros, como ocorre no contexto escolar, pode atenuar a sobrecarga emocional e fortalecer o sentido de propósito. No entanto, quando esse propósito não é suficientemente acompanhado por condições que respeitem o espaço pessoal do trabalhador, o risco de esgotamento e desmotivação permanece elevado.

Dessa forma, os resultados da dimensão indicam um ponto de atenção para a escola: embora os trabalhadores não se sintam diretamente prejudicados em sua vida pessoal, também não percebem ações institucionais concretas voltadas à promoção de um equilíbrio saudável. Investimentos em jornadas flexíveis, pausas estratégicas, incentivo ao autocuidado e apoio à parentalidade poderiam fortalecer essa dimensão e consolidar uma cultura organizacional mais humana e sustentável.

8. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Média
O quanto está satisfeito(a) com o reconhecimento da importância social do seu papel na escola?	3,2
O quanto está satisfeito(a) com a sensação de que seu trabalho tem um impacto positivo na vida dos alunos?	3,6
Média Geral:	3,4

Tabela 08: Médias da relevância social do trabalho na vida
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 07 apresenta os dados da análise da dimensão Relevância Social do Trabalho na Vida, que obteve uma média geral de 3,4, o que corresponde a uma percepção neutra, com tendência positiva. As avaliações relativas ao reconhecimento da importância social do papel desempenhado pelos colaboradores (3,2) e à sensação de impacto positivo na vida dos alunos (3,6) revelam que, embora os funcionários reconheçam certo valor em suas funções, ainda não percebem esse reconhecimento como integral ou amplamente validado no contexto institucional.

Segundo Walton (1973), a relevância social do trabalho é um componente fundamental da Qualidade de Vida no Trabalho, pois se relaciona à percepção de que a atividade profissional transcende os limites organizacionais e contribui efetivamente para o bem-estar da coletividade. No ambiente escolar, essa percepção pode ser intensificada, dado o caráter naturalmente social da educação. Contudo, a neutralidade dos dados sugere que essa dimensão ainda não é suficientemente reforçada na cultura interna da organização.

Para Chiavenato (2014), o sentido de propósito no trabalho é uma das maiores fontes de motivação intrínseca e está intimamente ligado à valorização simbólica das atividades desempenhadas. A avaliação apenas mediana sobre o reconhecimento institucional da importância social do trabalho indica uma possível carência de políticas ou práticas de valorização explícita dos profissionais administrativos, cuja contribuição pode ser menos visível, embora igualmente estratégica para o funcionamento escolar.

Limongi-França (2004) argumenta que trabalhadores que reconhecem a relevância social de sua atuação sentem-se mais engajados, resilientes e comprometidos com os valores da organização. Entretanto, quando a valorização é percebida apenas no impacto externo (como o efeito do trabalho na vida dos alunos) e não é acompanhada de reconhecimento interno, institucionalizado, a motivação tende a se fragilizar com o tempo. Esse descompasso é evidenciado nos dados analisados.

Fernandes (1996) ressalta que o sentido do trabalho é fortalecido quando os indivíduos percebem que suas ações geram transformação positiva e são legitimadas por suas lideranças e pela comunidade organizacional. A avaliação dos colaboradores indica que eles enxergam valor em suas funções, mas não sentem que esse valor é devidamente reconhecido ou recompensado pela gestão escolar, o que pode gerar uma sensação de invisibilidade institucional.

Assim, os resultados desta dimensão sugerem que há um campo fértil para o fortalecimento do sentido e da visibilidade do trabalho realizado. Iniciativas como campanhas de valorização interna, depoimentos de alunos e pais, feedbacks institucionais públicos e projetos que conectem os profissionais administrativos ao impacto educacional final podem contribuir para que o reconhecimento da relevância social seja percebido como real, contínuo e merecido.

4.2.2 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS DIFERENTES DIMENSÕES

O Gráfico 01 apresenta a comparação dos resultados obtidos nas oito dimensões investigadas do modelo de qualidade de vida aplicado.

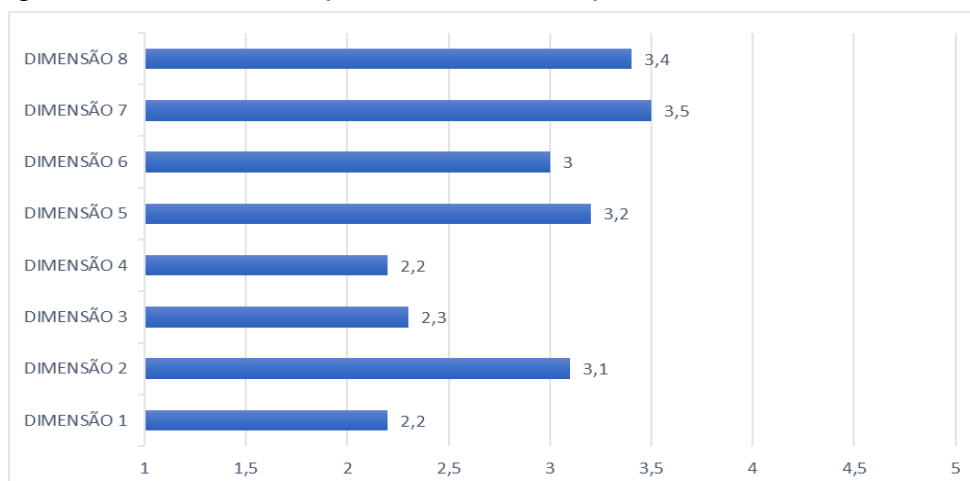


Gráfico 01: Média das 08 dimensões abordadas no questionário de Walton
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda:

Dimensão 1: Compensação justa e adequada
Dimensão 2: Condições de trabalho
Dimensão 3: Uso e desenvolvimento de capacidades
Dimensão 4: Oportunidade de crescimento e segurança
Dimensão 5: Integração social na organização
Dimensão 6: Constitucionalismo
Dimensão 7: Trabalho e espaço total de vida
Dimensão 8: Relevância social de trabalho na vida

O gráfico 1 evidencia a média de satisfação dos colaboradores do setor administrativo da escola nas oito dimensões propostas por Walton (1973), compondo um panorama visual da percepção dos participantes em relação à Qualidade de Vida no Trabalho. As médias variam de 2,2 a 3,5, refletindo um cenário de insatisfação predominante com algumas nuances de neutralidade e ausência de indicadores fortemente positivos.

As dimensões que apresentaram as piores avaliações foram: Compensação Justa e Adequada (2,2) e Oportunidade de Crescimento e Segurança (2,2), sinalizando deficiências críticas nos aspectos estruturais da valorização profissional. Tais resultados confirmam a literatura de Chiavenato (2014) e Limongi-França (2004), que apontam que a falta de reconhecimento, progressão e segurança no emprego compromete diretamente a motivação e o engajamento dos trabalhadores.

A dimensão Uso e Desenvolvimento de Capacidades também apresentou média insatisfatória (2,3), reforçando a percepção de que os profissionais não se sentem estimulados a aplicar ou ampliar suas habilidades. Essa ausência de estímulo ao crescimento interno compromete o ciclo de aprendizado organizacional, como alerta Fernandes (1996), ao destacar que a valorização do saber prático é um pilar da QVT em ambientes educacionais.

No grupo intermediário, com médias neutras, aparecem Condições de Trabalho (3,1), Constitucionalismo (3,0) e Integração Social na Organização (3,2). Esses resultados sugerem que, embora não haja rejeição aberta em relação a essas áreas, tampouco há satisfação consolidada. Isso pode indicar a existência de práticas pontuais positivas, mas insuficientes para gerar uma percepção de bem-estar estável. Conforme Walton (1973), a neutralidade pode ser interpretada como um estado de latência da insatisfação, onde pequenas falhas não são corrigidas e tendem a se agravar com o tempo.

As melhores médias foram observadas nas dimensões Trabalho e Espaço Total de Vida (3,5) e Relevância Social do Trabalho (3,4), ainda que permaneçam dentro da zona de neutralidade. Esses dados sugerem que os colaboradores reconhecem um certo valor simbólico em suas funções e não se sentem diretamente prejudicados em sua vida pessoal. No entanto, como observa Limongi-França (2004), a ausência de políticas explícitas voltadas ao equilíbrio e ao reconhecimento pode limitar a transformação desses potenciais positivos em fatores duradouros de QVT.

Assim, a leitura do gráfico evidencia um cenário predominantemente desfavorável, com foco em carências estruturais (remuneração, crescimento, reconhecimento), neutralidade relacional e institucional, e pouca efetividade de práticas que promovam sentido e bem-estar. Isso reforça a necessidade de ações sistêmicas e integradas de gestão de pessoas, visando não apenas corrigir as deficiências apontadas, mas também consolidar uma cultura organizacional orientada à valorização do trabalhador em sua totalidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos colaboradores do setor administrativo de uma escola particular de ensino básico localizada na cidade de João Pessoa – PB, com base nas oito dimensões propostas por

Walton (1973). A escolha desse modelo teórico permitiu uma abordagem ampla e sistematizada do fenômeno, considerando aspectos tanto objetivos quanto subjetivos das condições laborais vivenciadas pelos profissionais.

A análise dos dados evidenciou que, embora haja reconhecimento da relevância social do trabalho e do impacto positivo gerado pelas atividades desenvolvidas, sobretudo no contexto educacional, os colaboradores demonstram insatisfação em dimensões estruturais essenciais da QVT. As menores médias foram observadas nas dimensões *Compensação Justa e Adequada* e *Oportunidade de Crescimento e Segurança*, ambas com média de 2,2, sinalizando uma percepção crítica quanto à valorização financeira, estabilidade e perspectivas de desenvolvimento profissional dentro da organização.

As dimensões *Uso e Desenvolvimento de Capacidades* (2,3) e *Constitucionalismo* (3,0) também apresentaram resultados preocupantes, especialmente no que se refere à ausência de políticas claras de reconhecimento, equidade e escuta institucional. Apesar disso, dimensões como *Trabalho e Espaço Total de Vida* (3,5) e *Relevância Social do Trabalho* (3,4) apresentaram médias mais elevadas, ainda que dentro da zona de neutralidade, indicando potencialidades que podem ser mais bem exploradas pela gestão escolar.

Tais resultados confirmam a literatura de autores como Chiavenato (2014), Fernandes (1996) e Limongi-França (2004), que destacam a importância de um ambiente de trabalho humanizado, participativo e justo para o fortalecimento do vínculo organizacional e do desempenho profissional. Observa-se que, embora a escola ofereça condições físicas e relacionais minimamente adequadas, os colaboradores carecem de reconhecimento simbólico, segurança institucional e oportunidades efetivas de crescimento, fatores diretamente ligados à motivação e ao comprometimento.

A pesquisa reforça a relevância da QVT como dimensão estratégica da gestão escolar, especialmente em instituições familiares, onde práticas informais e relações hierárquicas consolidadas podem, inadvertidamente, perpetuar desigualdades e invisibilizar demandas legítimas dos colaboradores. A adoção de políticas de gestão de pessoas mais estruturadas, transparentes e participativas pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, da retenção de talentos e da qualidade dos serviços educacionais prestados.

Como implicação prática, recomenda-se que a instituição implemente ações orientadas à valorização do trabalho administrativo, como: revisão dos planos de cargos e salários; estabelecimento de programas de capacitação contínua; criação de canais permanentes de escuta e feedback; e promoção de campanhas internas de reconhecimento e pertencimento. Tais medidas, alinhadas às diretrizes do modelo de Walton, podem fortalecer a cultura organizacional e consolidar uma gestão centrada nas pessoas.

No tocante às limitações do estudo, destaca-se o recorte amostral restrito a uma única unidade escolar e a uma única categoria profissional. Embora os dados sejam significativos para a realidade investigada, não podem ser generalizados para outras instituições educacionais ou setores organizacionais. Além disso, o uso exclusivo da abordagem quantitativa limita a exploração das percepções subjetivas mais profundas dos participantes.

Diante disso, propõe-se, como sugestões para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos com outras unidades ou redes escolares, a ampliação da amostra para incluir docentes e gestores, bem como a adoção de metodologias qualitativas (entrevistas, grupos focais) que possibilitem maior profundidade na análise das vivências dos trabalhadores. Tais investigações poderão contribuir para a formulação de políticas públicas e institucionais mais sensíveis às necessidades dos profissionais da educação.

Conclui-se, portanto, que a Qualidade de Vida no Trabalho constitui um fator determinante para o bem-estar, a permanência e a produtividade dos colaboradores no ambiente escolar. Investir em QVT configura-se em uma estratégia inteligente para o fortalecimento institucional e a construção de uma escola mais humana, eficiente e comprometida com a valorização do seu capital humano.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; MENDES, Diego Costa. Deficiência e QVT: reflexões e desafios no ambiente laboral de uma IES. **Revista Economia & Gestão**, v. 22, n. 64, 2023.

BENEVENUTE, José Marcos Nunes; DE SOUZA, Sheila Ataíde Domingues; CARVALHO, Ângela Maria do Amaral Abreu. Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos servidores públicos. **Organizações & Democracia**, v. 20, n. 1, p. 45-66, 2019.

BORGES, Amanda Paula Lima; HENIG, Edir Vilmar. Qual percepção dos funcionários de apoio e técnico de uma escola estadual em Rondonópolis–MT sobre qualidade de vida no trabalho?. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 13, n. 3, p. 2-24, 2021.

BÚRIGO, Carla C. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, SC, v. 15, n. 22, p. 90-111, jul./ago. 1997.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO, Moisés Andrade; HARB, Antonio Geraldo; VEIGA, Renata Syallen de Sousa. Qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública da cidade de Manaus. **Revista Gestão & Saúde**, v. 8, n. 2, p. 212-229, 2017.

CONTE, Antonio L. **Qualidade de vida no trabalho**. 2003. Disponível em: http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_10.pdf. Acesso em: 12 mar. 2025.

CORREIO, Eduardo Novais Almeida; CORREIO, Letícia Giotti; BARROS, Adriano David Monteiro de. Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 315-331, 2019.

ERGE, T. Ü. R.; DEMIR, Şirvan Şen. The effect of working life quality of hotel employees on individual creativity performance. **Journal of Tourism Theory and Research**, v. 8, n. 2, p. 53-61, 2022.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3. ed. Brasília, DF: Paralelo 15, 2016.

FREIRE, Matheus G. **Qualidade de vida no trabalho**. 2013. 35 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2013.

FORNO, C. D.; FINGER, I. R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, abr./jun. 2015.

GHASEMI, Fakhradin et al. Quality of work life among surgeons and its association with musculoskeletal complaints. **Cogent Psychology**, v. 8, n. 1, p. 1880256, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, v. 55, n. 3, p. 259-286, 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey**: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical Report n. 4. Department of Administrative Sciences of Yale University, may 1974.

KLEIN, L. L., PEREIRA, B. A. D., & LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, 2019. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190134

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEAL, S. A qualidade de vida no trabalho e a pandemia por COVID-19: explorando possíveis consequências. **Revista Da UI_IP Santarém**, v. 9, n. 2, p. 48–59, 2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIRIO, A. B.; GALLON, S.; COSTA, C.; PAULI, J. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398>.

MACHAVA, Jéssica da Silva. **Qualidade de vida no trabalho**: proposta de implementação do modelo de Walton para motivação dos colaboradores do restaurante Desfrute na Cidade de Maputo. 2024. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, Gustavo Salatier de; FALÇARELI, João Pedro Ferreira. Proposta de implementação de gestão de qualidade de vida no trabalho numa empresa de prestação de serviços no interior do estado de São Paulo. 2022. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

MONACO, Felipe F.; GUIMARÃES, Valeska N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000.

NASSIF, Vânia Maria Jorge et al. Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 15–35, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão estratégica: fundamentos, processos e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Alizandra C. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo Walton**: um estudo de caso frente à percepção dos funcionários da Imperador Calçados. 2006. 91 f. Monografia (Graduação) – Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2006.

PAULA, M. V. et al. Os níveis de qualidade de vida no trabalho a partir dos modelos de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975): estudo em uma instituição federal de ensino do Estado de Minas Gerais. **Revista GUAL**, v. 15, n. 1, p. 139-161, jan./abr. 2022.

PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no trabalho: um debate necessário. In: **Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI**. Campinas, SP: Ipês, 2010.

PASCHOAL, Tânia; TAMAYO, Álvaro. **Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho**. Avaliação Psicológica, v. 7, n. 1, p. 11–22, 2008.

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

RIBEIRO, Larissa A.; SANTANA, Lídia C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, BA, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015.

ROCHA, Raphaela F. **A qualidade de vida no trabalho em pequenas empresas**: a mensuração rumo à melhoria – o caso Agromídia Software LTDA. 2007. 136 f. Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 192-208, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, T. G. A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dentro das Organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Edição 232. v. 11, p. 1-10, 2023.

SILVEIRA, M. A. **A qualidade de vida dos profissionais de enfermagem que atuam no centro cirúrgico**. 2003. 114 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TIECHER, B.; DIEHL, L. Qualidade de vida no trabalho na percepção dos bancários. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 1, p. 41-60, 2017.

TOMAZ, W. L et. al., A importância da qualidade de vida no trabalho: Um estudo de caso em uma empresa do ramo de seguros da cidade de Bauru/SP. In: **Caderno profissional de administração da UNIMEP**. p. 155-183, Bauru, São Paulo, 2016.

TIMOSSI, Luciana. **Correlações entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho em colaboradores das indústrias de laticínios**. 2009. 180 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009.

TRINDADE, P. A. **Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados**. Brasília, 2017.

VASCONCELOS, Anselmo F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan./mar. 2001.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, dez. 1973.

WANDERLEY, Lilian Soares Outtes; MARQUES, Anateresa Fabrícia. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1143–1163, 2016.

WESTLEY, W. A. A theory of QWL. In: DAVIS, L. E.; CHERNS, A. B. (Ed.). **The quality of working life**. New York: Free Press, 1979. p. 18-36.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

O IMPACTO DO MARKETING DIGITAL: ESTUDO DE CASO NA TRANSPORTADORA RÁPIDO FIGUEIREDO

Emmanuel Mateus Pordeus Figueiredo (aluno)
Luciana Ribeiro Rabay Butcher (orientadora)
Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)
Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora)

RESUMO

O presente trabalho aborda o marketing digital e seu impacto no setor de transporte, com foco na Transportadora Rápido Figueiredo. Considerando o crescimento das mídias sociais e a digitalização do comportamento do consumidor, reconhece-se a necessidade de estratégias mais eficientes de comunicação entre empresas e clientes. A pesquisa teve abordagem quantitativa e utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados, aplicado a trinta clientes da empresa. Os resultados indicaram que as redes sociais são as principais ferramentas de marketing digital utilizadas pela transportadora, também foram identificadas oportunidades de melhoria, como a personalização do atendimento e a ampliação do uso de canais complementares, como WhatsApp e e-mails informativos. Conclui-se que o marketing digital representa uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da marca, a aproximação com o público e o aumento da competitividade.

Palavras-chave: Marketing digital; Transporte de cargas; Relacionamento com o cliente; Redes sociais; Estratégias digitais.

ABSTRACT

This study addresses digital marketing and its impact on the transportation sector, focusing on the company Rápido Figueiredo. Considering the growth of social media and the digitalization of consumer behavior, the need for more efficient communication strategies between companies and clients is acknowledged. The research adopted a quantitative approach and used a questionnaire as the data collection instrument, applied to thirty of the company's clients. The results indicated that social media platforms are the main digital marketing tools used by the transport company. Opportunities for improvement were also identified, such as personalized service and the expansion of complementary channels, including WhatsApp and informational emails. It is concluded that digital marketing represents a strategic tool for strengthening the brand, fostering closer relationships with the target audience, and increasing competitiveness.

Keywords: Digital marketing; Freight transport; Customer relationship; Social media; Digital strategies.

1 INTRODUÇÃO

O marketing digital compreende um modelo de atuação em que a internet é utilizada como plataforma para a execução de ações promocionais voltadas à divulgação de produtos, serviços, negócios ou atributos de marca. Tal prática envolve a utilização de dispositivos conectados à internet e de suas funcionalidades como meio de disseminação de mensagens publicitárias.

Consolida-se, como um dos principais vetores para a divulgação e o marketing de marcas empreendedoras, o ambiente digital, representando novas oportunidades de estabelecer vínculos com os consumidores finais. As mídias sociais disponíveis na internet facilitam o alcance ao público, permitindo maior exposição dos produtos sem a necessidade de investimentos em propaganda física.

Para Kotler (2016), Marketing Digital ou Marketing 4.0 é a atualização do marketing que compreende a realidade do consumidor conectado, que é aquele que leva em consideração, na sua decisão de compra, informações disponíveis na internet sobre empresas e produtos. Atualmente, verifica-se que o marketing digital exerce impacto significativo nas organizações, contribuindo para o aumento da visibilidade da marca, fortalecimento do relacionamento com o público e uma tomada de decisão mais estratégicas, fundamentadas em dados. Tal dinâmica tem promovido a inovação e o crescimento organizacional.

Considerando o contexto analisado, estabelece-se como problema de pesquisa: **o impacto do marketing digital na Transportadora Rápido Figueiredo**. Empresas que direcionam investimentos ao marketing digital tendem a se destacar em relação àquelas que se restringem a métodos tradicionais, como indicações e publicidade offline. A ausência de estratégias digitais limita o crescimento, reduz o alcance da marca e diminui as oportunidades de vendas, dificultando a concorrência com organizações digitalmente ativas, que conseguem posicionar-se de forma mais eficiente no mercado.

A organização selecionada para o estudo é a Transportadora Rápido Figueiredo, referência no mercado paraibano de transporte de cargas fracionadas. Nos últimos cinco anos, a empresa passou a direcionar investimentos para o marketing digital, reconhecendo sua importância para o fortalecimento da marca.

A pesquisa foi realizada na sede da empresa, situada na cidade de João Pessoa – PB, onde está estabelecida há 34 anos. A unidade matriz conta com um gerente, uma equipe administrativa composta por dez colaboradores e trinta e cinco profissionais no setor operacional, funcionando de segunda a sexta-feira. Especializada no transporte de cargas fracionadas e fechadas, a empresa atua tanto no atendimento ao varejo quanto ao atacado.

Considerando o ambiente competitivo atual, observa-se que o marketing digital tornou-se essencial para ampliar a visibilidade da marca, atrair novos clientes e fortalecer o relacionamento com o público. Com a digitalização do comportamento do consumidor, essa abordagem permite a realização de campanhas segmentadas, otimização de recursos e aumento das vendas em função do alcance proporcionado. Sua implementação contribui para tornar a empresa mais competitiva, melhorar os processos de comunicação e impulsionar o crescimento organizacional de forma abrangente.

Desse modo, delimitou-se como objetivo geral: **Analisar as estratégias de marketing digital na transportadora Rápido Figueiredo**. E como objetivos específicos: Revisar a evolução do marketing até o marketing digital dentro do ambiente da transportadora; identificar as práticas e estratégias de marketing utilizadas na empresa; pesquisar a visão dos clientes para com o marketing da Rápido Figueiredo.

O presente artigo está estruturado em cinco partes: inicia-se com a introdução, seguida pela fundamentação teórica, que aborda os conceitos centrais sobre educação financeira. Em seguida, descreve-se a metodologia aplicada e realiza-se a análise e interpretação dos dados obtidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais, juntamente com propostas para investigações futuras que possam complementar ou expandir a abordagem desenvolvida neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

O marketing é uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento e a competitividade das organizações, pois está diretamente relacionado à identificação e satisfação das necessidades do consumidor. Mais do que apenas promover produtos, o marketing envolve a criação de valor e o fortalecimento do relacionamento entre a empresa e seu público-alvo. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 27), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a fixação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Essa definição reforça a importância do marketing como um processo dinâmico e centrado no cliente, capaz de gerar resultados sustentáveis para a organização.

A citação de Kotler e Keller reforça a visão do marketing como um processo dinâmico e centrado no cliente, essencial para gerar resultados sustentáveis para a organização. É destacado a importância de uma abordagem estratégica para o desenvolvimento e a competitividade das empresas. O marketing, nesse contexto, desempenha um papel fundamental ao não apenas promover produtos, mas também criar valor e fortalecer o relacionamento com os consumidores.

De acordo com Baker e Hart (2008, p. 16), “o marketing é um processo contínuo de construção de relacionamentos com clientes, com o objetivo de criar valor mútuo ao longo do tempo”. Essa abordagem desempenha um papel fundamental para que as empresas criem uma conexão profunda com seus consumidores, permitindo não apenas a venda de produtos, mas também o estabelecimento de relacionamentos duradouros. Esta perspectiva amplia a compreensão do marketing, não apenas como uma função de vendas, mas como uma estratégia integrada de criação de valor, capaz de gerar lealdade e reconhecimento da marca. Em um mercado cada vez mais competitivo, essa visão torna-se crucial para as empresas que buscam se destacar e conquistar uma base sólida de clientes.

Dessa forma, o marketing assume um papel cada vez mais estratégico na criação de valor e diferenciação das organizações, indo além da simples função operacional. Segundo Grönroos (2004), o marketing deve ser visto como um processo relacional, no qual a construção e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes são fundamentais para o sucesso organizacional. Para o autor, “o objetivo do marketing é estabelecer, manter e aprimorar relacionamentos com os clientes e outros stakeholders, a fim de que os objetivos de todas as partes sejam atingidos” (GRÖNROOS, 2004, p. 101). Essa visão reforça a importância de um marketing centrado no relacionamento e na co-criação de valor, especialmente em um ambiente competitivo e dinâmico.

2.2 EVOLUÇÃO DO MARKETING

O marketing moderno passou por uma evolução significativa ao longo das décadas, refletindo as transformações sociais, econômicas e tecnológicas da sociedade. A primeira fase, conhecida como Marketing 1.0, teve início com a Revolução Industrial. Nesse período, as empresas concentravam seus esforços na produção em massa, com foco exclusivo na venda de produtos. A comunicação com o consumidor era unilateral, e as necessidades individuais pouco influenciavam as estratégias de mercado. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 17), “o marketing 1.0 é sobre vender produtos”.

O fortalecimento da concorrência e o empoderamento dos consumidores diante das inúmeras possibilidades de escolha provocaram mudanças significativas na forma como as empresas se relacionam com o mercado. Nesse contexto, surgiu o Marketing 2.0, caracterizado por uma abordagem centrada no consumidor, que passou a ser compreendido como alguém com preferências individuais e capacidade de influenciar diretamente as estratégias empresariais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021, p. 17).

A terceira fase, conhecida como Marketing 3.0, incorporou uma visão mais humanizada do consumidor, reconhecendo-o como um ser completo, com valores, crenças e preocupações sociais. As marcas passaram a se alinhar com causas como sustentabilidade, diversidade e responsabilidade social. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 18) afirmam que “os consumidores são vistos como seres humanos completos com mente, coração e espírito”.

Na fase seguinte, o Marketing 4.0, a ascensão da internet e das redes sociais transformou a jornada do cliente. A comunicação tornou-se mais interativa, e as empresas passaram a atuar de forma integrada em múltiplos canais, tanto online quanto offline. Conforme apontam os autores, os consumidores passaram a ser “influenciados pelas redes digitais e pelas mídias sociais” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021, p. 19).

Por fim, no estágio mais recente, o Marketing 5.0, a tecnologia assume um papel central. Ferramentas como inteligência artificial, big data e internet das coisas são utilizadas para compreender e atender o consumidor de forma personalizada. Apesar do uso intensivo de recursos tecnológicos, o foco permanece na criação de experiências mais humanas, inclusivas e inovadoras. Como explicam os autores, “Marketing 5.0 é a aplicação de tecnologias que imitam o comportamento humano para criar, comunicar e entregar valor” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021, p. 21).

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento destaca-se como uma estratégia essencial para fortalecer vínculos duradouros entre empresas e clientes, indo além da simples transação comercial. Seu foco está na personalização do atendimento, na fidelização e na criação de valor contínuo. Segundo Peppers e Rogers (2004), essa abordagem consiste em tratar cada cliente de forma individual, visando construir relações sólidas baseadas em confiança. Para alcançar esse nível de relacionamento, as empresas utilizam diversas ferramentas e tecnologias, como o CRM (Customer Relationship Management) que permite a coleta e análise de dados dos consumidores para criar interações mais relevantes e eficazes, além de uma comunicação personalizada que é fundamental nesse processo, promovendo o engajamento e a lealdade, resultando em benefícios sustentáveis para a organização.

A construção de relacionamentos com os clientes é uma necessidade vital para as empresas, uma vez que a existência de uma empresa depende dos clientes. No entanto, a questão fundamental é o que as organizações devem empreender para estabelecer conexões duradouras com sua base de clientes e qual abordagem adotar para atingir esse objetivo.

Kotler e Keller (2012) argumentam que é essencial cultivar a confiança e a credibilidade nos clientes desde o momento inicial, ou seja, logo nos primeiros contatos ou interações com a empresa.

De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) a confiança do cliente e até mesmo a existência dele dependem de uma série de fatores que fazem com que a pessoa evolua de um estado de mero interessado para um defensor e apoiador da empresa. Além disso, os autores enfatizam que o foco deve ser direcionado para o estabelecimento de laços sólidos, o que se consegue através da melhoria da

comunicação entre as empresas e os clientes, bem como do entendimento dos benefícios que ambos podem obter ao construir e manter um relacionamento sólido.

Kotler e Armstrong (2007) explicam que a gestão de relacionamento com o cliente abrange todos os elementos relacionados à aquisição, retenção e crescimento da base de clientes. É o processo abrangente de estabelecer e manter relacionamentos mais rentáveis com os clientes, fornecendo a eles valor superior e assegurando sua satisfação.

2.3.1 Marketing focado à satisfação do cliente

Cada vez mais, o mercado se torna altamente competitivo, e os consumidores se tornam cada vez mais exigentes ao escolher produtos ou serviços que atendam às suas necessidades e desejos. Nesse contexto desafiador, as empresas estão percebendo a importância de direcionar seus funcionários para satisfazer as demandas e expectativas dos consumidores, a fim de garantir sua sobrevivência no mercado atual.

Determinar a satisfação do cliente é sempre um desafio, especialmente devido à forma subjetiva como o público percebe as coisas. De acordo com Schiffman e Kanuk (2009), o objetivo principal é fornecer valor ao cliente de forma contínua e mais eficaz do que os concorrentes, a fim de manter e reter clientes satisfeitos. Eles argumentam que essa abordagem de retenção de clientes incentiva a fidelidade do cliente, levando-os a preferir permanecer com a empresa em vez de procurar outras opções no mercado. Além disso, os autores destacam que os custos associados à aquisição de novos clientes são geralmente mais altos do que os relacionados à retenção dos clientes existentes.

O marketing, quando combinado com um planejamento estratégico sólido, desempenha um papel crucial em uma organização. Isso permite que a empresa identifique de forma eficaz os desejos e necessidades do seu mercado-alvo. Segundo Kotler (2010), o princípio subjacente ao marketing é que a principal maneira de alcançar os objetivos de uma organização é superar os concorrentes na coordenação das ações de marketing, de forma a atender de maneira eficaz às necessidades e aos desejos do público-alvo.

Para Cobra (2011), o marketing envolve a capacidade de compreender o mercado e ajustar produtos e serviços de acordo com suas demandas, permitindo assim a identificação das necessidades e desejos dos consumidores. Kotler e Armstrong (2011) afirmam que as duas metas primordiais do marketing consistem em atrair novos clientes e em preservar e fortalecer o relacionamento com os clientes existentes, garantindo que fiquem satisfeitos.

Essas duas perspectivas destacam a importância do marketing em entender o mercado e satisfazer os consumidores. Enquanto Cobra ressalta a adaptação de produtos e serviços às demandas do mercado, Kotler e Armstrong enfatizam a importância de atrair novos clientes e manter relacionamentos sólidos com os existentes. Ambas as abordagens realçam a necessidade de uma estratégia centrada no cliente para alcançar o sucesso nos negócios.

A finalidade do marketing é alcançar um ponto em que a venda se torne praticamente desnecessária. Isso envolve conhecer e entender o cliente tão profundamente que o produto ou serviço se torne autoexplicativo e se venda por conta própria. Nesse cenário, o próprio produto comunica sua qualidade e utilidade de forma tão clara que não são necessárias grandes campanhas de marketing. O marketing é um processo social e de gestão que permite que indivíduos e grupos atinjam suas necessidades e desejos através da criação, oferta e troca de produtos valiosos com outros (KOTLER, 2010).

A importância da satisfação dos clientes é um tema de destaque nas operações das empresas, onde atender e garantir a satisfação do público-alvo é uma prática essencial. A comunicação desempenha um papel crucial no estabelecimento de conexões entre as partes envolvidas, ou seja, entre os clientes e a empresa.

De acordo com Churchill e Peter (2010), o marketing centrado no valor coloca o cliente como a prioridade máxima da estratégia de negócios. Isso implica que os profissionais de marketing devem reconhecer que as interações com os clientes são essenciais para a existência das organizações. As empresas precisam compreender profundamente seus clientes, entender seus pensamentos, sentimentos, padrões de compra e uso de produtos e serviços.

No entanto, o marketing centrado no valor vai além de simplesmente focar nos clientes; ele se concentra, de maneira específica, em como criar valor para eles. Os profissionais de marketing podem alcançar seus objetivos fornecendo um valor superior aos clientes.

2.3.2 Atendimento ao cliente

Conforme Las Casas (2010) o atendimento ao cliente compreende todos os esforços realizados para garantir a satisfação do consumidor em relação a uma aquisição. Esse serviço, portanto, é uma componente do marketing quando integrado e combinado com o produto. O produto é enriquecido pela inclusão do serviço, e, em alguns contextos didáticos, um serviço tangível, como o fornecimento de eletricidade, pode ser tratado como se fosse um produto. Um exemplo prático disso é uma empresa de streaming de música que oferece suporte ao cliente por chat e telefone. Esse atendimento eficaz complementa o produto principal, resultando em maior satisfação do cliente.

Seguindo a perspectiva do autor, serviço pode ser descrito como as ações ou atividades que compõem a parte intangível de qualquer uma das situações mencionadas. Ainda para Las Casas (2010) essa atividade é a porção que precisa ser experimentada, é uma vivência, é o desempenho em si. Ele enfatiza que não é suficiente ter um produto de alta qualidade; é essencial proporcionar serviços de excelência aos clientes e consumidores.

Kotler e Keller (2006, p. 397) fornece a seguinte definição para serviços: "Serviço é qualquer ação ou execução que uma parte possa fornecer a outra e que seja principalmente intangível e não resulte na aquisição de um objeto físico". Além disso, ao descrever os serviços prestados pelas empresas, o autor destaca a importância de classificá-los com base em características como intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade.

Uma característica fundamental dos serviços é a intangibilidade, ou seja, eles não se manifestam como objetos físicos que podem ser percebidos pelos sentidos. Em vez disso, os serviços são ações, desempenhos e experiências que não podem ser tocados, vistos, cheirados ou ouvidos da mesma forma que produtos tangíveis. Para avaliar a qualidade dos serviços, os consumidores confiam em pistas como localização, interações com os funcionários, qualidade dos equipamentos, comunicação da empresa e percepção de preço. Como Kotler (2009) destaca, a missão do prestador de serviços é tornar visível o que, por natureza, não o é, transformando o intangível em algo tangível.

Kotler e Keller (2010) salientam que as empresas devem estabelecer uma visão clara da experiência que desejam que os clientes tenham e, a partir daí, elaborar planos para manter essa experiência. A segunda característica dos serviços é a perecibilidade, de acordo com Kotler (2009). Isso significa que os serviços não podem ser armazenados e, como resultado, os consumidores muitas vezes precisam aguardar a disponibilidade dos serviços desejados, enquanto os prestadores de serviços têm restrições na quantidade que podem oferecer devido às limitações na produção.

Um exemplo claro de perecibilidade nos serviços é o setor de transporte aéreo. Os assentos vazios em um voo não podem ser armazenados ou utilizados em um momento posterior. Quando o avião decola, a capacidade ociosa desaparece, e a empresa não pode recuperar o valor perdido.

A terceira característica, chamada inseparabilidade, segundo Kotler (2009), implica que os serviços são criados e consumidos de forma simultânea, o que difere dos bens físicos que são produzidos, armazenados e posteriormente vendidos. Kotler e Keller (2010) destacam que a pessoa encarregada de fornecer o serviço é parte integrante dele, e dado que o cliente está presente durante a prestação do serviço, a interação entre o prestador de serviço e o cliente é uma característica essencial do marketing de serviços. Ambos, cliente e prestador de serviço, têm a capacidade de influenciar o resultado do serviço.

Um exemplo claro de inseparabilidade é encontrado em serviços como o de um cabeleireiro. Quando um cliente vai ao salão de beleza para cortar o cabelo, o serviço é criado e consumido simultaneamente. O cliente está presente durante todo o processo, desde a consulta inicial até o corte final, e o serviço é entregue no momento em que é realizado.

A quarta característica dos serviços é a variabilidade, conforme observado por Kotler (2009). Essa variabilidade depende de quem presta o serviço e do local onde é prestado. Os compradores de serviços costumam estar cientes dessa variação e tendem a buscar opiniões de terceiros antes de escolher um provedor de serviços. Serve como exemplo quando se trata de um salão de beleza, onde a qualidade do corte de cabelo pode variar dependendo do cabeleireiro que o cliente escolhe. Além disso, o nível de atendimento pode ser diferente em diferentes momentos do dia ou da semana. Os clientes muitas vezes consultam avaliações online ou perguntam a amigos sobre suas experiências antes de decidir qual cabeleireiro visitar.

De acordo com Kotler e Keller (2010), as empresas podem lidar com essa variabilidade investindo em processos de seleção e treinamento de alta qualidade, padronizando a execução dos serviços em toda a organização e monitorando a satisfação do cliente. Dessa forma, as empresas conseguem exercer um controle mais eficaz sobre a qualidade dos serviços oferecidos e podem adaptar os serviços às diversas necessidades dos clientes, garantindo sua satisfação.

2.4 MARKETING DIGITAL

Nos últimos anos, com a evolução das mídias sociais como instrumento para negócio, tornou-se nítido as empresas utilizam o marketing digital com a intenção de aumentar sua competitividade para se destacar no mercado e poder competir de forma mais assídua entre os seus concorrentes.

Segundo Las Casas (2019), o termo marketing digital foi usado pela primeira vez em 1990, junto com o início da popularização da Internet que conhecemos hoje. Ele começou a ganhar forma com os primeiros banners clicáveis no site de buscas Yahoo. Em 1998, surgiu o Google, que possibilitou a interação entre o usuário e a Internet. Porém, apenas em 2006, o marketing digital se expandiu, quando o volume de acessos à Internet assumiu uma proporção global, e os mercados *business to business* (B2B) e *business to commerce* (B2C) definitivamente entraram nesse mundo para potencializar negócios.

O marketing digital pode ser entendido como o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, onde o cliente controla a quantidade e a informação recebida. Negócios por todo o mundo se aproveitam de forma efetiva do marketing digital para poder vender seus produtos onde acaba afetando o cotidiano de toda uma sociedade seja de forma direta ou indireta (Limeira, 2007).

Essa afirmação reflete a importância crescente do marketing digital no cenário atual, onde a internet e outras tecnologias são fundamentais para alcançar e envolver os consumidores. O marketing digital permite uma interação mais direta e personalizada entre as empresas e seu público-alvo, o que pode influenciar significativamente o comportamento do consumidor e até mesmo a cultura social. É uma ferramenta que serve para as empresas alcançarem seus objetivos de vendas e engajamento, ao mesmo tempo em que moldam a maneira como as pessoas interagem com as marcas e consomem informações.

No momento em que o marketing começa a utilizar a internet como um de seus canais de venda e conteúdo, seu poder de alcançar o seu consumidor se tornou ilimitado. De tal modo que tornou-se possível obter um alcance ligeiramente maior de prováveis consumidores, não mais localizados em uma única localidade. Finkelstein (2011, p. 19) define internet como “um conjunto de incontáveis redes de computadores que servem a milhões de pessoas em todo o mundo[...]. Ela parece ter se consolidado com uma estrutura básica mundial que assegura a veiculação permanente da comunicação”. Finkelstein (2011) enfatiza a amplitude da internet, descrevendo-a como um sistema interligado de redes de computadores que atende a milhões de pessoas globalmente. Ele sugere que a internet evoluiu para se tornar uma infraestrutura essencial, garantindo a comunicação constante em escala global. Isso destaca o papel central da internet na sociedade contemporânea, fornecendo uma plataforma para a comunicação instantânea e a disseminação de informações em tempo real.

Para Oliveira e Lucena (2012), o principal motivo do marketing digital ser utilizado frequentemente pelas organizações é que os seus recursos são geralmente audiovisuais, facilitando o entendimento e o impacto em seus clientes.

O marketing digital é uma estratégia indispensável para empresas de todos os tamanhos e segmentos. Com o rápido avanço da tecnologia e o aumento do acesso à internet, o marketing tradicional já não é suficiente para se destacar e alcançar o público-alvo. Ter o marketing digital consolidado dentro da empresa é uma forma eficaz de se conectar com o cliente, promover produtos e serviços, além de estabelecer uma presença online sólida.

No Marketing Digital, o destaque principal recai sobre as plataformas *online*, e a interação com os consumidores é crucial. Nesse contexto, o ponto central é a qualidade da experiência proporcionada ao usuário.

A cada dia que passa a sociedade está se envolvendo mais no meio virtual, tanto para se comunicar, se relacionar, vender e comprar. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) destacam que o futuro das estratégias de marketing se direcionará para as mídias sociais, devido à sua economia e à sua natureza relativamente imparcial.

Atualmente, é evidente que as empresas precisam se adaptar ao marketing digital, pois a integração dessa abordagem em seus negócios oferece diversas oportunidades para alcançar o sucesso. Essas estratégias desempenham um papel fundamental na aquisição, retenção e fidelização de clientes, ao mesmo tempo em que ajudam a evitar desperdícios de recursos financeiros e de tempo. Além disso, o marketing digital permite uma focalização mais precisa no público-alvo, o que, por sua vez, facilita uma compreensão mais profunda dos clientes e a prestação de serviços de alta qualidade.

De acordo com Torres (2009), quando falamos sobre marketing digital, estamos essencialmente abordando o uso eficiente da internet. Através dessa afirmação, o autor destaca que a publicidade online oferece diversas oportunidades para promover produtos ou serviços, incluindo plataformas como redes sociais, mecanismos de busca, portais de conteúdo e blogs, entre outros. Esse tipo de divulgação difere do marketing tradicional em vários aspectos, uma vez que é mais econômico, não está sujeito a restrições significativas e permite uma disseminação rápida da informação.

Essa análise realça o foco do marketing digital na utilização eficiente da internet como um canal de promoção de produtos. Destaca-se a ampla gama de possibilidades oferecidas pela publicidade online em várias plataformas, como redes sociais, mecanismos de busca e blogs. Além disso, salienta-se a distinção desse tipo de divulgação em relação ao marketing tradicional, enfatizando sua maior economia, flexibilidade e capacidade de disseminar informações de forma rápida.

Devido à crescente demanda da sociedade por relacionamentos mais do que apenas produtos personalizados, a abordagem se torna mais proativa, isso reflete o fato de que os consumidores não estão apenas em busca de preços mais baixos, mas sim de uma experiência que ofereça atendimento conveniente e seguro. Torres (2009) afirma que "a comunicação, o marketing e a publicidade on-line devem atingir pessoas, seus corações e suas mentes, e não seus computadores. Estamos tratando de pessoas, não números. Nunca esqueça isso".

Essa citação de Torres (2009) enfatiza a essência do marketing digital, destacando a importância de se concentrar nas pessoas por trás dos dispositivos. Ele ressalta que a comunicação eficaz não se trata apenas de alcançar os computadores, mas de se conectar com os sentimentos e pensamentos dos indivíduos. Isso realça a necessidade de humanizar as estratégias de marketing online e reconhecer o aspecto humano na era digital.

2.5 MÍDIAS SOCIAIS VERSUS REDES SOCIAIS

Hoje, devido a alta conectividade em nossa sociedade, graças a dispositivos como *smartphones*, *laptops*, *tablets* e outros aparelhos que nos mantêm conectados à internet, a maneira como nos relacionamos com pessoas de todo o mundo se tornou simples e veloz.

As redes sociais proporcionam uma plataforma que permite às pessoas interagirem instantaneamente, em tempo real. Isso inclui a partilha de conteúdo, vídeos, fotos, mensagens e discussões sobre tópicos de interesse pessoal.

Pride e Ferrell (2015) definem a rede social como um espaço *online* onde famílias, amigos, colegas de trabalho e conhecidos podem se encontrar. Nesse ambiente, os usuários têm a oportunidade de criar um perfil pessoal e estabelecer conexões com outros usuários por uma variedade de razões, como adquirir informações, manter o contato ou desenvolver uma rede de relacionamentos voltada para questões profissionais.

A partir da ideia de Pride e Ferrell, fica evidente que as redes sociais servem como plataforma para interação social e comunicação. Através delas, é viável manter contato com amigos, compartilhar informações e estabelecer conexões profissionais.

Cobra e Urdan (2017) compartilham uma definição semelhante de que redes sociais são plataformas *online* nas quais os usuários têm a capacidade de criar seus próprios perfis e conectar-se com os perfis de outros usuários. Nesse contexto, torna-se relevante explorar as maneiras pelas quais as empresas podem fazer uso das redes sociais, como o Twitter, Facebook e YouTube, para se comunicar com seus clientes e, através delas, estabelecer e consolidar relacionamentos.

Ao examinar os princípios apresentados por Pride e Ferrell (2015) e Cobra e Urdan (2017), torna-se claro que uma rede social é um espaço em que indivíduos podem se envolver com outros, estabelecendo conexões em torno de interesses compartilhados. Por meio dessa plataforma de comunicação, as empresas têm a possibilidade de se comunicar com seus clientes e compartilhar as informações que desejam transmitir aos consumidores.

Desde tempos antigos, quando as pessoas se reuniam para debater uma variedade de temas, as redes sociais já estavam presentes (Gabriel, 2010). Essas redes representam as conexões entre indivíduos, seja por iniciativa pessoal em apoio a outros ou em nome de uma empresa, utilizando métodos tecnológicos ou não.

As mídias sociais servem para dar apoio as redes sociais, apesar de ambos termos serem confundidos por muitos, aquela é o canal que esta utiliza para se conectar (Ciribeli e Paiva, 2011).

Conforme Gabriel (2010), as mídias sociais podem ser entendidas como o material produzido e disseminado pelos próprios usuários por meio de textos, imagens e vídeos. O conceito de "mídias" reflete seu papel como plataformas de informação e conteúdo, enquanto o adjetivo "social" denota sua natureza inclusiva, acessível a todos os tipos de indivíduos (TORRES, 2009).

A distinção entre os conceitos de mídias e redes sociais, conforme explicado por Torres (2009), é crucial para compreendermos melhor o ecossistema digital. Enquanto as redes sociais se referem às relações entre as pessoas, as mídias sociais representam os canais pelos quais essas relações são estabelecidas e mantidas. Isso ressalta a importância das mídias sociais como plataformas de comunicação e interação em uma sociedade cada vez mais conectada.

Através da ampla gama de recursos disponíveis na internet, a comunicação se estabelece de maneira eficaz, utilizando uma variedade de formatos, como texto, imagem, áudio e vídeo. Estas ferramentas estão acessíveis a todos os tipos de usuários e já se tornaram parte integrante do dia a dia de cada indivíduo (JUE et al., 2011). De acordo com Torres (2009, p. 75), as mídias sociais representam uma interação entre pessoas, muitas vezes discutindo sobre negócios sem que o proprietário tenha conhecimento.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho fundamenta-se nos princípios do método científico, que proporciona um caminho sistemático e lógico para a investigação dos fenômenos estudados. Segundo Severino (2007), "o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento" (p. 109). A escolha do método busca assegurar a coerência entre os objetivos propostos e os procedimentos adotados, garantindo, assim, a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

As investigações científicas podem ser estruturadas a partir de distintas classificações. Nesta seção do trabalho, delineia-se a abordagem metodológica adotada, bem como os procedimentos utilizados para a coleta dos dados que fundamentaram a elaboração deste artigo.

A natureza deste estudo é classificada como pesquisa básica, uma vez que se orienta pela busca do conhecimento por si só, sem a necessidade imediata de aplicação prática. Conforme esclarecem Gil (2008), "a pesquisa básica objetiva ampliar o conhecimento científico, sem a preocupação de utilizá-lo na prática" (p. 42). Essa abordagem visa compreender os fundamentos teóricos do fenômeno estudado, contribuindo para o avanço do saber acadêmico e científico.

Quanto aos objetivos, a pesquisa adotada neste trabalho caracteriza-se como descritiva, pois busca descrever de maneira detalhada as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis. Segundo Gil (2008), "a pesquisa descritiva tem como objetivo principal o levantamento de informações sobre um determinado fenômeno, sem manipulação das variáveis" (p. 45). Dessa forma, busca-se entender a realidade observada por meio da organização e análise sistemática dos dados coletados.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, com a utilização de métodos diretos e indiretos. A pesquisa indireta será conduzida por meio de um estudo de caso, utilizando técnicas de observação, além de pesquisa secundária de natureza observacional e documental, baseada na análise de dados e informações já disponíveis em fontes como relatórios institucionais, registros internos e documentos oficiais da organização estudada. Segundo Gil (2019), a pesquisa documental é caracterizada pela utilização de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico e que podem ser consultados com finalidade investigativa. Já a pesquisa direta será realizada por meio de entrevista com os clientes da empresa, a fim de compreender suas percepções, experiências e níveis de satisfação. Para complementar a análise, será aplicado um questionário estruturado, contendo aproximadamente 5 perguntas, que será disponibilizado entre os dias 28/05/2025 e 29/05/2025. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a entrevista e o questionário são técnicas eficazes para a coleta de dados primários, pois permitem captar informações diretamente da fonte, de forma sistematizada. Essa combinação de métodos visa proporcionar uma compreensão ampla e aprofundada do objeto de estudo, aliando dados empíricos com fundamentação teórica.

Para a classificação com base nos procedimentos técnicos utilizados, no que se refere à fundamentação teórica, este trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica, que consiste na análise de material já publicado, com o objetivo de reunir e discutir o conhecimento existente sobre o tema. Segundo Marconi e Lakatos (2003), “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, principalmente livros e artigos científicos” (p. 183). Esse tipo de pesquisa permite uma compreensão ampla do objeto de estudo, além de embasar teoricamente a investigação.

A seguinte pesquisa foi desenvolvida na unidade matriz da Transportadora Rápido Figueiredo, situada em João Pessoa, capital do estado da Paraíba. A empresa, fundada em 1990 e originária do estado da Paraíba, atua predominantemente no segmento de transporte de cargas fracionadas. Possui uma filial base em Guarulhos, estado de São Paulo, que opera na distribuição de cargas para todos os estados da região Nordeste do Brasil.

4 ESTUDO DE CASO: TRANSPORTADORA RÁPIDO FIGUEIREDO

O estudo de caso teve como objetivo verificar e analisar o impacto do marketing digital para com a transportadora Rápido Figueiredo, que atua diretamente com transporte de cargas da região sudeste do para toda a região nordeste do Brasil. Atualmente, a empresa conta com filiais distribuídas em todos os estados da região Nordeste. Em suas unidades, estão estruturados os setores administrativo, comercial e operacional. A transportadora mantém um contrato anual com uma agência de publicidade, terceirizando o setor de marketing. Por meio dessa parceria, a agência é responsável pela gestão do marketing digital da transportadora, realizando o envio mensal de conteúdos para o Instagram da empresa, os quais são submetidos à aprovação da diretoria responsável. Além disso, trimestralmente, a agência produz materiais audiovisuais, incluindo imagens e vídeos, captados nas instalações e eventos promovidos pela empresa, com o objetivo de integrar esses conteúdos às redes sociais corporativas.

A Rápido Figueiredo oferece serviços especializados em transporte e logística, incluindo transporte de carga fracionada, transporte de carga fechada, que utiliza todo o espaço ou peso do veículo voltado para pequenas quantidades que não preenchem o veículo, distribuição de cargas, que engloba a gestão da coleta, transporte e entrega de mercadoria, e armazenamento de carga, com estocagem segura em sua própria base. Esses serviços permitem à empresa atender as demandas logísticas na região Nordeste do Brasil.



Figura 1: Galpão da Transportadora Rápido Figueiredo – Guarulhos, São Paulo
Fonte: Pesquisa Direta, 2025.



Figura 2: Estacionamento da Transportadora Rápido Figueiredo – Guarulhos, São Paulo
Fonte: Pesquisa Direta, 2025.

4.1 INTRODUÇÃO DO MARKETING DIGITAL NA EMPRESA

A Transportadora Rápido Figueiredo iniciou suas ações de marketing digital em 2021, com a criação de um perfil institucional na plataforma Instagram. Nesse período inicial, foi contratada uma profissional de publicidade responsável pela produção de artes gráficas simples voltadas à divulgação dos serviços da empresa. Posteriormente, visando aprimorar sua presença digital, a transportadora firmou contrato com uma agência especializada, que passou a ser responsável pela produção de conteúdo e pelo desenvolvimento de estratégias mensais. Atualmente, a empresa conta com planejamento contínuo para inserção do marketing nas mídias digitais, com foco na consolidação da marca e no fortalecimento do relacionamento com o público.



Figura 3: Perfil do Instagram da Rápido Figueiredo
Fonte: Instagram, 2025.



Figura 4: Post do Instagram da Transportadora
Fonte: Instagram, 2025.



Figura 5: Post do Instagram da Transportadora
Fonte: Instagram, 2025.

Atualmente, o Instagram configura-se como a principal mídia digital utilizada pela empresa. Essa rede social destaca-se pela sua interface visual e dinâmica, permitindo à empresa divulgar seus serviços de maneira atrativa, por meio de postagens frequentes que incluem imagens, vídeos e atualizações relevantes. Os conteúdos publicados possibilitam uma comunicação direta e rápida com os seguidores, reforçando a imagem da marca e promovendo o engajamento com o público. A relevância das postagens no Instagram está associada à capacidade de gerar proximidade com os clientes, responder dúvidas em tempo real e fortalecer a confiança no serviço prestado. De acordo com Barros et al. (2022), o Instagram é uma ferramenta com alto potencial de captação e fidelização de clientes, pois permite obter opiniões de outros consumidores e utilizar influenciadores para ampliar as vendas.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando os propósitos centrais deste trabalho, foram obtidos ao longo da fase de levantamento de dados 30 respostas, provenientes de formulários aplicados por meio da plataforma Google Forms. As questões presentes nesse instrumento foram elaboradas com o intuito de explorar aspectos relevantes ao tema proposto, sendo respondidas diretamente por clientes da transportadora em questão, abrangendo diferentes perfis e experiências de uso dos serviços prestados.

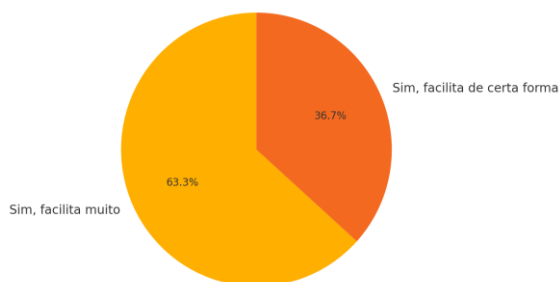


Gráfico 1: Facilidade de contato e relacionamento
Autor: Pesquisa Direta, 2025.

Com base nos dados obtidos sobre a facilidade de interação e relacionamento dos clientes com a empresa a partir da presença digital da mesma, 63,3% dos participantes afirmaram que a presença digital facilita muito, enquanto 36,7% responderam que facilita de certa forma. Esse resultado demonstra que a empresa tem um bom desempenho em sua presença digital, especialmente em canais como site e redes sociais, que promovem um contato direto e prático com os clientes.

A maioria dos respondentes considera que a presença digital torna o contato e o relacionamento com a empresa mais acessíveis e eficazes. Esse resultado indica que a Rápido Figueiredo tem conseguido criar uma interface digital funcional, onde os clientes podem facilmente interagir e resolver suas demandas. As redes sociais, e-mails e o site da empresa desempenham papéis cruciais nessa comunicação eficiente. Embora uma parte considere que a facilitação seja "de certa forma", a grande maioria reforça o impacto positivo das estratégias digitais na construção de uma relação mais próxima com a empresa.

A atuação digital da empresa também favorece a ampliação da transparência e facilita o monitoramento dos serviços prestados. 56,7% dos clientes afirmaram que a presença digital trouxe muita transparência e facilidade, enquanto 43,3% disseram que trouxe alguma transparência e facilidade. Esses números indicam que, embora a maioria perceba a transparência proporcionada pela digitalização, há uma parcela significativa que ainda pode sentir a necessidade de mais informações claras e detalhadas sobre o status dos serviços.

O gráfico abaixo ilustra como as respostas se distribuíram:

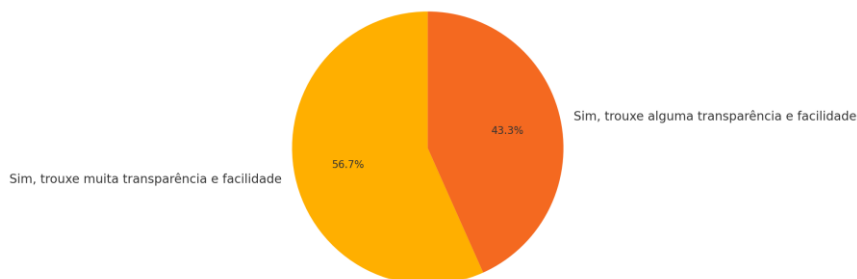


Gráfico 2: Transparência e facilidade nos serviços
Autor: Pesquisa Direta, 2025.

O gráfico revela que a maior parte dos clientes acredita que a presença digital melhorou a transparência e a facilidade de acompanhamento dos serviços. Isso pode ser atribuído à disponibilização de informações em tempo real e à interação constante nas plataformas digitais, como o site e as redes sociais. No entanto, um número considerável de clientes ainda busca mais clareza e facilidade, o que sugere que a

empresa pode intensificar seus esforços em oferecer atualizações mais frequentes e detalhadas sobre o andamento dos serviços.

Entre as estratégias digitais utilizadas pela empresa, 70% dos clientes consideram as postagens e atualizações nas redes sociais como as mais eficientes. 26,7% preferem o contato via WhatsApp ou outros aplicativos de mensagens, enquanto uma pequena parcela opta por e-mails promocionais e informativos. Esse dado reforça a relevância das redes sociais como principal meio de comunicação, especialmente em um mundo onde os consumidores estão cada vez mais conectados às plataformas digitais.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição dessas respostas:

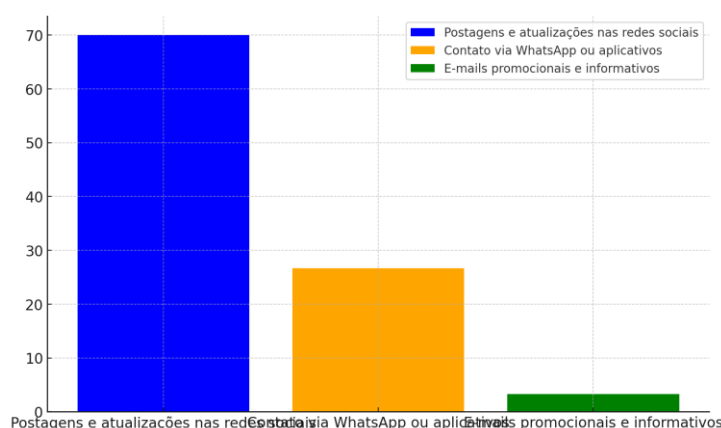


Gráfico 3: Estratégias digitais mais eficientes da Transportadora
Autor: Pesquisa Direta, 2025.

A forte preferência pelas postagens e atualizações nas redes sociais reflete o papel central que essas plataformas desempenham na comunicação com o público. As redes sociais, como o Instagram, oferecem atualizações rápidas e interações diretas, tornando-se um dos canais mais eficientes para manter os clientes informados. Segundo Félix e Ribeiro (2024), “as redes sociais digitais transformaram-se em canais diretos e interativos entre instituições e cidadãos, permitindo atualizações rápidas e comunicações mais eficientes”, o que corrobora a importância dessas ferramentas na construção de um relacionamento contínuo com o público. A utilização de WhatsApp, embora significativa, ainda é uma estratégia complementar, enquanto os e-mails promocionais e informativos têm um alcance menor, indicando que a empresa pode investir em estratégias mais personalizadas por meio dessas plataformas.

Em relação à efetividade do marketing digital, 46,7% dos clientes consideraram que o marketing digital da empresa atende totalmente suas expectativas, enquanto 53,3% disseram que atende parcialmente. Isso mostra que, apesar da efetividade reconhecida, ainda há margem para melhorias na personalização e no alinhamento das estratégias de marketing com as expectativas de todos os clientes.

Veja o gráfico a seguir para entender a distribuição das respostas:

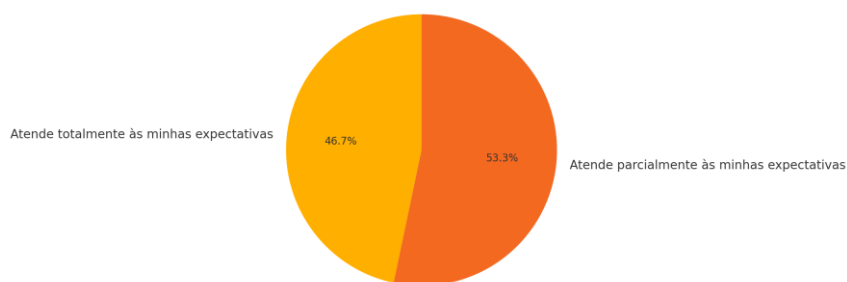


Gráfico 4: Efetividade do marketing digital
Autor: Pesquisa Direta, 2025.

Embora a maioria dos clientes tenha avaliado positivamente o marketing digital da Rápido Figueiredo, uma parcela significativa considera que as expectativas ainda não foram totalmente atendidas. Isso indica que, embora as ações de marketing sejam eficientes, há um espaço para ajustes mais finos nas estratégias, como segmentação mais detalhada e campanhas mais personalizadas, que possam atender melhor a diferentes perfis de clientes.

A ação de marketing digital tem sido decisiva para 66,7% dos clientes, que afirmaram que já tomaram mais de uma decisão com base em alguma ação de marketing. 20% consideraram a possibilidade, mas não tomaram nenhuma decisão, enquanto 13,3% tomaram uma única decisão motivada por marketing digital. Esse dado reforça a importância das estratégias digitais na geração de ações concretas por parte dos clientes.

O gráfico abaixo ilustra a distribuição dessas respostas:

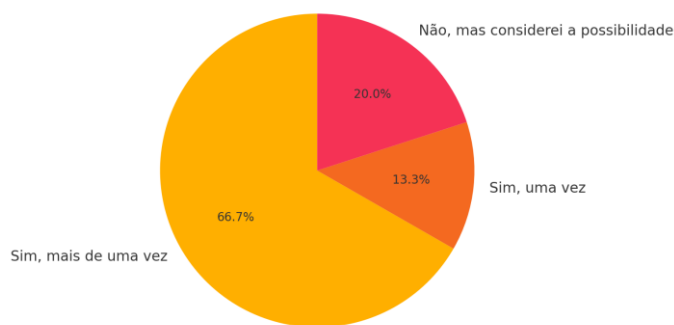


Gráfico 5: Decisão motivada por ação de marketing digital
Autor: Pesquisa Direta, 2025.

A maioria dos clientes que participaram da pesquisa tomou decisões mais de uma vez com base em ações de marketing digital. Isso demonstra o impacto real das campanhas digitais da Rápido Figueiredo, mostrando que essas ações não apenas geram interesse, mas também levam à concretização de serviços, como a contratação de transporte ou solicitação de orçamentos. A pequena porcentagem que não tomou nenhuma decisão pode representar um público mais cético ou que precisa de mais informações para avançar em sua jornada de compra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou uma compreensão aprofundada sobre o papel estratégico do marketing digital no setor de transporte, com foco na atuação da Transportadora Rápido Figueiredo. A análise demonstrou que, diante das transformações no comportamento do consumidor e do avanço das tecnologias de comunicação, as ações digitais passaram a ocupar um lugar central na construção do relacionamento com o cliente. Nesse cenário, a presença digital eficiente deixa de ser apenas um diferencial e se torna elemento indispensável à competitividade organizacional.

Verificou-se que a empresa tem utilizado o Instagram como principal meio de comunicação com o público, destacando-se pela frequência das publicações e pela clareza na divulgação dos serviços. Essa plataforma foi identificada como a mais eficaz para manter os clientes informados, favorecendo a imagem da transportadora e promovendo proximidade com os consumidores. A linguagem acessível, aliada a conteúdos objetivos, tem contribuído para fortalecer a confiança e a visibilidade da marca. Essa atuação está em consonância com as novas exigências do mercado, que valoriza não apenas a qualidade do serviço, mas também a transparência e a agilidade na comunicação.

A aplicação de questionário aos clientes foi fundamental para captar percepções diretas a respeito das estratégias digitais em uso. Os dados revelaram uma avaliação predominantemente positiva, com destaque para o papel das redes sociais na facilitação do contato e no acompanhamento dos serviços. Entretanto, também foram identificadas oportunidades de aprimoramento, como a ampliação da personalização do atendimento e o uso mais eficiente de canais complementares, como o WhatsApp e os e-mails informativos.

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se que a Transportadora Rápido Figueiredo invista em soluções digitais que favoreçam o atendimento integrado, a comunicação personalizada e o uso de tecnologias que otimizem a experiência do cliente. A implementação de sistemas de CRM, automações e estratégias baseadas em dados pode contribuir para a fidelização do público e o fortalecimento da imagem institucional. Dessa forma, será possível consolidar a presença digital da empresa e alinhar sua atuação às demandas de um mercado cada vez mais conectado e orientado pela experiência do consumidor.

REFERÊNCIAS

BARROS, Ana Paula; SILVA, Layanne Maria da; BARROS, Tamiris Milena Silva; LEONEL, Diego. **Uso do Instagram como ferramenta de estratégia do marketing de relacionamento**. Grupo Unibra, 2022.

BAKER, Michael J.; HART, Susan. **The Marketing Book**. 6. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

CHURCHILL, Gilbert. A, Jr, PETER, J. Paul. **Marketing, criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CIRIBELI, João Paulo; PAIVA, Victor Hugo Pereira: **Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado**. Belo Horizonte: Mediação, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FÉLIX, Luan Lucas; RIBEIRO, Daiane Cristina de Souza. O papel das redes sociais na comunicação entre o governo e o cidadão. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**. v. 4, n. 10, p. 68–78, 2024.

FINKELSTEIN, Maria Eugênia Reis. **Direito do comercio eletrônico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

JUE, Arthur; MAR, Jackie, KASSOTAKIS, Mary. **Mídias Sociais nas Empresas: Colaboração, inovação, competitividade e resultados**. São Paulo: Editora Évora Ltda, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do milênio**. 10. ed. São Paulo: Pretince Hall, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: A bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2011.

KOTLER E KELLER. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I., **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier 2012.

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

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital**. Editora Sextante. 2016.
LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing: o marketing na Internet com casos brasileiros**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OGDEN, James. R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. Tradução Cristina Bacellar. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Renarth Bustamente de; LUCENA, Wellington Machado. **O uso da Internet e das mídias digitais como ferramentas de estratégia de Marketing**. Destarte. v.2, n.1. 2012.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CRM**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEPPERS, Douglas; ROGERS, Martha. **Marketing de Relacionamento: A Nova Forma de Construir Valor para os Clientes e para a Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRIDE, William M; FERREL, O.C. **Fundamentos de Marketing**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

STEFFEN, Renata Aline. **A influência do Mix de Marketing e dos Fatores Comportamentais nas Decisões do Consumidor: O caso SAYURI produtos orientais**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO. Monografia. Florianópolis, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6.ed.Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TORRES, Cláudio. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**. 2010.

TRIERWEILLER, Andréia Cristina; WEISE, Andreas Dittmar; PEIXE, Blênio César Severo; BORNIA, Antonio Cezar, TEZZA, Rafael. **A importância do Composto de Marketing: um estudo de caso em loja de roupas**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011.

A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO NA CASA DE FESTAS PORTO PINHEIRO

Fábio Guedes Pereira Nunes Barbosa (aluno)

Luciano de Santana Medeiros (orientador)

André Luís Coelho Fernandes (coorientador)

Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)

RESUMO

Este estudo investigou a percepção da gestora da Casa de Festas Porto Pinheiro sobre como aplica a liderança transformacional e de que forma essa prática influencia a motivação da equipe. A pesquisa teve abordagem quantitativa, de natureza aplicada e descritiva, com dados coletados por meio de um questionário de autoavaliação aplicado à gestora da empresa. O instrumento contemplou 18 afirmativas baseadas nas quatro dimensões da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Os resultados indicaram uma média geral de 8,0 na autoavaliação das práticas de liderança, com destaque para os comportamentos relacionados ao estímulo à inovação, apoio ao desenvolvimento profissional e criação de ambientes psicologicamente seguros. Na percepção da gestora, os efeitos motivacionais da liderança também foram expressivos (média 8,3), especialmente quanto ao apoio emocional e à influência do exemplo. As estratégias de enfrentamento dos desafios da liderança transformacional apresentaram média de 9,0, evidenciando esforço sistemático para promover engajamento, adaptação e participação. As análises apontam que a gestora possui um perfil fortemente alinhado aos princípios da liderança transformacional, embora aspectos como a comunicação inspiradora e a motivação emocional demandem maior investimento. O estudo contribui para a compreensão prática do exercício da liderança em pequenas empresas de serviços, ressaltando a importância do equilíbrio entre resultados, bem-estar e desenvolvimento humano como diferencial competitivo. A pesquisa também sugere o potencial de replicação do instrumento em contextos similares, e destaca a necessidade de contínuo aprimoramento das competências emocionais e comunicacionais dos líderes.

Palavras-chave: Liderança transformacional; Motivação no trabalho; Gestão de pessoas; Casa de festas; Setor de eventos.

ABSTRACT

This study investigated the manager's perception at Casa de Festas Porto Pinheiro regarding how she applies transformational leadership and how this practice influences team motivation. The research employed a quantitative, applied, and descriptive approach, with data collected through a self-assessment questionnaire administered to the company's manager. The instrument included 18 statements based on the four dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The results showed a general average score of 8.0 in the self-assessment of leadership practices, highlighting behaviors related to innovation encouragement, professional development support, and the creation of psychologically safe environments. In the manager's perception, the motivational effects of her leadership were also significant (average 8.3), especially regarding emotional support and role modeling. Strategies to address the challenges of transformational leadership reached an average of 9.0, demonstrating systematic efforts to promote engagement, adaptability, and participation. The analyses indicate that the

manager exhibits a profile strongly aligned with transformational leadership principles, although aspects such as inspirational communication and emotional motivation require further development. This study contributes to the practical understanding of leadership in small service-oriented businesses, emphasizing the importance of balancing performance, well-being, and human development as competitive advantages. It also highlights the potential for replicating the proposed instrument in similar contexts and the ongoing need to improve leaders' emotional and communicative competencies.

Keywords: Transformational leadership; Work motivation; People management; Event venue; Event sector.

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional cada vez mais competitivo, dinâmico e influenciado por transformações sociotecnológicas constantes, a liderança passa a ter um papel ainda mais estratégico. Esse aspecto é particularmente evidente em empresas do setor de serviços, como as casas de festas, nas quais o líder precisa mobilizar a equipe de maneira emocional, manter um ambiente de trabalho saudável e incentivar o comprometimento, elementos essenciais para proporcionar experiências marcantes aos clientes e garantir a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, a liderança transformacional desponta como uma abordagem voltada à motivação, ao crescimento individual e à consolidação de uma cultura baseada em valores compartilhados.

A liderança transformacional é sustentada por quatro dimensões centrais: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Esses pilares influenciam diretamente a motivação dos colaboradores, promovendo um vínculo com os objetivos organizacionais por meio de um envolvimento que vai além do aspecto financeiro. De acordo com Molina e Molina (2022), esse tipo de liderança é capaz de despertar no indivíduo um propósito que ultrapassa recompensas materiais, favorecendo o sentimento de realização e o engajamento no trabalho.

A literatura sobre gestão de pessoas aponta uma correlação significativa entre os estilos de liderança adotados e o nível de motivação dos colaboradores. Clemente e Graef (2023) observam que abordagens autoritárias e baseadas no controle tendem a gerar resistência e baixa motivação. Em contraste, líderes que demonstram confiança, promovem autonomia e incentivam o crescimento pessoal contribuem para um ambiente organizacional mais favorável à motivação e à produtividade. Esse cenário é especialmente relevante em estruturas horizontais e colaborativas, como as que predominam em empresas de médio porte no ramo de eventos.

Além disso, Junior et al. (2023) destacam que a liderança deve ser entendida como um fenômeno relacional, que vai além da função formal atribuída ao gestor. Quando alinhada a estratégias motivacionais bem estruturadas, a liderança transforma-se em uma força catalisadora do desempenho organizacional, promovendo não apenas resultados, mas também o bem-estar dos profissionais e sua permanência na empresa. Nesse mesmo sentido, Bem Filho e Macêdo (2021) defendem que o sucesso de uma organização está vinculado à capacidade do líder de reconhecer as necessidades individuais dos membros da equipe, oferecer apoio constante e estimular sua participação nos processos decisórios.

Essas reflexões tornam-se particularmente relevantes quando aplicadas ao caso da Casa de Festas Porto Pinheiro, localizada em João Pessoa – PB. Atuando em um setor que envolve forte carga emocional, sazonalidade e elevada exigência por excelência no atendimento, compreender como a liderança é exercida e de que maneira ela impacta a motivação dos colaboradores é uma estratégia importante para a competitividade e a longevidade do negócio. Nessa realidade, o papel da gestora

ultrapassa a mera administração de processos, assumindo uma função que envolve transformação, estímulo ao engajamento e promoção do desenvolvimento humano.

Diante disso, a seguinte questão de pesquisa é proposta: **de que forma a gestora da Casa de Festas Porto Pinheiro utiliza práticas de liderança transformacional e como essas práticas afetam a motivação de sua equipe?**

A importância desta investigação reside na compreensão dos fatores que contribuem para ambientes de trabalho motivadores, sobretudo em empresas voltadas à experiência do cliente e à gestão de pessoas em contextos emocionalmente exigentes. Ao analisar a aplicação da liderança transformacional em uma empresa de médio porte do setor de eventos, este estudo busca oferecer subsídios teóricos e práticos para gestores interessados em alinhar desempenho organizacional e qualidade de vida no trabalho. Além disso, pretende-se ampliar a discussão acadêmica acerca dos impactos da liderança no dia a dia de empresas prestadoras de serviços, segmento ainda pouco explorado na literatura científica.

Com base nesse cenário, o objetivo geral da pesquisa é investigar a percepção da gestora da Casa de Festas Porto Pinheiro sobre como aplica a liderança transformacional e de que forma essa prática influencia a motivação da equipe. Como objetivos específicos: 1 - Levantar as práticas de liderança transformacional adotadas pela gestora no cotidiano da equipe. 2 - Explorar a percepção da gestora sobre os efeitos da sua liderança na motivação dos colaboradores. 3 - Identificar os principais desafios enfrentados e as estratégias utilizadas na aplicação da liderança transformacional.

A pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem quantitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de coleta de dados, aplicadas diretamente à gestora da organização. A análise foi feita com base na técnica de análise de conteúdo, com categorias definidas a partir dos objetivos da pesquisa. O artigo é composto por cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança ocupa lugar de destaque nas discussões da administração por sua importância estratégica na gestão de equipes, nas decisões organizacionais e no alcance de resultados. Historicamente, o conceito de liderança passou por diversas transformações, indo de modelos centrados em características pessoais para abordagens mais abrangentes, que consideram o contexto, a cultura e os processos relacionais. Segundo Chiavenato (2014, p. 345), "a teoria dos traços é uma das teorias mais antigas sobre a liderança que busca identificar os traços da personalidade dos líderes". Embora tenha sido o ponto de partida para os estudos na área, essa perspectiva mostrou-se limitada diante da complexidade dos cenários organizacionais contemporâneos. O desenvolvimento das teorias administrativas e das ciências comportamentais ampliou essa visão. Barracho (2012) ressalta que a liderança deixou de ser vista como um dom nato e passou a ser compreendida como uma competência relacional e gerencial, moldada por fatores internos e externos. Isso favoreceu o surgimento de modelos como a teoria comportamental, que distingue líderes orientados para tarefas e aqueles voltados às pessoas, e a teoria situacional, de Hersey e Blanchard, que propõe a adequação do estilo de liderança à maturidade da equipe (De Oliveira Caetano; Carmo; Okura, 2023).

A teoria situacional ganhou relevância ao proporcionar mais flexibilidade às práticas de gestão de pessoas, especialmente em contextos instáveis. De acordo com Caetano et al. (2021), ela permite ao líder ajustar sua conduta com base na competência e autonomia dos liderados, promovendo maior harmonia entre orientação, apoio e desafio. Essa abordagem fortalece a compreensão da liderança como um fenômeno dinâmico e dependente do ambiente organizacional, do perfil da equipe e das exigências externas.

Além disso, Schein (2017) contribuiu significativamente ao introduzir a visão da liderança como fator de construção e transformação da cultura organizacional. Para o autor, o líder é o responsável por criar, manter e transformar os valores da organização por meio de suas atitudes e decisões cotidianas. Tal perspectiva é especialmente útil em organizações com forte carga simbólica, como as do setor de eventos, nas quais a liderança desempenha papel fundamental na formação de significados compartilhados.

Na atualidade, marcada por transformações aceleradas, diversidade de perfis e exigência constante por inovação, o papel da liderança se expande ainda mais. Molina e Molina (2022) observam que o líder contemporâneo precisa combinar competências técnicas e emocionais, lidando não apenas com processos, mas também com vínculos, expectativas e motivações humanas. Essa atuação exige abertura ao diálogo, escuta ativa, feedback e aprendizado contínuo, contrastando com modelos autoritários do passado.

Estudos recentes destacam a importância de estilos de liderança que promovam acolhimento, escuta e autonomia. Bem Filho e Macêdo (2021) apontam que líderes participativos e empáticos geram melhores níveis de engajamento e satisfação entre os colaboradores. Junior et al. (2023) compartilham dessa visão ao considerarem a liderança como um elemento chave para a motivação, retenção de talentos e clima organizacional.

Complementando essa análise, Clemente e Graef (2023) alertam para os riscos de estilos centralizadores, que podem enfraquecer o protagonismo da equipe, reduzir a motivação e comprometer a inovação. Em contraste, líderes que estimulam a participação e valorizam o crescimento da equipe promovem ambientes mais produtivos e saudáveis. Observa-se, assim, uma transição da liderança impositiva para uma liderança inspiradora.

Portanto, compreender a evolução da liderança é essencial para enfrentar os desafios atuais da gestão de pessoas. A trajetória histórica revela que liderar vai além da posição hierárquica envolve inspirar confiança, comunicar propósitos, criar vínculos e promover mudanças significativas. Essa perspectiva abre espaço para a discussão sobre a liderança transformacional, a ser aprofundada posteriormente.

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: FUNDAMENTOS E DIMENSÕES

A liderança transformacional configura-se como uma das abordagens mais relevantes e amplamente discutidas no campo da gestão organizacional contemporânea, especialmente por sua capacidade de conectar os objetivos institucionais às motivações pessoais dos colaboradores. Sua concepção teve início com os estudos de James MacGregor Burns, que, em 1978, diferenciou a liderança transacional centrada em trocas e recompensas da transformacional, voltada à construção de relações inspiradoras e ao crescimento mútuo entre líder e equipe. Burns define liderança como "líderes induzindo seguidores a agir por certos objetivos que representam os valores e as motivações, os desejos e necessidades, as aspirações e expectativas de ambos líderes e seguidores" (Burns, 1978, p. 19). Posteriormente, Bernard Bass expandiu essa teoria, estruturando-a em quatro pilares: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 1985).

A influência idealizada diz respeito à forma como o líder se torna um exemplo a ser seguido, tanto do ponto de vista ético quanto comportamental. A confiança e o respeito dos subordinados são cultivados por meio da congruência entre discurso e prática, bem como pela transparência em relação aos valores defendidos. Bass observa que "líderes transformacionais são modelos de integridade e justiça" (Bass, 1985, p. 27). O líder transformacional exerce influência não apenas pela posição hierárquica que ocupa, mas principalmente pelas ações que demonstram seu compromisso com o bem coletivo, funcionando como uma referência moral e simbólica dentro da organização. No que se refere à motivação inspiradora, esta se manifesta na habilidade do líder de comunicar metas significativas de forma clara e empolgante, orientando o grupo para uma visão de futuro compartilhada. Mammen (2020) enfatiza que essa inspiração é fomentada por meio do uso de narrativas, metáforas e símbolos, que mobilizam emocionalmente os integrantes da equipe, gerando senso de pertencimento e propósito. Trata-se de uma liderança que motiva pelo significado, não pela imposição.

A estimulação intelectual representa o estímulo constante à criatividade, ao pensamento crítico e à inovação. Nessa dimensão, os líderes desafiam práticas estabelecidas e incentivam os colaboradores a questionarem e propor melhorias, criando um ambiente onde o erro é percebido como parte do processo de aprendizagem. Segundo Dias, Rocha e Grangeiro (2022), essa abordagem contribui para fortalecer a capacidade adaptativa das equipes e promove uma cultura organizacional mais aberta ao novo e à colaboração.

A consideração individualizada, por sua vez, expressa o cuidado do líder em reconhecer as diferenças entre os membros da equipe, valorizando suas particularidades e oferecendo apoio ajustado às necessidades de cada um. Esse aspecto envolve práticas como escuta ativa, feedback personalizado e incentivo ao desenvolvimento profissional. De acordo com Clemente e Graef (2023), essa atenção singularizada fortalece os vínculos de confiança, estimula o engajamento e favorece a construção de um ambiente de trabalho saudável.

Além desses quatro elementos, a liderança transformacional pressupõe uma postura ativa na mediação de significados dentro da organização. Para Lopes e Gomes (2023), os líderes transformacionais atuam como facilitadores da cultura organizacional, sendo responsáveis por traduzir os valores institucionais em ações práticas e coerentes com a missão da entidade. Essa mediação entre o plano estratégico e a vivência subjetiva dos colaboradores possibilita o alinhamento entre propósito organizacional e motivação pessoal.

Para que esse modelo seja efetivamente aplicado, é necessário o desenvolvimento de competências interpessoais e emocionais. Goleman (1995) defende que a inteligência emocional constitui um dos fundamentos da liderança transformacional, pois permite que o líder compreenda e regule suas próprias emoções, bem como reconheça e gerencie as emoções dos outros. Essa capacidade contribui para a construção de relações mais equilibradas, ambientes colaborativos e processos decisórios mais sensíveis às dinâmicas humanas.

Por fim, cabe destacar que a liderança transformacional não exclui a aplicação de outros estilos, mas funciona como um complemento que se mostra particularmente eficaz em cenários que demandam inovação, autonomia e alto nível de envolvimento. Poubel, Sincorá e Brandão (2022) observam que organizações que adotam práticas alinhadas a essa abordagem tendem a apresentar resultados superiores em bem-estar, engajamento e desempenho coletivo, o que evidencia sua pertinência no contexto atual. No próximo tópico, serão exploradas as formas pelas quais essas práticas se manifestam no cotidiano das organizações.

2.3 PRÁTICAS COMPORTAMENTAIS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO COTIDIANO ORGANIZACIONAL

A vivência da liderança transformacional nas organizações extrapola os limites do campo conceitual e se concretiza por meio de atitudes e condutas adotadas por líderes que buscam motivar, apoiar e engajar suas equipes na direção de objetivos comuns. No cenário atual, marcado por constantes mudanças e exigência de flexibilidade, essas ações se manifestam especialmente na forma como o líder se relaciona com os colaboradores, promove a participação coletiva, reconhece os esforços e estimula práticas inovadoras. Para Chiavenato (2020, p. 122), "a liderança eficaz está diretamente associada à capacidade do líder de converter a visão organizacional em atitudes práticas que gerem engajamento e comprometimento da equipe".

Entre as práticas mais recorrentes está a comunicação com propósito motivacional. Em vez de transmitir apenas ordens, os líderes transformacionais utilizam a comunicação como instrumento para reforçar a missão da organização, valorizar conquistas e direcionar esforços para metas significativas. Conforme apontam Bem Filho e Macêdo (2021, p.45), "esse tipo de comunicação conecta os valores institucionais aos sentimentos e expectativas individuais, fortalecendo o envolvimento emocional dos profissionais com o trabalho que realizam".

Outro comportamento relevante refere-se ao incentivo à autonomia e à participação ativa dos membros da equipe. Diferentemente de estilos mais centralizadores, a liderança transformacional favorece a descentralização de decisões e encoraja o protagonismo dos liderados. Lopes e Gomes (2023) ressaltam que, ao permitir que os colaboradores experimentem, proponham e errem, o líder cria um ambiente de segurança psicológica, no qual a motivação e o sentimento de pertencimento são amplamente fortalecidos.

O reconhecimento de conquistas individuais e coletivas também se destaca como uma prática essencial. Isso se expressa por meio de feedbacks positivos, celebração de metas e valorização pública dos resultados alcançados. Junior et al. (2023) observam que esse tipo de reconhecimento contribui para o fortalecimento da autoestima dos trabalhadores e para a construção de um clima organizacional favorável ao desempenho e à cooperação.

A atenção individualizada, característica desse modelo de liderança, traduz-se na prática da escuta ativa, na oferta de apoio direcionado e na atuação como mentor no desenvolvimento de cada colaborador. Mammen (2020) salienta que líderes atentos às necessidades e aspirações dos membros da equipe promovem vínculos mais sólidos e incentivam trajetórias de crescimento profissional duradouras, o que impacta positivamente na retenção de talentos.

No contexto das pequenas e médias empresas, Clemente e Graef (2023) destacam que a implementação da liderança transformacional se dá com certas particularidades, uma vez que essas estruturas costumam ser mais enxutas e menos formalizadas. Apesar disso, a proximidade entre líderes e equipes proporciona um ambiente propício para aplicar essas práticas de forma direta, com resultados imediatos e perceptíveis no cotidiano organizacional.

É importante destacar que tais práticas não ocorrem de maneira isolada, mas se sustentam em uma cultura que valorize a confiança, o aprendizado contínuo e a coerência entre discurso e ação. De acordo com Caetano et al. (2021), quando há alinhamento entre os valores declarados e as condutas cotidianas, o líder conquista legitimidade e se torna um verdadeiro agente de transformação institucional.

Portanto, ao integrar práticas como a valorização do propósito, o incentivo à autonomia, o reconhecimento de resultados e o investimento no desenvolvimento humano, a liderança transformacional fortalece a identidade organizacional e contribui para a construção de uma cultura baseada em confiança, significado e resultados sustentáveis. Assim, o papel do líder extrapola a gestão de tarefas, tornando-se central na construção de ambientes saudáveis e colaborativos.

2.4 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A relação entre liderança e motivação tem sido amplamente explorada nos estudos de administração, sobretudo diante das novas exigências organizacionais e da mudança nas expectativas dos trabalhadores. Nesse cenário, a liderança transformacional ganha destaque por seu papel central no fortalecimento da motivação dos colaboradores, especialmente ao promover o engajamento, o desenvolvimento pessoal e a construção de um propósito compartilhado. Chiavenato (2020) argumenta que a motivação consiste em um impulso interno que direciona o comportamento em função de objetivos, sendo altamente influenciada pelo ambiente e pelas relações interpessoais, especialmente pela atuação dos líderes.

As abordagens motivacionais tradicionais, como a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, indicam que a autorrealização situada no topo da pirâmide está intimamente ligada à experiência de sentido no trabalho. Nesse sentido, líderes transformacionais contribuem para o atendimento dessas necessidades superiores ao proporcionarem desafios, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Herzberg, por sua vez, ao distinguir entre fatores higiênicos e motivacionais, destacou que apenas os segundos como responsabilidade, progresso e realização são capazes de gerar verdadeira satisfação. Assim, como observam Molina e Molina (2022), a liderança transformacional atua diretamente sobre esses fatores, ao alinhar as ações de gestão com o desenvolvimento pessoal e profissional.

Complementarmente, a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan sustenta que a motivação autêntica está associada à satisfação de três necessidades psicológicas fundamentais: autonomia, competência e vínculo social. A liderança transformacional atende a essas necessidades ao incentivar a participação ativa, reconhecer os méritos individuais e promover um ambiente baseado na confiança. Goleman (1995) acrescenta que a inteligência emocional desempenha papel decisivo nesse processo, pois líderes que sabem lidar com suas próprias emoções e as da equipe promovem ambientes mais saudáveis e motivadores.

Estudos empíricos reforçam esses achados. Fernandes (2021), ao analisar uma empresa do setor de seguros, concluiu que os colaboradores percebem como mais eficazes e motivadores os líderes que demonstram inspiração, empatia e preocupação com o bem-estar coletivo. Na mesma linha, Clemente e Graell (2023) observaram que estilos de liderança baseados no diálogo, reconhecimento e valorização da autonomia estão diretamente associados a níveis mais altos de motivação e engajamento no ambiente de trabalho.

A motivação fomentada por líderes transformacionais tende a ser predominantemente intrínseca, ou seja, fundamentada no desejo interno de contribuir, crescer e fazer parte de um projeto significativo. Para Poubel, Sincorá e Brandão (2022), esse tipo de motivação se mostra mais estável e duradouro, por não depender exclusivamente de incentivos externos, mas de uma internalização de valores e metas organizacionais que fazem sentido para o colaborador. O líder transformacional, ao assumir o papel de facilitador do desenvolvimento e mediador de significados, cria as condições ideais para que esse tipo de engajamento se consolide.

Outro aspecto a considerar é o impacto da liderança na percepção de justiça e valorização no ambiente de trabalho. Conforme Bem Filho e Macêdo (2021), a motivação é reforçada quando os colaboradores percebem que são respeitados, ouvidos e incluídos nas decisões. Esse tipo de clima organizacional favorece atitudes cooperativas, reduz conflitos e fortalece o vínculo afetivo com a organização, contribuindo para índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo.

No entanto, é importante reconhecer que a motivação não depende exclusivamente do comportamento dos líderes. Ela também está vinculada à cultura organizacional, às práticas institucionais e à coerência entre discurso e ação. Junior et al. (2023) argumentam que a efetividade da liderança transformacional é ampliada quando inserida em estruturas organizacionais que legitimam o respeito, a escuta e a valorização das individualidades.

Em resumo, a liderança transformacional impulsiona uma motivação mais profunda ao integrar práticas voltadas ao reconhecimento, à autonomia e ao desenvolvimento contínuo, conectando os colaboradores a propósitos maiores. Ao promover uma conexão entre os objetivos organizacionais e as necessidades humanas, esse estilo de liderança favorece tanto o desempenho quanto o bem-estar individual, configurando-se como resposta eficaz aos desafios atuais da gestão de pessoas.

2.5 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA APLICAÇÃO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Embora a liderança transformacional seja amplamente reconhecida por sua contribuição para o engajamento, a motivação e o desempenho organizacional, sua implementação prática enfrenta diversos obstáculos. Esses desafios estão relacionados, principalmente, à dificuldade de transição entre modelos tradicionais de liderança e abordagens mais colaborativas. Rodrigues et al. (2023) observam que a substituição de estilos autoritários por práticas inspiradoras exige não apenas o desenvolvimento de novas competências pelos líderes, mas também mudanças culturais mais amplas, que envolvam toda a estrutura organizacional.

Entre os principais entraves, destaca-se a resistência à mudança. Em ambientes onde predomina uma cultura hierárquica rígida, a introdução de práticas mais participativas pode gerar desconfiança, especialmente entre os colaboradores habituados à centralização das decisões. Para enfrentar essa barreira, torna-se essencial que o líder crie um ambiente de confiança mútua e apresente com clareza os benefícios da nova abordagem, integrando gradualmente a equipe no processo de transformação. Segundo Caetano et al. (2021), o êxito da liderança transformacional está atrelado à habilidade do líder de adaptar seu estilo às características e ao nível de maturidade dos liderados, promovendo uma transição planejada e sustentável.

Outro obstáculo frequente é o baixo envolvimento inicial de equipes que se encontram desmotivadas ou que carecem de clareza sobre os propósitos organizacionais. Situações marcadas por insegurança, conflitos ou metas indefinidas exigem que o líder adote uma postura estratégica, baseada em escuta ativa e comunicação constante. De acordo com Bem Filho e Macêdo (2021), manter viva a visão de futuro, alinhar os interesses individuais aos coletivos e reconhecer os avanços da equipe são práticas fundamentais para estimular o comprometimento e promover um engajamento genuíno.

O desafio de equilibrar as demandas por resultados com o cuidado com o desenvolvimento humano também se impõe na prática organizacional. Muitas vezes, a pressão por metas numéricas ofusca investimentos em capacitação, bem-estar e relações interpessoais. Para Molina e Molina (2022), líderes que conseguem integrar performance e crescimento pessoal demonstram que esses elementos não são opostos,

mas interdependentes. Essa articulação requer competências como planejamento estratégico, empatia e visão holística por parte do gestor.

Outro aspecto desafiador diz respeito à manutenção da coerência entre discurso e prática. A confiança dos colaboradores depende da integridade percebida no comportamento do líder, principalmente em momentos de pressão. Schein (2017) afirma que os líderes influenciam a cultura organizacional não apenas por meio de seus discursos, mas, sobretudo, pelas atitudes cotidianas. Dessa forma, a credibilidade do estilo transformacional depende diretamente da transparência, da consistência ética e da postura exemplar do líder.

Em contextos organizacionais conservadores ou excessivamente normatizados, a aplicação da liderança transformacional pode ser restringida, especialmente no que diz respeito ao estímulo à criatividade. Ambientes que penalizam o erro e desencorajam a inovação demandam que o líder construa espaços seguros para experimentação. Conforme apontado por Poubel, Sincorá e Brandão (2022), reconhecer o valor das tentativas, mesmo quando não bem-sucedidas, é essencial para promover uma cultura de aprendizagem e adaptabilidade.

Liderar equipes compostas por indivíduos com perfis diversos é outro desafio inerente ao exercício da liderança transformacional. A prática da consideração individualizada, um de seus pilares centrais, exige que o líder compreenda as particularidades de cada colaborador e adeque sua forma de se comunicar, cobrar e incentivar. Para Junior et al. (2023), essa sensibilidade é ainda mais relevante em ambientes multiculturais ou intergeracionais, onde valores e experiências variam significativamente entre os membros da equipe.

Apesar das dificuldades, a literatura especializada concorda que, quando aplicada de maneira consistente e adaptada à realidade organizacional, a liderança transformacional promove benefícios expressivos em termos de clima organizacional, engajamento e desempenho. Superar os desafios implica autoconhecimento, disposição para aprender com a equipe e comprometimento com a construção de um ambiente de trabalho baseado na confiança, no aprendizado contínuo e no reconhecimento mútuo. Dessa forma, o líder deixa de ser apenas um gestor de processos e se torna um facilitador de significados e potencialidades humanas.

2.6 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO SETOR DE SERVIÇOS E EVENTOS

A aplicação da liderança transformacional em empresas do ramo de serviços, especialmente em setores que envolvem alta carga relacional, como é o caso de casas de festas, apresenta características singulares que exigem análise aprofundada. Nesses contextos, o produto final é uma experiência fortemente carregada de valor simbólico e emocional para o cliente. Por esse motivo, o papel do líder vai além da administração de tarefas operacionais, exigindo habilidades interpessoais refinadas, sensibilidade para lidar com o ambiente estético e foco constante nas relações humanas. Como observa Schein (2017), em organizações com forte apelo simbólico, a cultura assume função estratégica, sendo o líder o principal responsável por sua formação, perpetuação e renovação.

O segmento de eventos requer dinamicidade, adaptação rápida e colaboração eficaz entre equipes diversas. Nesse cenário, a liderança transformacional se mostra especialmente eficaz por incentivar a autonomia e estimular o protagonismo dos colaboradores. Para Chiavenato (2020), em negócios voltados à prestação de serviços personalizados, a relação entre líderes e liderados precisa estar alicerçada na confiança mútua, na clareza da comunicação e na sintonia de valores. A habilidade de inspirar um propósito coletivo, portanto, torna-se um diferencial competitivo, pois impacta diretamente na qualidade percebida pelo cliente.

Outro aspecto crucial é o clima interno, que influencia diretamente a forma como o serviço é entregue ao consumidor. Bem Filho e Macêdo (2021) destacam que equipes motivadas e emocionalmente equilibradas tendem a apresentar mais empatia, iniciativa e competência na resolução de problemas características indispensáveis em contextos de alta exigência emocional, como celebrações e eventos sociais. O líder transformacional, ao adotar práticas como o reconhecimento contínuo, a escuta ativa e o estímulo ao desenvolvimento pessoal, contribui para a formação de um ambiente de pertencimento e engajamento.

Em negócios de menor porte, como é comum em muitas casas de festas, a proximidade entre gestores e colaboradores facilita a implementação das dimensões da liderança transformacional. Mammen (2020) argumenta que aspectos como influência idealizada e consideração individualizada se tornam mais efetivos quando o líder possui contato direto com a realidade dos membros da equipe, conhecendo suas histórias, dificuldades e potenciais. Essa proximidade favorece uma liderança mais empática, responsiva e alinhada com as necessidades concretas dos colaboradores, sem comprometer a excelência nos serviços prestados.

A inovação, um dos pilares da liderança transformacional, também encontra campo fértil no setor de eventos, marcado pela imprevisibilidade, personalização e exigências emocionais intensas. A abertura a soluções criativas e a valorização da participação coletiva tornam-se estratégias fundamentais. Conforme apontam Poubel, Sincorá e Brandão (2022), líderes que promovem espaços de segurança psicológica para a expressão de ideias criam equipes mais engajadas e resilientes frente aos desafios operacionais diários.

Apesar de seu potencial, a liderança transformacional encontra desafios particulares no setor. A informalidade nas relações de trabalho, a sazonalidade da demanda e os períodos de sobrecarga podem dificultar a consolidação de práticas consistentes. Rodrigues et al. (2023) alertam que, diante da pressão por resultados imediatos, há risco de negligenciar o aspecto humano da gestão. Nesses casos, cabe ao líder buscar o equilíbrio entre eficiência operacional e atenção ao bem-estar da equipe, promovendo uma cultura que valorize as pessoas mesmo em condições adversas.

A coerência entre os valores da organização e a identidade dos colaboradores também é determinante para a efetividade da liderança. Goleman (1995) ressalta que o líder com inteligência emocional desenvolvida é capaz de perceber nuances do ambiente e ajustar sua conduta de maneira empática. Em casas de festas, onde o trabalho se realiza em meio a emoções intensas e expectativas elevadas, esse tipo de liderança impacta tanto na motivação interna quanto na qualidade do atendimento oferecido.

Assim, constata-se que a liderança transformacional é altamente aplicável ao contexto de empresas de serviços, como a Casa de Festas Porto Pinheiro. Ao unir inspiração, sensibilidade humana e visão estratégica, o líder atua como agente de transformação da cultura organizacional, convertendo-a em diferencial competitivo e instrumento de fidelização. O exercício consciente dessa abordagem constitui um caminho promissor para a sustentabilidade e a valorização do capital humano em setores nos quais a experiência e o relacionamento interpessoal são o centro da entrega.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem quantitativa, natureza aplicada, delineamento descritivo e caráter não experimental. Segundo Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa quantitativa busca a mensuração precisa de variáveis, utilizando instrumentos padronizados e técnicas estatísticas para a análise dos dados. O estudo foi realizado na Casa de Festas Porto Pinheiro, situada na cidade de João Pessoa (PB), com o objetivo de investigar a percepção da gestora sobre a aplicação da liderança transformacional e de que forma essa prática influencia a motivação da equipe. A abordagem quantitativa foi escolhida por possibilitar a mensuração objetiva das variáveis envolvidas, por meio da aplicação de instrumentos estruturados (Estrela, 2018).

A amostra foi selecionada de forma intencional e por conveniência, sendo composta pela gestora da empresa. Conforme Flick (2012), esse tipo de amostragem é comum em estudos sociais aplicados, principalmente quando se deseja investigar um fenômeno específico em um grupo delimitado e acessível. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário de autoavaliação compostos por 18 afirmativas baseadas nos pilares da liderança transformacional. As afirmativas foram respondidas em escala Likert de 10 pontos, variando de 1 (nunca) a 10 (sempre), conforme a frequência percebida dos comportamentos descritos (apêndice 1). Para cada uma das alternativas do questionário foi investigado uma dimensão.

Entre as dimensões investigadas (apêndice 2), destacam-se: comunicação de visão e propósito, estímulo à inovação e criatividade, apoio individualizado e desenvolvimento pessoal, motivação emocional e inspiração, valorização e reforço positivo, promoção da aprendizagem e crescimento profissional, reconhecimento como estímulo à motivação, comunicação inspiradora e motivacional, autonomia como fator de engajamento, estabelecimento de metas como estratégia de comprometimento, criação de ambientes psicologicamente seguros, influência do exemplo na motivação coletiva, participação nas decisões e gestão da mudança, sustentação do propósito em cenários desafiadores, equilíbrio entre resultados e desenvolvimento humano, coerência ética e alinhamento entre discurso e ação, promoção da segurança para experimentação e inovação, flexibilidade e adaptação da liderança às singularidades.

O questionário de autoavaliação foi respondido exclusivamente pela gestora, com foco em sua própria percepção acerca das práticas adotadas no cotidiano da liderança e seus impactos sobre a equipe. A aplicação do instrumento de pesquisa ocorreu de forma presencial e individual, em conformidade com as diretrizes éticas da pesquisa com seres humanos, conforme ressaltam Santos e Parra Filho (2011), ao destacarem a importância da ética e da privacidade na coleta de dados em contextos organizacionais.

As respostas foram organizadas em planilhas eletrônicas e analisadas por meio de estatística descritiva, com o cálculo de médias para cada afirmativa. Os dados serviram de base para a análise e discussão, alinhando-se aos objetivos específicos do estudo: identificar as práticas de liderança transformacional adotadas pela gestora, explorar os efeitos percebidos na motivação dos colaboradores e apontar os principais desafios e estratégias envolvidos no exercício dessa liderança.

A Casa de Festas Porto Pinheiro, ambiente no qual a pesquisa foi desenvolvida, está localizada à beira-mar da Praia do Bessa, em João Pessoa (PB), e consolidou-se como um dos espaços mais requisitados para a realização de eventos sociais e corporativos na capital paraibana. Com uma proposta que alia sofisticação, conforto e contato com a natureza, o empreendimento destaca-se por sua estrutura versátil, com capacidade para até 250 convidados, ambientes climatizados, área ao ar livre com vista panorâmica para o oceano e infraestrutura adequada para cerimônias, recepções e produções audiovisuais.

Desde sua inauguração, a Porto Pinheiro tem sido palco de casamentos, aniversários e eventos empresariais, sendo reconhecida pelo padrão de excelência na recepção de clientes e pela parceria com produtoras e organizadores de eventos da região, como a CJB Produções. Sua localização privilegiada e atenção aos detalhes contribuíram para que se tornasse referência no segmento de festas e celebrações no litoral paraibano.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta e analisa os dados obtidos por meio da aplicação do questionário de autoavaliação de liderança, respondido pela gestora da Casa de Festas Porto Pinheiro. Os resultados foram organizados em quatro tópicos, cada um correspondente a um eixo analítico vinculado aos objetivos específicos da pesquisa. A análise tem como base os princípios da liderança transformacional e busca compreender de que forma esse modelo é incorporado à prática cotidiana da liderança, seus efeitos percebidos na motivação da equipe, os principais desafios enfrentados e as oportunidades de aprimoramento identificadas.

4.1 PRÁTICAS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL ADOTADAS PELA GESTORA NO COTIDIANO DA EQUIPE

A análise da Tabela 01 revela a percepção da própria gestora sobre as práticas cotidianas de liderança transformacional adotadas na Casa de Festas Porto Pinheiro. Com base em uma escala Likert de 1 a 10, em que 1 corresponde a “nunca” e 10 a “sempre”, a média geral das respostas foi de 8,0, o que indica que as práticas avaliadas são realizadas muito frequentemente. Esse resultado evidencia um padrão de liderança consistente com os princípios do modelo transformacional, demonstrando que a gestora tende a manter um comportamento regular e engajado com o desenvolvimento da equipe.

Tabela 01 - Práticas cotidianas da liderança transformacional

Afirmativas	NOTA
1 – Eu compartilho uma visão clara e inspiradora de futuro, que mobiliza a equipe em torno de um propósito comum e significativo.	7,0
2 – Eu estimulo os colaboradores a desafiar padrões existentes, propor ideias inovadoras e buscar soluções criativas para os desafios da organização.	10,0
3 – Eu reconheço as singularidades de cada membro da equipe e ofereço orientação, apoio e oportunidades de desenvolvimento alinhadas às suas necessidades e potencial.	8,0
4 – Eu utilizo mensagens e atitudes inspiradoras para elevar a moral da equipe, estimular o otimismo e reforçar o compromisso com metas desafiadoras.	6,0
5 – Eu demonstro reconhecimento pelo esforço e desempenho da equipe, promovendo um ambiente de valorização, pertencimento e engajamento constante.	7,0
6 – Eu estimulo o aprendizado contínuo e a evolução profissional dos membros da minha equipe.	10,0
Média:	8,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

As afirmativas com pontuação máxima foram a de estímulo à inovação e à criatividade (nota 10,0) e a de incentivo ao aprendizado contínuo e evolução profissional (nota 10,0), ambas associadas ao estímulo intelectual. Esses dados indicam um esforço da gestora para promover um ambiente de trabalho que favorece a autonomia, a melhoria constante e a busca por soluções criativas frente aos desafios organizacionais.

Também recebeu avaliação elevada a prática de reconhecer as singularidades dos membros da equipe e oferecer orientação personalizada (nota 8,0), reforçando o compromisso com a consideração individualizada, uma das marcas da liderança transformacional.

Por outro lado, a menor nota atribuída foi 6,0 para a afirmativa relacionada ao uso de mensagens e atitudes inspiradoras para elevar a moral da equipe. Essa pontuação, embora ainda positiva, indica que essa prática ocorre apenas com certa frequência, o que pode representar uma oportunidade de melhoria no que diz respeito à motivação inspiradora. Outras práticas, como o compartilhamento de uma visão clara e a valorização do desempenho, obtiveram nota 7,0, classificadas como frequentemente praticadas, o que reforça a presença de comportamentos transformacionais, mas ainda com espaço para reforço e ampliação.

De modo geral, os dados sugerem que a gestora avalia sua atuação como fortemente alinhada aos princípios da liderança transformacional, especialmente no que tange ao estímulo intelectual e à consideração individualizada. No entanto, há indícios de que práticas associadas à inspiração emocional e à elevação da moral da equipe poderiam ser intensificadas para fortalecer ainda mais o comprometimento coletivo em torno de uma visão comum e engajadora. Esse equilíbrio entre o desenvolvimento técnico e o fortalecimento do vínculo afetivo é essencial para consolidar um estilo de liderança que não apenas orienta, mas também inspira e transforma.

A liderança transformacional é caracterizada pela capacidade do líder de inspirar, motivar e desenvolver seus liderados, promovendo mudanças significativas no ambiente de trabalho e no comportamento organizacional. Bass (1985) destaca que esse modelo vai além da simples troca de recompensas por desempenho, ao estimular os colaboradores por meio de quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. No contexto da Casa de Festas Porto Pinheiro, os altos índices atribuídos à promoção da criatividade e ao apoio ao desenvolvimento profissional evidenciam a presença marcante do estímulo intelectual, componente central da liderança transformacional, que impulsiona a inovação e o pensamento crítico na equipe.

Segundo Goleman (1995), aspectos emocionais da liderança, como a empatia e a capacidade de comunicação inspiradora, são determinantes para a construção de vínculos afetivos e para o fortalecimento da coesão grupal. A menor pontuação obtida na dimensão da motivação inspiradora sugere a importância de fortalecer essa competência emocional, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes tendem a mobilizar suas equipes com mais eficácia em torno de uma visão comum. Esse aspecto é reforçado por Poubel, Sincorá e Brandão (2022), ao argumentarem que a liderança transformacional impacta diretamente o bem-estar organizacional ao integrar motivação, significado e reconhecimento no cotidiano profissional.

Além disso, como afirmam Lopes e Gomes (2023), a liderança transformacional se distingue por valorizar a singularidade dos colaboradores e promover relações baseadas em confiança, respeito mútuo e desenvolvimento contínuo. A prática de reconhecer talentos individuais, identificada na autoavaliação da gestora, aponta para a consideração individualizada como estratégia de valorização das diferenças e estímulo ao protagonismo. Assim, o modelo adotado na Casa de Festas Porto Pinheiro revela aderência a princípios contemporâneos de gestão de pessoas, fortalecendo a cultura de aprendizagem e favorecendo uma liderança mais humanizada e eficaz no alcance de metas organizacionais.

4.2 PERCEPÇÃO DA GESTORA SOBRE OS EFEITOS DA SUA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

A análise da Tabela 02, que trata da percepção da gestora sobre os efeitos motivacionais da sua liderança, revela uma média geral de 8,3 na escala Likert de 1 a 10, o que corresponde à frequência “muito frequentemente”. Esse resultado indica que a gestora reconhece de forma consistente o impacto positivo de suas atitudes e estratégias de liderança na motivação da equipe, demonstrando consciência sobre o papel que desempenha na construção do engajamento organizacional. Entre os aspectos avaliados, destaca-se a elevada pontuação atribuída às afirmativas relacionadas ao apoio emocional e escuta ativa, bem como à influência direta da postura da liderança sobre o clima motivacional, ambas com nota 10,0. Esses dados sugerem que a gestora considera essencial manter um ambiente emocionalmente acolhedor e ser exemplo de conduta, valores e atitudes, confirmando sua identificação com práticas transformacionais baseadas na confiança e na inspiração.

Afirmativas	NOTA
7 – Eu percebo que reconhecer e valorizar o desempenho individual aumenta a motivação da equipe.	7,0
8 – Eu noto que uma comunicação clara e inspiradora contribui para o entusiasmo dos colaboradores.	7,0
9 – Eu observo que a autonomia no trabalho fortalece o engajamento da equipe.	9,0
10 – Eu percebo que estabelecer metas desafiadoras eleva o comprometimento dos colaboradores.	7,0
11 – Eu noto que um ambiente de apoio emocional e escuta ativa gera mais disposição e confiança na equipe.	10,0
12 – Eu percebo que minha postura como líder influencia diretamente o clima motivacional da equipe.	10,0
Média:	8,3

Tabela 02 - Percepção dos efeitos motivacionais da liderança.
Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Outros fatores também são considerados relevantes, embora com notas ligeiramente inferiores. A autonomia no trabalho, com nota 9,0, é vista como um importante impulsionador do engajamento, reforçando a noção de que o empoderamento dos colaboradores contribui para sua motivação e produtividade. Já o reconhecimento do desempenho individual, a comunicação inspiradora e a definição de metas desafiadoras foram classificadas com nota 7,0, correspondendo à frequência “frequentemente”. Essas práticas são reconhecidas como importantes pela gestora, mas os dados sugerem que ainda há margem para fortalecer sua aplicação no cotidiano da liderança.

A consistência dos resultados aponta para uma percepção positiva do efeito da liderança sobre os níveis de motivação da equipe, especialmente no que diz respeito à criação de um ambiente emocionalmente seguro e à influência exemplar do comportamento da líder. No entanto, os resultados também revelam aspectos que, embora presentes, poderiam ser aprimorados, como o reforço do reconhecimento individual, o uso mais estratégico da comunicação inspiradora e o estímulo à superação de desafios por meio de metas significativas. Dessa forma, a percepção da própria gestora confirma seu alinhamento com os fundamentos da liderança transformacional, ao mesmo tempo em que sinaliza oportunidades para refinar ainda mais sua atuação motivacional no ambiente de trabalho.

A liderança exerce papel central na construção de ambientes motivadores, e diversos estudos destacam sua influência direta sobre o engajamento, a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Para Bem Filho e Macêdo (2021), o reconhecimento e o apoio oferecido pelo líder são fatores determinantes para a motivação intrínseca dos trabalhadores, pois favorecem o sentimento de valorização e pertencimento. Nesse sentido, quando a gestora demonstra escuta ativa e oferece suporte emocional, conforme identificado na pesquisa, ela está ativando mecanismos que ampliam a disposição dos colaboradores em contribuir com os objetivos organizacionais. Essa percepção positiva dos efeitos da liderança no clima motivacional da equipe confirma que o estilo de liderança adotado atua como vetor de bem-estar e coesão grupal.

Além disso, autores como Mammen (2020) e Molina e Molina (2022) reforçam que líderes transformacionais promovem ambientes em que a autonomia, o aprendizado contínuo e o reconhecimento são pilares fundamentais. A atribuição de uma nota elevada à autonomia, conforme observado na análise da gestora, demonstra o alinhamento prático com esses princípios. O empoderamento dos colaboradores permite que desenvolvam sua criatividade e senso de responsabilidade, aspectos considerados essenciais para a construção de equipes autogeridas e inovadoras. Isso revela que a motivação organizacional está profundamente entrelaçada à confiança mútua e à liberdade de atuação, o que fortalece o engajamento sustentável no cotidiano laboral.

Contudo, como indicam Poubel, Sincorá e Brandão (2022), práticas como a comunicação inspiradora e o estabelecimento de metas desafiadoras são igualmente relevantes para manter elevados os níveis de motivação ao longo do tempo. A pontuação apenas “frequente” atribuída a essas dimensões sugere a existência de uma lacuna entre a percepção de sua importância e sua plena efetivação no cotidiano da liderança. De acordo com Goleman (1995), a capacidade de mobilizar emoções por meio da comunicação inspiradora é uma competência emocional sofisticada, mas imprescindível para gerar entusiasmo e comprometimento coletivo. Assim, embora a gestora demonstre forte atuação em aspectos relacionais e de suporte, os dados revelam a necessidade de aprimorar ferramentas simbólicas e estratégicas de inspiração, que ampliem ainda mais o alcance motivacional da liderança no ambiente da Casa de Festas Porto Pinheiro.

4.3 PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA APLICAÇÃO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A análise da Tabela 03, referente aos desafios enfrentados e às estratégias adotadas para sustentar a liderança transformacional, revela uma média geral de 9,0 na escala Likert de 1 a 10, o que equivale à frequência “quase sempre”. Esse resultado reflete uma atuação madura e comprometida da gestora, que demonstra aplicar, com regularidade, práticas estratégicas voltadas à construção de uma liderança sólida e adaptável. As afirmativas com nota máxima (10,0) concentram-se em aspectos fundamentais para a manutenção do engajamento e da confiança da equipe, como o envolvimento dos colaboradores nas decisões, o reforço constante da visão e do propósito coletivo, a criação de espaços seguros para experimentação e a adaptação do estilo de liderança às necessidades individuais. Essas práticas indicam que a gestora busca não apenas conduzir, mas construir com sua equipe os caminhos da organização, promovendo um ambiente de segurança psicológica, participação ativa e respeito às diferenças.

Afirmativas	NOTA
13 – Eu envolvo minha equipe nas decisões para reduzir resistências e facilitar a aceitação de mudanças.	10,0
14 – Eu reforço constantemente a visão e os propósitos da equipe para manter o engajamento, mesmo em momentos de desânimo.	10,0
15 – Eu busco alcançar bons resultados ao mesmo tempo em que ajuda cada colaborador a crescer e se desenvolver no trabalho.	7,0
16 – Eu me esforço para manter a coerência entre o que digo e o que faço, mesmo sob pressão.	7,0
17 – Eu crio espaços seguros para que a equipe experimente novas ideias sem medo de julgamento.	10,0
18 – Eu adapto minha forma de liderar às características e necessidades individuais de cada colaborador.	10,0
Média:	9,0

Tabela 03 – Desafios e estratégias para sustentação da liderança.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Por outro lado, as afirmativas que obtiveram nota 7,0, classificadas como “frequentemente”, referem-se à busca simultânea por resultados e desenvolvimento dos colaboradores, além do esforço para manter a coerência entre discurso e prática mesmo sob pressão. Esses dois aspectos, embora reconhecidos e praticados pela gestora, revelam desafios mais sensíveis que demandam equilíbrio constante entre metas organizacionais e valores humanos. A coerência entre o que se fala e o que se faz, especialmente em momentos de tensão, é um dos pilares da influência idealizada, e sua manutenção exige autorreflexão, estabilidade emocional e clareza ética. Da mesma forma, conciliar performance e crescimento individual é um dos grandes dilemas da liderança contemporânea, que precisa gerar resultados sem sacrificar o bem-estar e o potencial das pessoas.

Os dados demonstram que, mesmo diante de pressões e contradições do cotidiano organizacional, a gestora se esforça para manter práticas alinhadas com os princípios da liderança transformacional. Sua atuação evidencia sensibilidade às dimensões humanas da liderança, aliada à busca por resultados sustentáveis. As estratégias adotadas indicam não apenas uma compreensão conceitual da liderança, mas também a disposição para aplicá-la de forma prática e contextualizada. Em síntese, a gestora revela um perfil de liderança resiliente, que reconhece os desafios do cargo e investe intencionalmente em mecanismos que favoreçam a transformação positiva do ambiente de trabalho.

A liderança transformacional, ao exigir do líder não apenas a capacidade de mobilizar pessoas em torno de uma visão inspiradora, mas também o compromisso com a prática ética e coerente, apresenta desafios significativos no contexto organizacional contemporâneo. Segundo Bass (1985), a influência idealizada constitui uma das bases dessa abordagem, sendo sustentada pela integridade do líder e sua habilidade de servir como modelo de conduta. No entanto, como destacam Rodrigues et al. (2023), a coerência entre discurso e prática se torna mais desafiadora em situações de pressão, nas quais o líder precisa tomar decisões rápidas sem comprometer os valores fundamentais da equipe. Nesse cenário, a manutenção da confiança depende da transparência, do exemplo e da capacidade do líder de demonstrar estabilidade emocional, mesmo diante de adversidades.

A criação de um ambiente de segurança psicológica também figura entre os principais desafios da liderança transformacional, especialmente em contextos que exigem inovação, participação ativa e aprendizagem contínua. Para Goleman (1995), essa segurança está diretamente relacionada à inteligência emocional do líder, que precisa reconhecer e gerenciar suas emoções e as dos outros com empatia e assertividade. Ao promover espaços de escuta e encorajamento à experimentação,

como indicam os dados da pesquisa, a gestora da Casa de Festas Porto Pinheiro atua conforme os pressupostos de autores como Poubel, Sincorá e Brandão (2022), que defendem que o bem-estar organizacional é favorecido por lideranças que priorizam vínculos autênticos e reconhecimento das individualidades. Nesse sentido, adaptar o estilo de liderança às necessidades da equipe não é sinal de fraqueza, mas de sensibilidade estratégica frente à diversidade humana presente nas organizações.

Outro desafio recorrente é o equilíbrio entre o foco nos resultados e o desenvolvimento contínuo das pessoas. De acordo com Chiavenato (2020), a gestão contemporânea demanda líderes que saibam conciliar metas organizacionais com práticas que incentivem o crescimento individual dos colaboradores. Isso exige planejamento, acompanhamento constante e clareza de prioridades. Mammen (2020) acrescenta que a liderança transformacional só se sustenta quando o líder é capaz de articular objetivos de longo prazo com ações diárias que promovam aprendizado, autonomia e valorização do capital humano. Os dados da pesquisa, ao revelarem a busca constante por essa conciliação, evidenciam um estilo de liderança maduro, que reconhece as tensões inerentes ao papel de liderar e responde a elas com intencionalidade, equilíbrio e visão sistêmica.

4.4 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: FORTALEZAS, FREQUÊNCIA DE PRÁTICAS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

A tabela 04, apresenta a análise das dimensões da liderança transformacional: fortalezas, frequência de práticas e oportunidades de desenvolvimento. Das dezoito dimensões investigadas (anexo 2), oito receberam a nota máxima (10,0), sendo interpretadas como comportamentos adotados “sempre”. Isso demonstra uma consistência elevada nas práticas ligadas ao estímulo à inovação e criatividade, promoção da aprendizagem e crescimento profissional, criação de ambientes psicologicamente seguros, influência do exemplo na motivação coletiva, participação nas decisões e gestão da mudança, sustentação do propósito em cenários desafiadores, promoção da segurança para experimentação e inovação, e flexibilidade e adaptação da liderança às singularidades. Tais resultados indicam que a gestora adota com excelência estratégias que favorecem tanto a autonomia quanto a coesão da equipe, priorizando um ambiente que valoriza o crescimento conjunto e a experimentação responsável.

Nota	Frequência	Dimensão Investigada
10,0	Sempre	Estímulo à inovação e criatividade
10,0	Sempre	Promoção da aprendizagem e crescimento profissional
10,0	Sempre	Criação de ambientes psicologicamente seguros
10,0	Sempre	Influência do exemplo na motivação coletiva
10,0	Sempre	Participação nas decisões e gestão da mudança
10,0	Sempre	Sustentação do propósito em cenários desafiadores
10,0	Sempre	Promoção da segurança para experimentação e inovação
10,0	Sempre	Flexibilidade e adaptação da liderança às singularidades

9,0	Quase sempre	Autonomia como fator de engajamento
8,0	Muito frequentemente	Apoio individualizado e desenvolvimento pessoal
7,0	Frequentemente	Comunicação de visão e propósito
7,0	Frequentemente	Valorização e reforço positivo
7,0	Frequentemente	Reconhecimento como estímulo à motivação
7,0	Frequentemente	Comunicação inspiradora e motivacional
7,0	Frequentemente	Estabelecimento de metas como estratégia de comprometimento
7,0	Frequentemente	Equilíbrio entre resultados e desenvolvimento humano
7,0	Frequentemente	Coerência ética e alinhamento entre discurso e ação
6,0	Com certa frequência	Motivação emocional e inspiração

Tabela 04 – Frequências e dimensões da liderança transformacional investigadas.
Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Além disso, a dimensão "autonomia como fator de engajamento" obteve nota 9,0, classificada como "quase sempre", sinalizando uma prática frequente de empoderamento dos colaboradores, aspecto fundamental para o engajamento sustentável. A dimensão "apoio individualizado e desenvolvimento pessoal" também se destacou com nota 8,0, indicando uma prática "muito frequente", o que reafirma o compromisso com o reconhecimento das singularidades da equipe. Em contrapartida, sete dimensões receberam nota 7,0, classificadas como "frequentemente", entre elas: comunicação de visão e propósito, valorização e reforço positivo, reconhecimento como estímulo à motivação, comunicação inspiradora e motivacional, estabelecimento de metas como estratégia de comprometimento, equilíbrio entre resultados e desenvolvimento humano, e coerência ética e alinhamento entre discurso e ação. Embora ainda indiquem uma prática regular, esses resultados revelam áreas com potencial de aprimoramento, especialmente no que se refere à clareza comunicacional, à conexão entre metas e propósito e à congruência entre os valores expressos e os comportamentos percebidos.

Por fim, a única dimensão com nota inferior a 7,0 foi "motivação emocional e inspiração", que recebeu 6,0 e foi classificada como ocorrendo "com certa frequência". Esse dado merece atenção, pois evidencia uma menor incidência de práticas inspiradoras que mobilizem emocionalmente a equipe, aspecto essencial para despertar comprometimento genuíno. De modo geral, os dados apontam para um perfil de liderança transformacional consolidado, com destaque para aspectos ligados à inovação, segurança psicológica e adaptabilidade, mas que também convida a gestora a investir em estratégias comunicacionais mais inspiradoras e integradoras, a fim de equilibrar razão e emoção em sua prática diária. A análise revela não apenas os pontos fortes de sua atuação, mas também caminhos de desenvolvimento que podem potencializar ainda mais os efeitos positivos de sua liderança sobre o clima organizacional e a motivação da equipe.

A liderança transformacional é composta por um conjunto de práticas que buscam não apenas alcançar metas organizacionais, mas também inspirar, desenvolver e engajar os colaboradores de forma contínua e significativa. Segundo Bass (1985), esse modelo se estrutura em quatro dimensões centrais: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Os dados revelados na Tabela 04 demonstram uma forte presença das duas últimas dimensões, com destaque

para a promoção da criatividade, o incentivo à aprendizagem e a adaptação da liderança às singularidades. Essas práticas indicam a presença do estímulo intelectual, que, de acordo com Mammen (2020), consiste em desafiar a equipe a pensar criticamente, assumir riscos controlados e buscar soluções inovadoras, criando um ambiente de evolução contínua.

Outro ponto relevante é o apoio individualizado, que obteve nota 8,0, e se alinha ao conceito de consideração individualizada, conforme proposto por Bem Filho e Macêdo (2021). Essa dimensão pressupõe que o líder reconheça e valorize as diferenças entre os membros da equipe, oferecendo suporte personalizado ao desenvolvimento de cada colaborador. Como reforça Chiavenato (2020), o gestor que compreende e atende às motivações individuais fortalece o vínculo afetivo e o sentimento de pertencimento, fatores fundamentais para o engajamento e a permanência dos profissionais na organização. A valorização da autonomia e da escuta ativa, observada nos dados da pesquisa, contribui para a formação de equipes mais autônomas, comprometidas e confiantes, capazes de contribuir de forma proativa para os objetivos organizacionais.

Entretanto, aspectos como motivação emocional, comunicação inspiradora e reforço positivo obtiveram notas mais modestas, indicando oportunidades de aprimoramento. Para Goleman (1995), a capacidade de inspirar emocionalmente é uma competência associada à inteligência emocional, sendo essencial para que o líder consiga gerar conexão afetiva com sua equipe. Já Poubel, Sincorá e Brandão (2022) destacam que a comunicação de uma visão clara e mobilizadora é uma das ferramentas mais eficazes para alinhar propósitos e gerar sentido no trabalho. A nota 6,0 atribuída à motivação emocional sugere a necessidade de maior investimento em práticas simbólicas e comunicacionais que despertem entusiasmo e reforcem o sentido coletivo. Assim, embora o perfil da liderança analisada seja robusto e alinhado aos princípios transformacionais, há espaço para refinar sua capacidade de inspirar pelo exemplo, pelas emoções e pela comunicação estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas neste estudo permitiram compreender de forma aprofundada como a liderança transformacional é percebida e exercida no contexto da Casa de Festas Porto Pinheiro, com base na autoavaliação da gestora. A partir da aplicação do instrumento estruturado em afirmativas distribuídas em três dimensões práticas cotidianas da liderança, percepção dos efeitos motivacionais e estratégias para sustentar a liderança foi possível identificar padrões consistentes de comportamento alinhados aos pilares da liderança transformacional.

Os resultados evidenciam que a gestora pratica com frequência elevada ações relacionadas ao estímulo intelectual e à consideração individualizada, refletindo um estilo de liderança orientado para o desenvolvimento das pessoas, a criatividade e a autonomia da equipe. A média de 8,0 na primeira dimensão demonstra que tais práticas estão integradas ao cotidiano da liderança, embora haja espaço para intensificação de atitudes relacionadas à motivação inspiradora, especialmente quanto ao uso de mensagens e comportamentos que elevem a moral do grupo.

Na segunda dimensão, voltada à percepção dos efeitos motivacionais da liderança, a média de 8,3 revela que a gestora reconhece claramente o impacto positivo de sua postura no clima organizacional. Destacam-se as afirmativas com nota máxima relacionadas ao apoio emocional e à influência do comportamento da líder na motivação da equipe, o que reforça a relevância de um ambiente seguro, empático e confiável.

Ao mesmo tempo, aspectos como reconhecimento, comunicação inspiradora e metas desafiadoras, ainda que bem avaliados, apontam para possibilidades de refinamento na forma como são praticados.

A terceira dimensão, que trata dos desafios e estratégias adotadas para a sustentação da liderança, obteve a maior média (9,0), indicando um esforço contínuo da gestora para lidar com as exigências da função de maneira estratégica e sensível às necessidades da equipe. A presença de notas máximas em quatro das seis afirmativas demonstra o compromisso com uma liderança participativa, adaptativa e voltada à construção de um ambiente de confiança mútua. Ainda assim, os desafios relacionados à coerência entre discurso e prática, bem como ao equilíbrio entre resultados e desenvolvimento dos colaboradores, exigem atenção constante, dada sua complexidade e impacto direto na credibilidade da liderança.

Em síntese, os dados sugerem que a gestora apresenta um perfil fortemente alinhado aos princípios da liderança transformacional, demonstrando habilidade para conduzir sua equipe com visão, sensibilidade e intencionalidade. Os resultados reforçam a importância de uma liderança que equilibre inspiração, estratégia e humanidade, e apontam para oportunidades de aprimoramento contínuo na busca por um ambiente organizacional cada vez mais engajado, colaborativo e orientado ao crescimento conjunto. Esses achados contribuem para a reflexão sobre práticas de liderança em pequenas empresas do setor de eventos e podem servir de referência para outras organizações que buscam desenvolver estilos de gestão mais eficazes e transformadores.

Do ponto de vista prático, o estudo evidencia a importância de investir em competências emocionais e comunicacionais para complementar os aspectos técnicos e estratégicos da liderança. Para o setor de eventos, em especial, os resultados sugerem que lideranças sensíveis, participativas e coerentes contribuem diretamente para a sustentabilidade relacional e o sucesso organizacional. Como contribuição metodológica, o instrumento de autoavaliação proposto pode ser replicado e adaptado em pesquisas futuras, inclusive com abordagens trianguladas que incluam a percepção dos liderados. Por fim, recomenda-se que a gestora e outros profissionais em funções similares invistam em ações formativas que ampliem suas capacidades de mobilização emocional, alinhamento ético e comunicação de propósito, consolidando, assim, uma liderança verdadeiramente transformadora e alinhada aos desafios contemporâneos da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BARRACHO, Carlos. **Liderança em contexto organizacional**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/739506921>. Acesso em: 1 maio 2025.

BEM FILHO, Odilon; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança e motivação nas empresas: resultados satisfatórios. **ID on line: Revista de Psicologia**, v. 15, n. 55, p. 261-277, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/5654>. Acesso em: 1 maio 2025.

CAETANO, Marco Antonio de Oliveira et al. Aplicação e alinhamento do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard na formação e desenvolvimento de líderes altamente eficazes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, 2021. Disponível em: <https://seer.ufv.br/revistarpags/article/view/12194>. Acesso em: 1 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão de talentos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CLEMENTE, Kalebe Camargo Lourenço; GRAEL, Adriana Maria Fuzer. Impacto de diferentes estilos de liderança na motivação de colaboradores de uma empresa. **Anais do Fórum de Iniciação Científica do UNIFUNEC**, v. 14, n. 14, 2023.

DIAS, Shara Leite; ROCHA, Clarissa Moraes; DA ROCHA GRANGEIRO, Rebeca. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.

ESTRELA, Carlos (org.). **Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

FERNANDES, Lucas Vinicius. **Liderança e motivação na Codinome Seguros na percepção dos seus colaboradores**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

JUNIOR, Ali Antonio Abrão et al. A importância da liderança e motivação na gestão de pessoas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 11, p. 913-927, 2023.

LOPES, Victor; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. **RECIMA21: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 12, p. e4124546, 2023.

MAMMEN, Jaison. **Liderança transformacional**. Porto Alegre: Novas Edições Acadêmicas, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MOLINA, Janete Viana; MOLINA, André Luis. Motivação e liderança nas organizações: revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 8, p. 194-207, 2022.

POUBEL, Lucas; SINCORÁ, Larissa Alves; BRANDÃO, Marcelo Moll. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 240-258, 2022.

RODRIGUES, Gabriel Bernardo et al. Análise das estratégias que viabilizam a eficiência da liderança organizacional, com relação à motivação dos colaboradores. **Revista Foco**, v. 16, n. 10, p. e3082, 2023. Disponível em: <https://revistafoco.com.br/index.php/foco/article/view/3082>. Acesso em: 1 maio 2025.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ARRUDA CÂMARA

Gabrielle Felix da Silva (aluna)
Luciano de Santana Medeiros (orientador)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)
André Luís Coelho Fernandes (coorientador)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional da Escola de Referência em Ensino Médio Arruda Câmara, localizada no município de Itambé, Pernambuco, a partir da percepção dos docentes. A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e com aplicação de um questionário estruturado contendo 20 questões distribuídas em cinco dimensões: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e desenvolvimento e aprendizagem organizacional. Os dados foram coletados com 9 professores da instituição e analisados por meio de tabulação simples e cálculo de médias percentuais. Os resultados revelaram um cenário amplamente positivo, com índices de satisfação plena em quatro das cinco dimensões avaliadas, indicando forte alinhamento entre valores individuais e organizacionais, qualidade das relações interpessoais, comunicação efetiva e liderança participativa. A dimensão de desenvolvimento e aprendizagem organizacional apresentou resultado positivo, porém com margem para aprimoramentos estruturais, principalmente no que se refere ao estímulo contínuo à formação docente. As conclusões apontam que o clima organizacional da escola favorece o bem-estar, o engajamento e a cooperação entre os professores, sendo um diferencial para a retenção de talentos e a promoção de práticas pedagógicas inovadoras. A pesquisa contribui para o debate sobre gestão educacional e reforça a importância de diagnósticos internos como ferramentas de melhoria contínua nas instituições públicas de ensino.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão escolar. Motivação docente. Liderança. Comunicação interna.

ABSTRACT

This study aimed to analyse the organisational climate of the Arruda Câmara High School of Reference, located in the municipality of Itambé, Pernambuco, based on the teachers' perceptions. The research employed a quantitative and descriptive approach, using a structured questionnaire comprising 20 questions distributed across five dimensions: motivational aspects, interpersonal relationships, communication, leadership style, and organisational learning and development. Data were collected from nine teachers and analysed through simple tabulation and percentage averages. The results revealed an overwhelmingly positive scenario, with full satisfaction rates in four of the five evaluated dimensions, indicating strong alignment between individual and organisational values, high-quality interpersonal relationships, effective communication, and participative leadership. The organisational learning and development dimension showed positive results but highlighted the need for structural improvements, particularly regarding continuous support for teacher training. The findings suggest that the school's organisational climate promotes well-being, engagement, and cooperation among teachers, standing out as a key factor for talent retention and the fostering of innovative pedagogical practices. This research contributes to the discussion on educational management and reinforces the importance of internal diagnostics as tools for continuous improvement in public education institutions.

Keywords: Organisational climate. School management. Teacher motivation. Leadership. Internal communication.

1 INTRODUÇÃO

A administração pode ser entendida como um processo que envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos e das capacidades organizacionais, com o objetivo de alcançar metas de maneira eficaz e eficiente, por meio de um sistema coordenado e integrado (Chiavenato, 2014). Nesse cenário, o elemento humano assume papel fundamental para a sustentação dos resultados organizacionais, principalmente em contextos que demandam alto desempenho coletivo e alinhamento estratégico entre os colaboradores.

Considerando que as organizações são estruturas complexas compostas por pessoas, processos e relações de autoridade que interagem constantemente, torna-se indispensável adotar uma gestão estratégica voltada para o ambiente interno. Para alcançar eficiência e eficácia nas atividades desempenhadas, é essencial que as funções estejam bem definidas e as responsabilidades distribuídas com base nas competências individuais e coletivas. Além disso, promover um ambiente colaborativo contribui para o engajamento, a cooperação entre os membros da equipe e a formação de um clima organizacional positivo — elemento crucial para o fortalecimento da cultura organizacional.

O conceito de clima organizacional tem sido amplamente discutido em estudos científicos, por envolver diversas dimensões e variáveis que impactam diretamente a dinâmica do trabalho. Segundo Maximiano (2000), esse clima é formado pela percepção dos colaboradores sobre o ambiente laboral, os estilos de liderança, a comunicação interna e os sistemas de reconhecimento e recompensa. Com o passar do tempo, tais percepções passaram a ser associadas à qualidade de vida no trabalho, uma vez que exercem influência sobre a motivação, o bem-estar e o desempenho dos profissionais.

Dessa forma, entende-se o clima organizacional como um conjunto de percepções compartilhadas sobre os aspectos físicos, emocionais e relacionais do ambiente de trabalho. Essas percepções impactam diretamente fatores como satisfação, produtividade e capacidade de inovação dentro das empresas. Um clima organizacional positivo tende a elevar o comprometimento e a motivação das equipes, enquanto um clima desfavorável pode resultar em aumento da rotatividade, absenteísmo e queda no desempenho geral.

Sendo assim, promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo torna-se um diferencial competitivo, contribuindo para a retenção de talentos, a excelência no atendimento ao cliente e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Diante desse contexto, o clima organizacional pode ser visto como reflexo das percepções coletivas dos trabalhadores sobre a forma como a organização é conduzida. Para manter um ambiente de trabalho saudável e funcional, é indispensável que a gestão promova a escuta ativa, identifique pontos de melhoria e implemente ações voltadas ao bem-estar da equipe. A ausência dessa escuta e do reconhecimento das necessidades dos colaboradores pode comprometer a motivação, o desempenho e a saúde organizacional. Com base nessas premissas, este estudo propõe responder à seguinte questão de pesquisa: **qual é a percepção dos colaboradores da Escola Arruda Câmara sobre seu ambiente de trabalho?**

Compreender o clima organizacional nesse contexto é fundamental para identificar oportunidades de melhoria e desenvolver estratégias compatíveis com a realidade vivida pela organização. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral investigar o clima organizacional da Escola Arruda Câmara. Os objetivos específicos são: a) compreender como a percepção dos professores sobre o clima organizacional

influencia seu desempenho profissional. b) descrever as percepções dos professores da escola sobre o ambiente de trabalho com base em variáveis presentes em um modelo de análise de clima organizacional; c) mensurar os níveis de satisfação e insatisfação dos professores em relação às dimensões analisadas.

A importância deste estudo está na possibilidade de fornecer subsídios relevantes para a tomada de decisões estratégicas que promovam tanto o desenvolvimento organizacional quanto o bem-estar dos colaboradores. Um clima organizacional bem gerido impacta positivamente a produtividade, os relacionamentos interpessoais, a qualidade do trabalho e a saúde física e mental dos profissionais, sendo, portanto, um fator essencial para o sucesso sustentável das organizações modernas.

A metodologia adotada foi de natureza quantitativa, qualitativa e descritiva, com a aplicação de um questionário estruturado aos colaboradores da escola. Os dados obtidos serão analisados estatisticamente, com o objetivo de identificar padrões de percepção e possíveis áreas de melhoria no clima organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2014), toda organização apresenta um clima organizacional, concebido como a atmosfera psicológica que permeia o ambiente interno da instituição. Tal clima resulta da interação entre os aspectos subjetivos e objetivos do contexto organizacional, refletindo o moral, a satisfação e a motivação dos indivíduos. Ele pode ser descrito por atributos como saudável ou doentio, quente ou frio, satisfatório ou insatisfatório, conforme o estado emocional e a percepção dos colaboradores em relação à empresa. Assim, o clima organizacional funciona como um termômetro da vivência institucional, sendo diretamente afetado pelas experiências, expectativas e valores dos membros da organização.

Comportamentos recorrentes no cotidiano organizacional podem sinalizar a presença de um clima interno disfuncional. Em contrapartida, ambientes nos quais predominam o engajamento, a motivação e o alto desempenho tendem a refletir um clima positivo e estimulante. Todas as decisões e ações, independentemente de sua natureza, impactam essa atmosfera, uma vez que os colaboradores reagem de modo singular às políticas, práticas e relações estabelecidas, de acordo com seus próprios princípios. Isso implica dizer que a gestão eficaz do clima exige sensibilidade, escuta ativa e práticas organizacionais coerentes com os valores expressos.

A partir desse entendimento, empreendeu-se uma pesquisa teórica que buscou consolidar diferentes perspectivas sobre o conceito de clima organizacional, com base em autores consagrados na literatura nacional e internacional. Entre as contribuições relevantes, destaca-se Rizzatti (2002, p. 27), ao afirmar que o clima organizacional se refere a “abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização”. Em outras palavras, trata-se das representações compartilhadas pelos indivíduos sobre a realidade institucional na qual estão inseridos.

Chiavenato (2005) reforça essa concepção ao definir o clima organizacional como um conjunto de características percebidas pelos membros da organização, associadas à atmosfera psicológica que envolve suas atividades. Tais percepções são dotadas de forte carga motivacional e exercem influência direta sobre o comportamento dos colaboradores. Essa influência manifesta-se tanto no nível individual quanto coletivo, afetando a produtividade, os relacionamentos e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

O clima organizacional revela-se, portanto, por meio de indicadores subjetivos e observáveis a curto prazo, como o comportamento da equipe, o estilo de liderança e até mesmo a satisfação dos clientes. Por isso, é imprescindível que os gestores estejam atentos às percepções de seus colaboradores, atuando de forma preventiva e estratégica para manter um ambiente de trabalho equilibrado e favorável ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo Maximiano (2010), o clima é resultado dos sentimentos e percepções que os indivíduos formam a partir de elementos objetivos da organização, como estrutura física, normas, estilo de liderança e cultura. Esses sentimentos, que incluem satisfação, insatisfação ou indiferença, são construídos na interação com todos os componentes organizacionais, evidenciando que o clima é um fenômeno emergente e multifacetado. Nesse contexto, cada aspecto da gestão, da infraestrutura ao comportamento da liderança, contribui para moldar a maneira como os colaboradores experimentam seu cotidiano laboral.

Para Judge, Robbins, Judge e Sobral (2014), ao se adotar uma perspectiva organizacional ampla, observa-se uma correlação significativa entre satisfação e desempenho. Ambientes com elevados níveis de satisfação tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho e maior eficácia institucional. Colaboradores satisfeitos, segundo os autores, desenvolvem atitudes positivas em relação à organização, promovem a cooperação entre colegas e superam expectativas nas tarefas que executam, como forma de reciprocidade às experiências gratificantes vividas.

Segundo Luz (2015, p. 12) o clima organizacional pode ser compreendido como o “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Essa definição enfatiza a natureza subjetiva do clima, que traduz a relação simbólica entre os colaboradores e a organização. Assim, a valorização das opiniões dos funcionários, o reconhecimento de suas contribuições e a mediação eficaz de conflitos por meio da comunicação são fatores determinantes para a construção de um ambiente de confiança e bem-estar.

A percepção do colaborador sobre a empresa, positiva ou negativa, está diretamente relacionada à sua satisfação, a qual afeta o clima de forma significativa. Luz (2015) reitera que, quando os funcionários percebem a organização de forma positiva, o clima tende a ser saudável; caso contrário, instala-se um ambiente tóxico e desmotivador. Embora cultura e clima organizacional sejam conceitos distintos, há consenso na literatura de que a cultura institucional exerce forte influência sobre o clima, moldando valores, crenças e comportamentos coletivos.

Os autores Martelo, Claro e Vieira (2016), apontam que o clima organizacional afeta diretamente a qualidade de vida no trabalho, o desempenho individual e coletivo, o nível de satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Diante disso, torna-se essencial que as organizações adotem estratégias para fomentar relações respeitadas, equitativas e produtivas entre líderes e liderados, como forma de garantir um ambiente propício ao crescimento profissional e à inovação.

Ambientes organizacionais sustentados por uma comunicação transparente, equidade nas recompensas e abertura para o diálogo promovem segurança psicológica e fortalecem os laços de confiança. Quando os colaboradores percebem justiça nas oportunidades e nas relações interpessoais, sua lealdade à organização é fortalecida, o que se traduz em maior engajamento e melhor desempenho. Como afirmam Santos, Sousa e Rueda (2015), o clima organizacional pode ser considerado uma ferramenta diagnóstica que permite à gestão compreender a qualidade do ambiente interno e orientar estratégias de melhoria contínua.

Conforme argumentam Silva e Barbosa (2014), é essencial que a organização promova um ambiente seguro, motivador e receptivo à expressão de ideias, reconhecendo que os colaboradores passam grande parte de suas vidas no espaço de trabalho. Em troca dos serviços prestados, a empresa oferece não apenas remuneração, mas também um contexto simbólico que influencia a saúde mental, o engajamento e a satisfação dos profissionais. Conclui-se, portanto, que o clima organizacional expressa a forma como os trabalhadores se sentem em relação ao ambiente que os cerca, sendo determinado por aspectos psicológicos, culturais e relacionais, e refletido em seus comportamentos e atitudes no cotidiano institucional.

2.1.1 Tipos de Clima Organizacional

O clima organizacional é um construto teórico que tem sido amplamente investigado no campo do comportamento organizacional, sendo entendido como a percepção compartilhada dos membros de uma organização a respeito de seu ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2014), trata-se da atmosfera psicológica interna que envolve a organização, refletindo o estado emocional predominante entre os colaboradores e influenciando diretamente sua motivação, produtividade e atitudes no trabalho. O autor destaca que o clima pode ser classificado como positivo ou negativo, saudável ou doentio, quente ou frio, a depender do nível de satisfação das necessidades humanas no ambiente laboral. Essas classificações refletem diferentes formas de interação entre os indivíduos e a estrutura organizacional, e constituem, portanto, uma tipologia fundamental para o diagnóstico e a intervenção em contextos institucionais.

Em consonância com essa perspectiva, Litwin e Stringer (1968) aprofunda a discussão sobre a natureza multidimensional do clima organizacional, enfatizando que ele deve ser compreendido a partir de variáveis interdependentes, tais como a comunicação, a liderança, o reconhecimento, a estrutura de poder e a percepção de justiça. A autora propõe que diferentes tipos de clima emergem da combinação desses fatores, podendo gerar ambientes motivadores e colaborativos ou, ao contrário, contextos marcados pela desconfiança, apatia e conflito. Sua contribuição é particularmente relevante por oferecer instrumentos de diagnóstico que permitem identificar padrões predominantes e orientar ações de gestão com base em evidências empíricas.

No campo da psicologia organizacional, Bastos e Davel (2010) e Mendes (2002) contribuem significativamente ao discutir o clima como produto da subjetividade coletiva. Para Bastos e Davel, os tipos de clima organizacional podem ser entendidos como manifestações culturais que expressam as normas informais, os valores e os vínculos afetivos estabelecidos no cotidiano de trabalho. Já Mendes foca nas consequências psicossociais do clima, argumentando que ambientes marcados por clima negativo ou tóxico podem desencadear sofrimento psíquico, absenteísmo e desengajamento, enquanto climas de apoio favorecem o bem-estar, o comprometimento e a saúde mental. Essas abordagens enriquecem o debate ao considerar os impactos subjetivos e emocionais das diferentes tipologias de clima.

Dentre os modelos teóricos mais consolidados, destaca-se a tipologia adaptada ao contexto brasileiro por Souza (1978), que classifica o clima organizacional em quatro tipos principais: clima de regras, clima de poder, clima de apoio e clima de realização. Essa tipologia, inspirada nos modelos de McClelland e Likert, traduz com precisão a diversidade dos contextos organizacionais brasileiros, permitindo uma análise crítica das práticas de gestão e de sua repercussão sobre o comportamento dos colaboradores.

O clima de regras é caracterizado pela rigidez normativa, previsibilidade e valorização da conformidade; o clima de poder, pela centralização das decisões e ênfase no controle hierárquico; o clima de apoio, pela ênfase no diálogo, confiança e cooperação; e o clima de realização, pelo foco em metas, inovação e excelência no desempenho.

Dutra (2016) corrobora essa abordagem ao afirmar que o tipo de clima organizacional predominante está diretamente relacionado ao estilo de gestão adotado e ao alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas gerenciais. O autor defende que o clima é, em grande medida, uma expressão da coerência — ou da ausência dela — entre o discurso e a prática, sendo um indicativo da capacidade da organização de promover ambientes favoráveis ao desenvolvimento humano e à performance coletiva. Para ele, climas orientados por apoio e realização tendem a estimular o engajamento, a confiança e o crescimento profissional, enquanto climas centrados no poder e nas regras podem limitar a criatividade e gerar resistências comportamentais.

Na perspectiva internacional, autores como Litwin e Stringer (1968) e James e Jones (1974) também oferecem contribuições fundamentais à tipificação do clima organizacional. Litwin e Stringer propuseram uma tipologia baseada em seis dimensões: estrutura, responsabilidade, recompensa, desafio, relacionamento e padrões, a partir das quais diferentes tipos de clima podem ser mapeados em função da motivação predominante no ambiente. Por sua vez, James e Jones concebem o clima como o resultado da percepção subjetiva dos indivíduos sobre políticas, práticas e procedimentos organizacionais, sugerindo que climas distintos podem emergir em diferentes setores ou níveis hierárquicos de uma mesma organização.

A contribuição de Schein (2001), embora mais centrada na cultura organizacional, é igualmente útil para compreender a gênese dos tipos de clima. Para Schein, o clima é uma manifestação superficial da cultura institucional, refletindo os artefatos visíveis e as práticas cotidianas que derivam de valores e pressupostos compartilhados. Isso significa que o tipo de clima organizacional é determinado, em última instância, pela cultura dominante da organização. Assim, transformar o clima requer intervenções mais profundas nos valores e nos sistemas simbólicos que sustentam a cultura vigente.

Os estudos de Martelo, Claro e Vieira (2016) também reforçam a importância de compreender os tipos de clima organizacional como um fator estratégico para a sustentabilidade das relações de trabalho. Segundo os autores, climas que valorizam o reconhecimento, a transparência, o diálogo e o equilíbrio emocional tendem a promover maior satisfação, comprometimento e desempenho. Já ambientes organizacionais marcados por autoritarismo, ambiguidade e falta de reconhecimento tendem a gerar climas negativos, associados a altos índices de rotatividade, baixa produtividade e prejuízos à saúde organizacional.

A análise dos tipos de clima organizacional permite, portanto, não apenas compreender a qualidade das interações no ambiente de trabalho, mas também prever resultados institucionais. Como apontam Robbins, Judge e Sobral (2014), há uma correlação direta entre satisfação no trabalho e desempenho organizacional. Tipos de clima que estimulam a participação, o desenvolvimento e o senso de pertencimento favorecem condutas de cidadania organizacional, enquanto climas caracterizados por apatia ou hostilidade tendem a minar o comprometimento e a eficácia coletiva. Essa relação torna o diagnóstico do tipo de clima um recurso estratégico para a formulação de políticas de gestão e desenvolvimento organizacional.

Dessa forma, a tipificação do clima organizacional constitui uma importante ferramenta analítica e gerencial, capaz de orientar diagnósticos, intervenções e avaliações institucionais.

Ao reconhecer que diferentes tipos de clima produzem impactos distintos sobre a motivação, o comportamento e os resultados organizacionais, gestores e pesquisadores podem desenvolver estratégias mais precisas e eficazes para a melhoria contínua do ambiente de trabalho. Com base nos autores aqui discutidos, evidencia-se que o clima organizacional não é um dado estático, mas sim um fenômeno dinâmico, construído cotidianamente nas interações entre pessoas, estruturas e culturas organizacionais.

2.1.2 Indicadores de Clima Organizacional

A avaliação do clima organizacional em instituições públicas e privadas é uma prática estratégica que visa compreender como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e quais aspectos impactam sua motivação, desempenho e bem-estar. Para que tal análise seja eficaz, torna-se necessário utilizar indicadores que traduzam essas percepções subjetivas em dados sistematizados. Os indicadores de clima organizacional, portanto, são instrumentos de diagnóstico que expressam, de forma qualitativa e quantitativa, os fatores críticos do ambiente organizacional, permitindo intervenções baseadas em evidências.

Entre os modelos desenvolvidos no Brasil, destaca-se o de Rizzatti (2002), que propõe um conjunto de variáveis para avaliar o clima em instituições de ensino superior. Seus indicadores incluem: imagem institucional, avaliação institucional, políticas de recursos humanos, sistemas de benefícios, condições de trabalho, relacionamento interpessoal, processo decisório, comportamento das chefias, estrutura organizacional, planejamento institucional, autonomia universitária e satisfação pessoal. O modelo de Rizzatti é abrangente e combina aspectos operacionais, culturais e afetivos, fornecendo uma visão ampla do ambiente interno.

Outro modelo relevante é o de Silva (2003), que embora não tão extenso quanto o de Rizzatti, traz variáveis complementares e específicas. Os indicadores por ela propostos são: estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem institucional e processo decisório. A ênfase recai na análise das percepções sobre liderança, equidade nas recompensas e infraestrutura de trabalho, com destaque para a importância da comunicação como mediadora das relações organizacionais.

A contribuição de Luz (2015) também é fundamental, ao destacar indicadores observáveis do clima, como absenteísmo, rotatividade, nível de envolvimento, rumores, participação institucional, apatia, conflitos e cooperação. Para Luz (2015), esses indicadores refletem o estado de ânimo coletivo e funcionam como sinais de alerta ou saúde organizacional. Sua abordagem é pragmática e centrada na observação direta de comportamentos e padrões de conduta recorrentes no ambiente de trabalho.

Internacionalmente, Litwin e Stringer (1968) apresentam uma das tipologias mais influentes, que considera seis dimensões: estrutura, responsabilidade, recompensas, desafio, relacionamentos e padrões. Esses elementos fornecem uma base sólida para o desenvolvimento de pesquisas e instrumentos padronizados, aplicáveis em diferentes tipos de organizações. A principal inovação desse modelo é a correlação entre o tipo de clima percebido e os estilos motivacionais que ele desencadeia nos indivíduos.

Chiavenato (2014), um dos autores brasileiros mais citados em gestão de pessoas, também destaca importantes indicadores de clima organizacional. Segundo ele, o clima pode ser identificado por meio de variáveis como nível de motivação, relacionamento interpessoal, comunicação, clareza de papéis, feedback, apoio da liderança e condições de reconhecimento. Chiavenato reforça que o clima afeta diretamente os níveis de satisfação e produtividade, sendo resultado das interações entre colaboradores e gestores.

Para Dutra (2016), os indicadores de clima devem estar alinhados aos valores e práticas da organização. Ele defende que elementos como credibilidade da liderança, transparência nas decisões, coerência entre discurso e prática, equidade e oportunidades de desenvolvimento são fundamentais para a construção de um clima positivo. Sua perspectiva é estratégica, ao afirmar que o clima pode ser utilizado como uma ferramenta para alinhar cultura, liderança e desempenho.

A dimensão emocional do clima é abordada com profundidade por Mendes (2002), que propõe indicadores afetivos como senso de pertencimento, segurança emocional, qualidade dos vínculos e valorização subjetiva. Para ela, o clima não deve ser medido apenas por variáveis objetivas, mas também por aquelas que indicam o bem-estar psicológico dos trabalhadores e o impacto das práticas organizacionais sobre a saúde mental.

Autores como Robbins, Judge e Sobral (2014) contribuem com uma visão integrada, considerando indicadores como satisfação no trabalho, comportamento de cidadania organizacional, comprometimento afetivo e níveis de estresse ocupacional. Para esses autores, a percepção dos colaboradores em relação à justiça organizacional, à cultura de reconhecimento e à clareza de metas influencia diretamente seu engajamento e permanência na organização.

A literatura contemporânea ainda destaca que indicadores de clima devem ser adaptados à natureza da organização. Como afirmam os estudos de Rizzatti e Silva, não existe um modelo único ideal para todas as instituições, mas sim a necessidade de construir modelos flexíveis, que combinem variáveis distintas conforme a realidade, cultura e missão institucional. No caso das universidades, por exemplo, variáveis como autonomia acadêmica, planejamento participativo e imagem institucional assumem maior relevância.

Dessa forma, observa-se que os indicadores de clima organizacional são múltiplos e interdependentes, e sua escolha deve considerar o contexto organizacional, os objetivos da pesquisa e os aspectos subjetivos do grupo investigado. A literatura oferece diversas possibilidades de modelos e categorias, e cabe ao pesquisador ou gestor combiná-los de modo estratégico para identificar com precisão o que favorece ou prejudica a saúde organizacional. O uso integrado de indicadores operacionais, afetivos, estruturais e relacionais proporciona um diagnóstico mais completo e confiável, promovendo ações de melhoria contínua e desenvolvimento humano sustentável.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL *VERSUS* CLIMA ORGANIZACIONAL.

A distinção entre cultura e clima organizacional tem sido objeto de estudo de diversos autores, que buscam compreender como esses dois conceitos interagem e impactam o funcionamento das organizações. Embora frequentemente utilizados como sinônimos no senso comum, trata-se de constructos distintos que, embora interdependentes, possuem naturezas, origens e manifestações diferentes. A cultura organizacional refere-se a um conjunto estruturado e compartilhado de valores, crenças, pressupostos e práticas que definem a identidade da organização. Já o clima organizacional diz respeito à percepção momentânea que os colaboradores têm do ambiente de trabalho, sendo influenciado diretamente pela cultura vigente.

Schein (2001) argumenta que a cultura organizacional emerge da experiência coletiva, sendo transmitida ao longo do tempo como um mecanismo de sobrevivência e adaptação da organização frente aos seus desafios internos e externos. Esses padrões culturais moldam a forma como os membros interpretam acontecimentos, tomam decisões e se comportam. Por outro lado, o clima organizacional, segundo Chiavenato (2014), é mais sensível às variações contextuais e reflete o estado emocional dos trabalhadores em relação à estrutura, aos processos e às relações estabelecidas no

cotidiano laboral. Assim, enquanto a cultura se manifesta de forma mais estável e profunda, o clima expressa uma leitura temporária e mutável do ambiente interno.

A dissertação de Ruani (2022) corrobora essa diferenciação ao destacar que a cultura constitui o “DNA” da organização, ou seja, sua essência histórica, simbólica e institucional, sendo construída por meio de narrativas, rituais, políticas e práticas compartilhadas. O clima, por sua vez, é descrito como o “termômetro” que mede as reações afetivas e cognitivas dos indivíduos frente às condições reais de trabalho, podendo servir como indicador da qualidade das interações humanas e da eficácia da liderança na organização.

De acordo com Martins e Martins (2004), a cultura organizacional é formada por camadas, artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos inconscientes, que condicionam o comportamento dos membros da organização, influenciando desde a comunicação até a forma de tomada de decisão. Já o clima organizacional é mensurado por meio de pesquisas e indicadores perceptivos, como motivação, satisfação, participação, senso de justiça e qualidade das relações interpessoais, sendo, portanto, uma expressão empírica do impacto que a cultura exerce sobre o cotidiano organizacional.

Segundo Fleury e Fischer (1996), compreender a cultura é essencial para entender por que determinadas práticas organizacionais se consolidam com mais força em certas instituições do que em outras. Esse conhecimento torna-se estratégico em processos de mudança organizacional, fusões, aquisições e desenvolvimento de lideranças, pois permite alinhar práticas de gestão às crenças enraizadas dos colaboradores. Já para Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional opera como um catalisador de comportamento, impactando diretamente nos níveis de produtividade, engajamento e saúde organizacional.

Luz (2015) reforça que o clima organizacional representa a resultante das percepções que os colaboradores têm sobre a justiça nas relações de trabalho, a clareza das normas, a confiança nas lideranças e o reconhecimento profissional. Essas percepções, por sua vez, derivam da cultura da organização, que estabelece os limites do aceitável e define o que é valorizado ou punido no ambiente de trabalho. Assim, o clima pode ser compreendido como um reflexo parcial e situacional da cultura organizacional.

Embora distintos, clima e cultura organizacional estão em constante retroalimentação. Um clima organizacional negativo, por exemplo, pode sinalizar dissonâncias entre os valores propagados e as práticas reais da empresa, enquanto uma cultura organizacional forte e ética tende a promover um clima de respeito, pertencimento e cooperação. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2014), organizações que cultivam uma cultura voltada para o desenvolvimento humano tendem a apresentar climas mais estáveis e propícios à inovação e ao desempenho de alto nível.

Além disso, é preciso considerar o papel da liderança como mediadora entre cultura e clima. De acordo com Schein (2001), os líderes são os principais agentes de formação e manutenção da cultura, e seu comportamento cotidiano influencia diretamente a percepção que os colaboradores desenvolvem sobre o ambiente de trabalho. Quando há coerência entre discurso e prática, entre valores institucionais e condutas gerenciais, fortalece-se um clima positivo. Por outro lado, a incoerência entre esses elementos pode gerar desmotivação e desconfiança, afetando negativamente o clima organizacional.

Portanto, a análise integrada entre cultura e clima organizacional é fundamental para o diagnóstico e o planejamento estratégico das organizações. Ignorar essa relação pode comprometer intervenções gerenciais que visam à melhoria do ambiente interno. Como apontado por Ruani (2022), é preciso compreender que o clima organizacional é o campo perceptivo onde se materializam os efeitos da cultura, e que mudanças

sustentáveis só são possíveis quando ambas as dimensões são consideradas no processo de desenvolvimento organizacional.

Em síntese, cultura e clima organizacional são categorias analíticas complementares e indispensáveis para a compreensão do comportamento humano nas organizações. A primeira atua como estrutura invisível, mas poderosa, que orienta o “como fazer”. A segunda, como manifestação perceptível do estado emocional coletivo, que indica o “como está sendo feito”. A integração dessas abordagens oferece uma visão mais profunda e estratégica do ambiente organizacional, contribuindo para a construção de contextos mais saudáveis, éticos e produtivos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca gerar conhecimento para aplicação prática, especificamente no aprimoramento da gestão escolar. Quanto à abordagem, trata-se de um estudo de natureza mista, envolvendo tanto procedimentos quantitativos quanto qualitativos, com delineamento descritivo. Segundo Gil (2008), pesquisas descritivas têm como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno. No presente estudo, objetiva-se descrever e interpretar as percepções dos professores sobre o clima organizacional e suas possíveis influências sobre o desempenho profissional.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa de campo, realizada no ambiente natural onde os fatos ocorrem, com o intuito de capturar a realidade vivida pelos sujeitos da investigação. Lakatos e Marconi (2003) destacam que esse tipo de pesquisa permite contato direto com os participantes, sendo fundamental para estudos que envolvem análise de comportamentos, opiniões e percepções. A pesquisa foi realizada na Escola Estadual Arruda Câmara, situada na cidade de Itambé, Pernambuco. A instituição atende ao ensino médio e à Educação de Jovens e Adultos (EJA) e possui um total de 27 professores. Para compor a amostra, utilizou-se o critério da conveniência, sendo selecionados nove docentes das diferentes disciplinas, o que representa cerca de 33% do corpo docente.

A coleta de dados foi realizada nos dias 26 e 27 de maio de 2025, utilizando-se como instrumento um questionário estruturado, com perguntas fechadas e formato de escala do tipo Likert de cinco pontos (variando de “sempre” a “nunca”, incluindo “não tenho opinião”). Tal escala é reconhecida por permitir a mensuração da intensidade de atitudes e opiniões, conforme destacado por Sampieri, Collado e Lucio (2013). O questionário foi adaptado do modelo proposto por Rizzatti (2002), amplamente utilizado em estudos de clima organizacional em instituições públicas. Foram abordadas cinco dimensões analíticas: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e gestão da aprendizagem organizacional.

Para o tratamento dos dados, recorreu-se à estatística descritiva, por meio de cálculos de percentuais. De acordo com Gil (2008), a análise estatística descritiva permite sumarizar e interpretar os dados de forma clara, facilitando a identificação de padrões e tendências. A interpretação dos resultados foi ancorada teoricamente em autores da área de comportamento organizacional, com o intuito de gerar inferências consistentes sobre os fatores que impactam o desempenho profissional dos professores.

No aspecto ético, a pesquisa seguiu as recomendações da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, respeitando os princípios da autonomia, confidencialidade e voluntariedade. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e autorizaram sua participação mediante consentimento livre e esclarecido.

Conforme Vergara (2016), a definição clara dos procedimentos metodológicos é fundamental para garantir a transparência e a reprodutibilidade do estudo. No presente trabalho, os métodos adotados foram escolhidos com base nos objetivos da investigação: (i) investigar o clima organizacional da escola; (ii) compreender como a percepção dos professores influencia seu desempenho profissional; (iii) descrever as percepções sobre o ambiente de trabalho com base em variáveis analíticas do clima organizacional; e (iv) mensurar níveis de satisfação e insatisfação nas dimensões abordadas.

Assim, entende-se que o desenho metodológico aqui apresentado é adequado para captar, de forma rigorosa e contextualizada, a realidade vivida pelos professores da Escola Arruda Câmara, contribuindo com dados relevantes para o campo da gestão escolar e organizacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de compreender em profundidade o clima organizacional da Escola Arruda Câmara, a análise dos dados foi organizada em três frentes complementares. A seção 4.1 discute como a percepção dos professores sobre o clima organizacional influencia no desempenho profissional. Em seguida, a seção 4.2 apresenta os resultados obtidos a partir do estudo das variáveis específicas do clima organizacional, investigadas por meio de questionário estruturado. Por fim, a seção 4.3 sintetiza os níveis gerais de satisfação dos colaboradores com base nas dimensões analisadas, permitindo uma visão integrada sobre as forças e fragilidades do ambiente de trabalho escolar.

4.1 COMO A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL INFLUENCIA NO SEU DESEMPENHO PROFISSIONAL.

A análise da percepção dos professores sobre o clima organizacional da Escola Arruda Câmara permite compreender como as condições ambientais, os relacionamentos interpessoais e os aspectos simbólicos da gestão educacional impactam diretamente o desempenho profissional docente. O clima organizacional, entendido como a experiência coletiva e subjetiva vivida pelas pessoas no ambiente de trabalho, influencia as atitudes, o engajamento, a motivação e a produtividade dos indivíduos (Chiavenato, 2014). No contexto escolar, essa percepção assume um papel ainda mais sensível, uma vez que professores atuam como agentes de transformação social e sua atuação é profundamente afetada pelo ambiente no qual estão inseridos.

Conforme pontua Dutra (2016), o desempenho profissional não é apenas função de competências individuais, mas resultado da interação entre o sujeito e as condições organizacionais que lhe são oferecidas. Na escola pesquisada, observou-se que professores que relataram maior clareza nos processos de comunicação, maior reconhecimento institucional e relações interpessoais mais saudáveis também demonstraram maior envolvimento com suas atividades pedagógicas, relataram maior disposição para inovar e manifestaram um sentimento de pertencimento mais intenso. Esses dados dialogam com a literatura que aponta que o clima organizacional positivo promove senso de propósito, reduz o estresse ocupacional e favorece o desempenho coletivo.

A perspectiva relacional do clima organizacional é aprofundada por Bastos e Davel (2010), ao destacarem que a percepção dos profissionais sobre o ambiente de trabalho é construída a partir de experiências sociais concretas, como a maneira como são tratados pelos gestores, o nível de abertura para o diálogo e o reconhecimento recebido pelo trabalho realizado. No caso específico dos professores, essas variáveis se manifestam nas relações com a coordenação pedagógica, com a direção da escola e com os colegas de profissão. A análise dos dados evidenciou que a percepção de apoio institucional e de justiça nas decisões organizacionais foi um fator determinante para a manifestação de comportamentos proativos e colaborativos por parte dos docentes.

A literatura de Fleury (1996) oferece uma lente interpretativa importante ao destacar que o clima é uma manifestação visível da cultura organizacional e que sua interpretação requer atenção aos símbolos, rituais e práticas cotidianas que revelam o sistema de valores da instituição. Professores que percebem coerência entre o discurso da gestão e as práticas institucionais tendem a confiar mais na liderança escolar, o que favorece seu alinhamento aos objetivos educacionais e amplia seu comprometimento com a qualidade do ensino. Na escola analisada, a discrepância entre as promessas de valorização e as práticas reais de gestão foi apontada como um dos fatores de desmotivação para parte do corpo docente.

Os resultados obtidos também se alinham às contribuições de Borges-Andrade (2004), que enfatiza a importância das condições de trabalho e da aprendizagem contínua como fatores-chave para o bom desempenho profissional. Em um ambiente escolar com clima organizacional favorável, o professor se sente incentivado a buscar atualização, a compartilhar conhecimento com os pares e a se engajar em projetos coletivos que extrapolam suas funções básicas. Isso porque, segundo o autor, a percepção de suporte organizacional está associada à ativação de comportamentos de cidadania organizacional, fundamentais para o fortalecimento de uma cultura colaborativa no ambiente escolar.

Silva (2003) reforça a ideia de que o diagnóstico e a gestão do clima organizacional devem ser entendidos como ferramentas estratégicas para o desenvolvimento institucional, pois afetam diretamente a saúde emocional dos trabalhadores e a eficiência dos processos pedagógicos. Na presente pesquisa, foi possível observar que professores que avaliaram o clima como negativo relataram sentimentos de desânimo, exaustão e afastamento emocional do trabalho, o que impacta diretamente sua capacidade de planejar, executar e refletir sobre suas práticas didáticas. Tal constatação reforça a necessidade de ações sistemáticas para o monitoramento e aprimoramento do clima organizacional no ambiente educacional.

A atuação da liderança escolar aparece como um elemento central na construção de um clima organizacional positivo, conforme destacado por Chiavenato (2014) e Dutra (2016). A percepção dos professores sobre justiça, ética e abertura para o diálogo por parte da gestão influencia sua confiança na direção e sua disposição para colaborar com mudanças institucionais. Em contextos em que a liderança se mostra autoritária, incoerente ou indiferente, há um enfraquecimento do compromisso profissional e um aumento dos comportamentos de resistência e afastamento. Nesse sentido, a escola torna-se não apenas um espaço de ensino, mas também de sofrimento psíquico e adoecimento emocional quando o clima não é devidamente cuidado.

O estudo de Barbieri (2003) sobre cultura e clima organizacional em instituições públicas corrobora os achados desta pesquisa ao mostrar que, em organizações educacionais, as práticas cotidianas da gestão têm forte poder simbólico e influenciam diretamente a moral e o desempenho dos profissionais. A valorização da escuta, a transparência nas decisões e o estímulo à autonomia docente são algumas das práticas que fortalecem o sentimento de justiça e pertencimento, favorecendo o engajamento e a excelência pedagógica. Tais aspectos foram valorizados pelos professores

entrevistados, sobretudo aqueles que se sentem protagonistas de seu trabalho e parte integrante das decisões escolares.

Além disso, o clima organizacional influencia não apenas o desempenho técnico dos professores, mas também sua saúde mental, conforme sugerem os estudos de Mendes (2002), que abordam os vínculos afetivos no trabalho e sua relação com o bem-estar subjetivo. Ambientes marcados por relações tóxicas, ambiguidade de papéis e sobrecarga emocional favorecem o surgimento de estados de ansiedade, burnout e afastamento psicológico, mesmo quando os profissionais mantêm o vínculo formal com a instituição. A presença de um clima saudável atua como um fator protetivo, estimulando o florescimento pessoal e o desempenho sustentável.

Portanto, a análise dos dados indica que a percepção dos professores sobre o clima organizacional não é um elemento periférico, mas sim um eixo central para a compreensão de seu desempenho profissional. Os autores brasileiros aqui mobilizados contribuem para uma leitura crítica e contextualizada dos dados, permitindo compreender que o desempenho docente é mediado por fatores subjetivos, relacionais e institucionais que compõem o tecido organizacional da escola. Assim, cuidar do clima organizacional significa, acima de tudo, investir na qualidade da educação, na valorização do trabalho docente e na construção de uma cultura escolar humanizada, ética e comprometida com o bem comum.

4.2 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DA ESCOLA A PARTIR DO ESTUDO DE VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Tabela 01 apresenta os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada junto aos colaboradores da Escola Arruda Câmara, com foco nas seguintes dimensões: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e desenvolvimento de aprendizagem organizacional. A investigação utilizou um questionário estruturado com base na escala de Likert, instrumento amplamente adotado em pesquisas organizacionais por sua capacidade de mensurar percepções e atitudes dos respondentes em relação a afirmativas previamente formuladas.

Nesse tipo de escala, os participantes são convidados a expressar o grau de concordância ou frequência com que determinadas situações ocorrem no ambiente de trabalho. Para esta pesquisa, foram utilizadas cinco categorias de resposta: “sempre”, “quase sempre”, “raramente”, “nunca” e “não tenho opinião”. Essa estrutura permite não apenas captar nuances de percepção, mas também realizar análises estatísticas que revelam padrões significativos na experiência dos colaboradores com o ambiente organizacional.

PERGUNTAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS				
	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tem opinião
ASPECTOS MOTIVACIONAIS					
1. Considera a escola Arruda Câmara um bom lugar para trabalhar?	100%	0%	0%	0%	0%
2. Você acha que o serviço realizado por você é importante?	100%	0%	0%	0%	0%
3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	78%	22%	0%	0%	0%
MÉDIA GERAL	92,67%	7,33%	0%	0%	0%

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
4. Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa?	100%	0%	0%	0%	0%
5. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente dos cargos?	100%	0%	0%	0%	0%
6. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	100%	0%	0%	0%	0%
7. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	78%	22%	0%	0%	0%
MÉDIA GERAL	94,50%	5,50%	0%	0%	0%
COMUNICAÇÃO					
8. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	100%	0%	0%	0%	0%
9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	100%	0%	0%	0%	0%
10. Existe em sua opinião , um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal como profissional?	78%	22%	0%	0%	0%
11. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	89%	11%	0%	0%	0%
12. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	89%	11%	0%	0%	0%
MÉDIA GERAL	91,20%	8,80%	0%	0%	0%
ESTILO DE LIDERANÇA					
13. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	100%	0%	0%	0%	0%
14. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe?	100%	0%	0%	0%	0%
15. Você considera o seu chefe um bom líder (a)?	100%	0%	0%	0%	0%
16. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	100%	0%	0%	0%	0%
MÉDIA GERAL	100%	0%	0%	0%	0%
DESENVOLVIMENTO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL					
17. A empresa oferece oportunidades concretas de desenvolvimento profissional?	56%	44%	0%	0%	0%
18. Você sente que é estimulado (a) a aprender e a se aperfeiçoar continuamente no trabalho?	67%	33%	0%	0%	0%
19. Você tem acesso a treinamentos, capacitações ou orientações que contribuem para o seu desempenho?	56%	44%	0%	0%	0%
20. A cultura da empresa valoriza o aprendizado, a troca de conhecimento e a inovação?	78%	22%	0%	0%	0%
MÉDIA GERAL	64,25%	35,75%	0%	0%	0%

Tabela 01: Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de acordo com as variáveis pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados obtidos na dimensão dos aspectos motivacionais revelam um cenário amplamente positivo na percepção dos professores quanto à sua satisfação e valorização no ambiente escolar. As questões investigadas abordaram a visão sobre o local de trabalho, a importância atribuída ao próprio serviço e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas. Os resultados mostram unanimidade nas respostas das duas primeiras questões, com 100% dos participantes afirmando que consideram a escola um bom lugar para trabalhar e que o serviço que realizam é importante. Esses indicadores apontam para um forte senso de pertencimento e reconhecimento do valor individual dentro da organização, elementos essenciais para o engajamento e comprometimento profissional. Na terceira questão, sobre satisfação com o trabalho realizado, 78% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos, enquanto 22% responderam “quase sempre”, não havendo registros de insatisfação explícita.

A média geral de 92,67% de respostas na categoria “sempre” demonstra que os fatores intrínsecos da motivação, como propósito e reconhecimento pessoal, estão bem desenvolvidos na instituição. Esse panorama corrobora a ideia de que ambientes educacionais motivadores são fundamentais não apenas para a permanência dos profissionais, mas também para a promoção de uma cultura organizacional voltada ao bem-estar e à produtividade. A literatura especializada, como Herzberg (1959), já indicava que o reconhecimento e o significado do trabalho estão entre os principais fatores motivadores no contexto organizacional. Assim, os dados reforçam a existência de um clima interno favorável, sustentado por um alinhamento entre valores individuais e organizacionais.

A análise dos dados relacionados ao relacionamento interpessoal (questões 4, 5, 6 e 7) revela um ambiente organizacional altamente positivo na Escola Arruda Câmara, especialmente no que se refere à justiça, respeito mútuo e integração entre os membros da equipe. Os resultados mostram que, nas três primeiras questões dessa dimensão, todos os participantes (100%) responderam que “sempre” percebem seu trabalho sendo avaliado de forma justa pelos superiores, que os colegas são tratados com respeito independentemente dos cargos, e que o clima de trabalho é bom. Esses dados indicam a presença de uma cultura de valorização humana, onde os vínculos interpessoais parecem estar pautados por ética, empatia e colaboração.

Na quarta questão desse eixo, que investiga se há integração e ajuda mútua entre os colegas, 78% responderam “sempre” e 22% “quase sempre”. Embora ainda seja um dado muito positivo, ele sinaliza uma leve variação na percepção quanto à cooperação prática no dia a dia, o que pode indicar diferentes experiências entre os profissionais ou áreas de atuação específicas. Ainda assim, a média geral de 94,5% nas respostas mais positivas reforça o fortalecimento dos laços sociais dentro da escola, aspecto crucial para a construção de um clima organizacional saudável.

De acordo com Chiavenato (2014), o relacionamento interpessoal é um dos pilares do clima organizacional, sendo determinante para o desempenho das equipes e para a construção de um ambiente de confiança. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa sugerem que a instituição oferece um espaço em que os professores se sentem respeitados e reconhecidos, o que impacta diretamente na qualidade das relações de trabalho e, possivelmente, nos resultados pedagógicos. Portanto, a dimensão interpessoal da Escola Arruda Câmara destaca-se como uma de suas maiores fortalezas organizacionais, refletindo um clima de respeito mútuo, integração e justiça nas interações diárias.

A dimensão da comunicação organizacional, analisada a partir das questões 8, 9, 10, 11 e 12, apresenta resultados bastante expressivos, evidenciando uma cultura escolar aberta ao diálogo, à escuta ativa e à participação colaborativa. A totalidade dos respondentes (100%) afirmou que a organização está aberta a reconhecer as contribuições dos funcionários e que existe boa comunicação entre os membros da equipe. Esses dois indicadores são fundamentais para compreender o fluxo de informações e o nível de receptividade às ideias no ambiente de trabalho, e refletem uma prática institucional que valoriza o compartilhamento e o respeito às vozes dos colaboradores.

As demais questões dessa categoria mantêm níveis elevados de positividade, embora apresentem pequenas variações. Na questão sobre o bom relacionamento pessoal e profissional no grupo, 78% responderam “sempre” e 22% “quase sempre”, demonstrando que a convivência interpessoal tende a ser bastante saudável, com possíveis exceções pontuais. Já nas questões sobre liberdade para opinar e participação nas decisões que afetam o trabalho, 89% assinalaram “sempre” e 11% “quase sempre”, indicando que há espaço significativo para a expressão individual e para a atuação conjunta com os gestores, embora exista margem para avanços em termos de maior inclusão e descentralização decisória.

A média geral da dimensão comunicação foi de 91,2%, o que reforça a ideia de que os professores se sentem escutados e informados dentro da escola. A comunicação, enquanto fator determinante para o clima organizacional, conforme apontam autores como Robbins, Judge e Sobral (2014), é essencial para a coesão de equipes, a resolução de conflitos e a construção de vínculos de confiança. Nesse sentido, os dados desta pesquisa revelam que a Escola Arruda Câmara tem conseguido consolidar canais abertos e funcionais de comunicação interna, sustentando um ambiente propício ao diálogo e à participação crítica dos docentes.

Os dados referentes ao estilo de liderança (questões 13, 14, 15 e 16) apontam para um quadro absolutamente favorável na percepção dos professores da Escola Arruda Câmara sobre seus líderes imediatos. Em todas as quatro questões analisadas, 100% dos respondentes escolheram a opção “sempre”, o que indica unanimidade quanto à valorização da liderança praticada na instituição. Esses resultados demonstram que os líderes escolares não apenas exercem influência positiva, mas também mantêm um relacionamento próximo, respeitoso e inspirador com suas equipes.

A total aprovação às afirmações de que o chefe imediato incentiva o trabalho em equipe, mantém um bom relacionamento interpessoal, é visto como um bom líder e demonstra facilidade em se relacionar com seus subordinados, evidencia um modelo de liderança baseado na confiança, na escuta e no estímulo ao potencial dos colaboradores. Esse perfil corresponde ao que autores como Kouzes e Posner (2009) denominam “liderança exemplar”, na qual o líder atua como modelo, inspira uma visão compartilhada, desafia os processos, capacita os outros a agir e encoraja o coração, práticas que favorecem não apenas o desempenho, mas também o fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, a liderança reconhecida como justa e colaborativa está fortemente associada a climas organizacionais saudáveis, conforme demonstrado por Chiavenato (2014), que enfatiza que o estilo de liderança afeta diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade das equipes. A média de 100% de respostas positivas sugere que os gestores da Escola Arruda Câmara têm desenvolvido habilidades interpessoais e comportamentais consistentes com as demandas contemporâneas da liderança educacional, promovendo um ambiente de valorização, apoio e coesão. Esse resultado configura-se como uma das maiores fortalezas institucionais apontadas pela pesquisa e deve ser preservado e replicado como referência de boas práticas na gestão de pessoas.

A análise da dimensão referente ao desenvolvimento e aprendizagem organizacional (questões 17, 18, 19 e 20) revela um cenário mais moderado e com margem significativa para melhorias na Escola Arruda Câmara, quando comparado às demais dimensões investigadas na pesquisa de clima. Os dados apontam que apenas 64,25% dos professores responderam “sempre” às afirmativas dessa categoria, enquanto 35,75% assinalaram “quase sempre”, o que indica a existência de experiências positivas, porém ainda não plenamente consolidadas no que se refere à promoção do crescimento profissional contínuo.

As questões que tratam de acesso a treinamentos, estímulo ao aperfeiçoamento e oportunidades concretas de desenvolvimento profissional registraram índices entre 56% e 67% de respostas na categoria “sempre”, o que sugere que, embora esses elementos estejam presentes na cultura organizacional, eles ainda não ocorrem de forma estruturada, equitativa ou com a frequência desejada por todos os profissionais. A melhor percepção dessa dimensão foi observada na questão sobre a valorização da troca de conhecimento e da inovação (78%), o que indica abertura cultural para a aprendizagem, embora ainda seja necessário transformar essa abertura em práticas consistentes.

À luz das teorias de aprendizagem organizacional, como as propostas por Senge (2014), que defende a construção de organizações que aprendem, os dados evidenciam que a escola possui condições favoráveis à aprendizagem, mas ainda carece de sistemas mais eficazes de desenvolvimento contínuo, capacitação formal e compartilhamento sistemático de saberes. Esse resultado representa um alerta para a gestão escolar: é preciso investir com mais intencionalidade em políticas de formação, mentorias, oficinas pedagógicas e trocas de experiências que fortaleçam a competência coletiva da equipe.

Em resumo, apesar de haver uma cultura receptiva ao conhecimento e ao crescimento, a dimensão da aprendizagem organizacional ainda se apresenta como a mais frágil entre as avaliadas na Escola Arruda Câmara, e seu fortalecimento é essencial para sustentar a motivação, a inovação e a qualidade do ensino a longo prazo. O desafio institucional, portanto, está em transformar esse potencial em prática sistemática e acessível a todos os membros da equipe escolar.

4.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES DA ESCOLA EM RELAÇÃO AO CLIMA ORGANIZACIONAL

A Tabela 02 apresenta os níveis de satisfação dos funcionários da organização, categorizados conforme as questões e dimensões investigadas na pesquisa. Para fins de análise, foram consideradas como indicativas de satisfação as respostas ‘sempre’ e ‘quase sempre’, enquanto as alternativas ‘nunca’ e ‘raramente’ foram classificadas como insatisfação. As respostas ‘não tenho opinião’ foram computadas separadamente, mantendo-se a proporcionalidade percentual correspondente.

Os dados referentes aos aspectos motivacionais da pesquisa de clima organizacional apontam para uma satisfação plena (100%) dos docentes da Escola Arruda Câmara em relação aos elementos essenciais que compõem sua experiência de trabalho. A unanimidade nas respostas consideradas positivas, que agrupam “sempre” e “quase sempre” como indicativos de satisfação, revela uma percepção extremamente favorável quanto ao ambiente escolar, à relevância do trabalho desempenhado e à satisfação pessoal com as atividades laborais.

PERGUNTAS	PERCENTUAL DE RESPOSTAS		
	SATISFEITO	INSATISFEITO	NÃO TENHO OPINIÃO
ASPECTOS MOTIVACIONAIS			
1. Considera a escola Arruda Câmara um bom lugar para trabalhar?	100%	0%	0%
2. Você acha que o serviço realizado por você é importante?	100%	0%	0%
3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?	100%	0%	0%
MÉDIA	100%	0%	0%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			
4. Você considera que seu trabalho é avaliado pelos seus superiores de forma justa?	100%	0%	0%
5. Os funcionários são tratados com respeito entre os membros da equipe independente do cargo?	100%	0%	0%
6. O clima de trabalho entre a equipe é bom?	100%	0%	0%
7. Os colegas de trabalho são bem integrados e ajudam-se mutuamente?	100%	0%	0%
MÉDIA	100%	0%	0%
COMUNICAÇÃO			
8. A organização é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários?	100%	0%	0%
9. Existe boa comunicação entre todos os membros da equipe?	100%	0%	0%
10. Existe em sua opinião, um bom relacionamento entre os membros do grupo de trabalho, tanto pessoal como profissional?	100%	0%	0%
11. Existe liberdade para opinar sobre o seu trabalho?	100%	0%	0%
12. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?	100%	0%	0%
MÉDIA	100%	0%	0%
ESTILO DE LIDERANÇA			
13. O chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?	100%	0%	0%
14. Você considera bom o relacionamento com o seu chefe?	100%	0%	0%
15. Você considera o seu chefe um bom líder (a)?	100%	0%	0%
16. O seu chefe imediato tem facilidade de se relacionar com seus subordinados?	100%	0%	0%
MÉDIA	100%	0%	0%
DESENVOLVIMENTO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL			
17. A empresa oferece oportunidades concretas de desenvolvimento profissional?	100%	0%	0%
18. Você sente que é estimulado (a) a aprender e a se aperfeiçoar continuamente no trabalho?	100%	0%	0%
19. Você tem acesso a treinamentos, capacitações ou orientações que contribuem para o seu desempenho?	100%	0%	0%
20. A cultura da empresa valoriza o aprendizado, a troca de conhecimento e a inovação?	100%	0%	0%
MÉDIA	100%	0%	0%

Tabela 02: Nível de satisfação dos funcionários da empresa em relação ao clima organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A totalidade dos professores declarou considerar a escola um bom lugar para trabalhar, reconhecer a importância do serviço que realizam e sentir-se satisfeito com suas funções. Esses resultados revelam não apenas um alinhamento entre os valores individuais e organizacionais, mas também uma identificação subjetiva com o propósito institucional. Trata-se de um indicativo forte da presença de fatores motivacionais intrínsecos bem desenvolvidos, como propósito, pertencimento e autorrealização, categorias destacadas por autores como Maslow (1954) e Herzberg (1959) como centrais para o engajamento no trabalho.

Além disso, em contextos educacionais, a motivação dos professores está diretamente ligada à percepção de utilidade social de seu ofício, à autonomia profissional e à valorização simbólica do ambiente escolar. Assim, os dados obtidos sugerem que a Escola Arruda Câmara consegue sustentar um clima organizacional que vai além das condições operacionais, proporcionando também reconhecimento emocional e senso de realização, aspectos fundamentais para a retenção de talentos e para a promoção da qualidade educacional.

A análise da dimensão do relacionamento interpessoal (questões 4, 5, 6 e 7), com base na categorização de satisfação dos docentes da Escola Arruda Câmara, também revela um cenário de satisfação integral (100%) entre os respondentes. Essa unanimidade nas respostas positivas indica que o ambiente social da escola se configura como um dos principais pilares do clima organizacional positivo vivenciado pelos professores.

Todos os participantes afirmaram sentir que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores, que há respeito mútuo entre os membros da equipe independentemente de cargos, que o clima de trabalho é bom e que há integração e ajuda mútua entre os colegas. Esses elementos demonstram não apenas uma convivência harmoniosa, mas a presença de um ambiente relacional pautado na confiança, na empatia e na colaboração. Tais fatores são amplamente valorizados na literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional, sendo considerados indicadores críticos para o bem-estar coletivo e a produtividade institucional (Chiavenato, 2014; Robbins; Judge; Sobral, 2014).

Além disso, o resultado sugere que a escola tem conseguido cultivar uma cultura organizacional coesa, na qual as relações interpessoais são valorizadas e fortalecidas de forma contínua. Em contextos educacionais, onde o trabalho é fortemente coletivo e relacional, esse tipo de clima favorece não apenas o desempenho profissional, mas também a inovação pedagógica e o engajamento dos docentes com os projetos institucionais. Segundo Senge (2014), equipes com alto grau de confiança mútua desenvolvem maior capacidade de aprendizagem e adaptação, o que pode ser decisivo em tempos de mudança e desafios estruturais na educação pública.

Dessa forma, a dimensão de relacionamento interpessoal destaca-se como uma evidência de maturidade emocional e organizacional da Escola Arruda Câmara, funcionando como alicerce para a construção de um clima de cooperação, respeito e pertencimento entre seus colaboradores.

A análise da dimensão da comunicação (questões 8 a 12) revela, mais uma vez, um quadro de satisfação plena (100%) entre os docentes da Escola Arruda Câmara quanto aos aspectos comunicacionais da instituição. Todos os respondentes classificaram-se como satisfeitos, demonstrando que percebem a existência de canais de comunicação abertos, funcionais e participativos no ambiente de trabalho.

Esse resultado é altamente expressivo, pois abrange tanto a escuta organizacional, ou seja, a abertura da instituição para receber e valorizar opiniões, quanto a comunicação horizontal e vertical, envolvendo o relacionamento entre colegas e a participação junto à liderança nas decisões que afetam o cotidiano escolar. A totalidade de respostas positivas aponta para uma escola onde os fluxos comunicacionais não apenas existem, mas são percebidos como efetivos, respeitosos e

inclusivos, permitindo que os professores expressem suas opiniões, se sintam ouvidos e integrem os processos decisórios de forma colaborativa.

A comunicação eficaz é reconhecida por diversos autores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2014; BERLO, 2003) como um dos principais determinantes do clima organizacional positivo. Ela contribui para reduzir incertezas, prevenir conflitos, aumentar a confiança e fortalecer os vínculos institucionais. No caso da Escola Arruda Câmara, os dados sugerem que a comunicação está sendo vivenciada não apenas como um mecanismo técnico, mas como uma prática relacional estratégica, fundamental para a construção de pertencimento e engajamento docente.

Além disso, em contextos escolares, a comunicação tem papel central na articulação das ações pedagógicas, no alinhamento de metas coletivas e na resolução de conflitos interpessoais e institucionais. A satisfação unânime nessa dimensão indica que a escola tem promovido um ambiente de diálogo contínuo e transparente, onde as vozes dos professores são respeitadas e consideradas. Esse fator, aliado ao bom relacionamento interpessoal e ao estilo de liderança participativa, forma uma base sólida para o desenvolvimento de uma cultura organizacional madura e orientada à cooperação.

Na análise da dimensão referente ao estilo de liderança (questões 13 a 16), os dados da pesquisa de clima organizacional aplicada aos docentes da Escola Arruda Câmara demonstram, novamente, um índice de satisfação absoluta (100%). Todos os participantes declararam-se satisfeitos quanto aos aspectos relacionados à atuação do líder imediato, o que reforça a percepção de que a liderança exercida na instituição é acolhedora, inspiradora e funcional.

As quatro questões desta dimensão abordam diferentes aspectos do exercício da liderança: incentivo ao trabalho em equipe, qualidade do relacionamento entre chefe e subordinado, reconhecimento do chefe como um bom líder e facilidade de relacionamento interpessoal do gestor. O consenso positivo nas respostas evidencia um modelo de liderança participativa e humanizada, que valoriza o diálogo, a escuta ativa e a confiança como fundamentos da gestão escolar. Esse estilo de liderança está fortemente alinhado às concepções contemporâneas de liderança transformacional e exemplar, descritas por autores como Kouzes e Posner (2009), que apontam a importância de inspirar uma visão comum, fomentar o desenvolvimento das pessoas e construir relações éticas e motivadoras.

Além disso, a unanimidade na satisfação sugere que os líderes da escola não apenas exercem autoridade formal, mas também conquistam autoridade simbólica junto aos professores, o que se reflete em relações pautadas no respeito mútuo e no reconhecimento da legitimidade da liderança exercida. Essa legitimidade é essencial em ambientes educacionais, onde os desafios cotidianos exigem liderança empática, propositiva e voltada à construção coletiva de soluções.

Esse dado, quando analisado em conjunto com as dimensões anteriores, especialmente relacionamento interpessoal e comunicação, reforça a hipótese de que o estilo de liderança praticado na Escola Arruda Câmara é um elemento central para a manutenção de um clima organizacional saudável, coeso e produtivo. O gestor é visto, portanto, não apenas como coordenador de tarefas, mas como facilitador de relações e promotor de um ambiente de bem-estar e crescimento profissional.

A análise da dimensão referente ao desenvolvimento e aprendizagem organizacional (questões 17 a 20) apresenta, de forma surpreendente e positiva, um índice de satisfação total (100%) entre os professores da Escola Arruda Câmara. Esse resultado é especialmente significativo por tratar-se de uma dimensão frequentemente marcada por limitações no setor público, como escassez de recursos, ausência de programas de formação contínua ou falta de incentivo à inovação pedagógica.

A satisfação integral em todas as questões dessa categoria indica que os docentes percebem a escola como uma instituição que oferece oportunidades concretas de desenvolvimento profissional, estimula o aperfeiçoamento contínuo, proporciona acesso a treinamentos, capacitações e orientações úteis para o desempenho e cultiva uma cultura organizacional voltada para a troca de conhecimentos e a valorização da inovação. Tais elementos são centrais para a consolidação de uma organização que aprende, conforme os princípios estabelecidos por Senge (2014), para quem a aprendizagem organizacional é o diferencial estratégico das instituições sustentáveis e adaptáveis.

Além disso, o fato de todos os professores terem declarado satisfação nessa dimensão indica a presença de uma gestão escolar que compreende a formação continuada como parte integrante da cultura institucional e não como uma ação pontual ou meramente burocrática. Essa percepção reflete uma valorização simbólica e prática do conhecimento, que contribui para o empoderamento dos educadores e para a elevação do capital intelectual da escola.

Do ponto de vista da literatura em clima organizacional, esse resultado se destaca como evidência de maturidade institucional, pois revela que os profissionais não apenas se sentem bem no ambiente de trabalho, mas também enxergam possibilidades reais de crescimento, inovação e protagonismo intelectual. Em um contexto educacional, esse tipo de clima favorece a criatividade pedagógica, a abertura à experimentação didática e o fortalecimento da identidade profissional docente.

Assim, a dimensão da aprendizagem organizacional, somada aos demais indicadores de satisfação plena verificados nas dimensões anteriores, posiciona a Escola Arruda Câmara como um exemplo de ambiente educacional saudável, inspirador e estrategicamente conduzido, capaz de aliar bem-estar, liderança eficaz, comunicação aberta e compromisso com o desenvolvimento humano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar o clima organizacional da Escola Estadual de Referência em Ensino Médio Arruda Câmara, localizada na cidade de Itambé/PE, a partir da percepção de seus docentes. Por meio da aplicação de um questionário estruturado, foram analisadas cinco dimensões fundamentais: aspectos motivacionais, relacionamento interpessoal, comunicação, estilo de liderança e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Os resultados obtidos revelaram, de forma geral, um cenário altamente positivo, sinalizando um ambiente de trabalho acolhedor, motivador e propício ao desenvolvimento humano e profissional dos educadores.

A análise dos dados demonstrou uma taxa expressiva de satisfação entre os professores, com destaque para as dimensões motivacionais, de relacionamento interpessoal, comunicação e liderança, que obtiveram unanimidade ou quase unanimidade de respostas positivas. Esses achados evidenciam a presença de um clima organizacional fortalecido por práticas de gestão que valorizam o bem-estar, o reconhecimento, a escuta ativa e a cooperação entre os membros da equipe. A única dimensão que apresentou uma leve margem para aprimoramento foi a de desenvolvimento e aprendizagem organizacional, apontando para a necessidade de um maior investimento em programas estruturados de capacitação e incentivo à inovação pedagógica.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao reafirmar os pressupostos clássicos da literatura sobre clima organizacional, particularmente os de autores como Chiavenato (2014), Robbins, Judge e Sobral (2014), Herzberg (1959) e Senge (2014). Ao evidenciar a relação direta entre fatores subjetivos como reconhecimento, justiça, pertencimento e motivação intrínseca com a qualidade do clima organizacional, a pesquisa reforça a importância de práticas gestoras alinhadas às necessidades emocionais e cognitivas dos trabalhadores da educação. Do ponto de vista prático, os resultados podem subsidiar ações de planejamento institucional voltadas à valorização profissional, à promoção da saúde ocupacional e à sustentabilidade das relações laborais.

A pesquisa também apresenta implicações relevantes para a política educacional, especialmente no contexto do ensino público. Ao demonstrar que é possível construir um ambiente escolar saudável, ético e colaborativo mesmo diante das restrições típicas do setor, o estudo fortalece a defesa de investimentos em gestão escolar humanizada, formação continuada de lideranças e promoção de culturas organizacionais voltadas ao bem-estar coletivo. Em um cenário de constantes desafios na educação básica, tais evidências ganham ainda mais relevância para gestores públicos e formuladores de políticas.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte contextual, uma vez que a pesquisa se restringiu a uma única instituição de ensino. A amostra, embora representativa para os objetivos propostos, não permite generalizações para outras escolas com diferentes características regionais, culturais ou administrativas. Além disso, a metodologia quantitativa, ainda que eficaz na coleta de percepções, não captou com profundidade aspectos subjetivos ou narrativas individuais que poderiam enriquecer a compreensão do fenômeno investigado.

Como caminhos para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do estudo para outras escolas da rede estadual ou de diferentes redes (municipal e privada), bem como a adoção de métodos mistos que combinem análise quantitativa e qualitativa. A realização de entrevistas e grupos focais, por exemplo, poderia revelar nuances importantes sobre as dinâmicas relacionais e os significados atribuídos pelos docentes às práticas organizacionais vivenciadas. Outra sugestão consiste em investigar o papel específico das lideranças pedagógicas na mediação entre cultura institucional e clima organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de modelos mais eficazes de gestão escolar.

Em síntese, o presente estudo demonstrou que o clima organizacional da Escola Arruda Câmara é percebido pelos docentes como altamente satisfatório, sustentado por relações interpessoais saudáveis, práticas de liderança humanizadas e canais de comunicação eficazes. Apesar das limitações encontradas na dimensão da aprendizagem organizacional, a escola se destaca como um exemplo de ambiente educacional comprometido com o bem-estar e com a valorização de seus profissionais. Espera-se que os resultados aqui apresentados inspirem novos estudos e ações estratégicas que promovam climas organizacionais mais saudáveis, justos e produtivos no âmbito da educação pública brasileira.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, C. Cultura e clima organizacional em instituições públicas: um estudo de caso em organizações educacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 41–56, jan./fev. 2003.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; DAVEL, Eduardo. **Comportamento organizacional**: uma abordagem aplicada aos contextos brasileiro e latino-americano. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Indicadores de resultados de treinamento: um estudo em organizações públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 651–679, jul./ago. 2004.

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 dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (**Brasil**). Resolução n.º 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

JAMES, Lawrence R.; JONES, Allan P. **Organizational climate**: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, Washington, DC, v. 81, n. 12, p. 1096–1112, 1974.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LITWIN, George H.; STRINGER Jr., Robert A. **Motivation and organizational climate**. **Boston**: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MARTELO, Marcelo; CLARO, Cássia; VIEIRA, Ana Maria. Clima organizacional no contexto de uma incubadora: estudo com três empreendimentos do interior de São Paulo. **Revista FSA**, Teresina, v. 13, n. 2, p. 24–49, mar./abr. 2016.

MASLOW, A. H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1954.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 7, n. spe, p. 89–96, 2002.

RIZZATTI, Gerson. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. 2002. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

RUANI, Nattacia Rocha Duarte. Clima organizacional e bem-estar no trabalho: um estudo em uma instituição pública de ensino. 2022. **Dissertação (Mestrado Profissional em Psicologia)** – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, S.M.P.dos; SOUSA, V.de; RUEDA, F.J.M. Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. **Revista ABCS Health Sciences**. Santo André, v. 40, n. 1, p. 11-15. 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 17. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

SILVA, N. T. Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. **Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SILVA, L.C.C. da; BARBOSA, T.W. Qualidade de vida no trabalho como satisfação para o colaborador e competitividade para as empresas. 2014. **Monografia (Bacharel em Administração)** – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

OPORTUNIDADES DE MARKETING NO CENÁRIO DE *ESPORTS*: estratégias e tendências emergentes

Gabrielle Rayssa de Sousa Oliveira (aluna)
Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora)
Tatiana Falcão De Souza Fernandes (coorientadora)
Alessandro Pinon Leitão (coorientador)

RESUMO

O mercado de *eSports* tem se destacado como uma tendência global, movimentando bilhões de dólares anualmente e atraindo a atenção de grandes marcas. Esse cenário representa uma oportunidade estratégica para o marketing, permitindo que empresas se conectem com um público jovem, engajado e digitalmente ativo. Este trabalho tem como objetivo analisar como as marcas podem aproveitar as oportunidades de marketing nos *eSports*, identificando estratégias eficazes e tendências emergentes nesse setor. A pesquisa utilizou metodologia mista, por meio de revisão bibliográfica, pesquisa de campo e observação de campanhas de marketing realizadas por empresas inseridas no universo dos esportes eletrônicos. Os resultados apontam que ações bem-sucedidas nesse mercado envolvem o patrocínio de equipes, realização de eventos, parcerias com influenciadores e presença nas plataformas de *streaming*. Constatou-se também que as marcas que alinham suas campanhas aos valores e à linguagem da comunidade *gamer* obtêm maior aceitação e engajamento. Conclui-se que o *eSports* representa um campo fértil para estratégias de marketing inovadoras e direcionadas, sendo essencial que as empresas compreendam a cultura desse público para obterem sucesso em suas ações promocionais.

Palavras-chaves: MARKETING; *ESPORTS*; ESTRATÉGIAS DE MARCA; PÚBLICO JOVEM

ABSTRACT

The *eSports* market has emerged as a global trend, generating billions of dollars annually and attracting the attention of major brands. This scenario represents a strategic opportunity for marketing, allowing companies to connect with a young, engaged, and digitally active audience. This study aims to analyze how brands can leverage marketing opportunities within *eSports*, identifying effective strategies and emerging trends in this sector. The research employed a mixed methodology, including a literature review, field research, and observation of marketing campaigns conducted by companies operating in the electronic sports environment. The findings indicate that successful actions in this market involve team sponsorships, the organization of events, partnerships with influencers, and a strong presence on *streaming* platforms. It was also found that brands aligning their campaigns with the values and language of the gaming community achieve greater acceptance and engagement. It is concluded that *eSports* represents a fertile ground for innovative and targeted marketing strategies, and that it is essential for companies to understand the culture of this audience in order to succeed in their promotional efforts.

Keywords: MARKETING; *ESPORTS*; BRAND STRATEGIES; YOUNG AUDIENCE

1 INTRODUÇÃO

A diversão, que é um dos principais motivos pelos quais as pessoas jogam, é um dos pilares fundamentais do *eSports*. Quando as marcas investem nesse mercado, elas estão se alinhando com um ambiente onde a interatividade e os desafios são centrais, e é exatamente isso que atrai milhões de jogadores e fãs. O *eSports* oferece um espaço onde as pessoas podem competir, se divertir, testar suas habilidades, e sentir prazer tanto jogando quanto assistindo.

Ao investir em *eSports*, as marcas têm a oportunidade de se conectar com um público que já é altamente engajado e motivado pela diversão que esses jogos proporcionam. Isso significa que as marcas estão associando suas imagens a momentos de lazer, desafio e, muitas vezes, a emoção de vitórias e conquistas.

Para muitos, assistir ou participar de torneios de *eSports* é tão divertido quanto jogar. Marcas que se envolvem com esse universo conseguem aproveitar essa sensação de prazer e engajamento para promover seus produtos de maneira sutil e eficaz.

Em um cenário cada vez mais digital, as marcas que tradicionalmente desenvolviam as suas estratégias de comunicação com seus públicos na mídia massiva e/ou segmentada, migram também para o ambiente *online* e os espaços lúdicos. O contexto dos jogos eletrônicos, sobretudo na última década, se consolidou como uma das formas de lazer e entretenimento em um mundo cada vez mais digital, mais audiências são oportunidade e atraem marcas anunciantes.

Em seu artigo, Wagner (2006, p. 4) entende que “o *eSport* é uma nova maneira de praticar esporte trazida pela tecnologia”. Os *eSports*, ou esportes eletrônicos, tornaram-se uma parte importante da cultura contemporânea, ganhando popularidade no Brasil e em todo o mundo. Competições entre jogadores profissionais em uma variedade de gêneros de jogos estão se tornando cada vez mais comuns, impactando a cultura e o entretenimento.

O Brasil está experimentando um aumento significativo na popularidade dos *eSports*, com milhões de pessoas participando e assistindo a competições profissionais. Este fenômeno não apenas proporciona entretenimento, mas também gera empregos e impacta positivamente a economia do país. Segundo Silva (2017), o Brasil é o terceiro país com o maior público de *eSports* no mundo, com mais de 11,4 milhões de espectadores, e é responsável por metade dos espectadores da América Latina.

O crescimento dos *eSports* está proporcionando oportunidades, patrocinadores, consumidores, narradores e *streamers* no Brasil, impulsionando uma nova era de evolução econômica no mercado de jogos eletrônicos. As estatísticas refletem uma curva ascendente de sucesso neste setor, indicando um potencial promissor para o futuro.

Os *eSports*, ou esportes eletrônicos, têm atraído não apenas jogadores e espectadores, mas também investidores e patrocinadores. Com características semelhantes aos esportes tradicionais, como equipes profissionais, treinamento e cobertura da mídia. Sendo assim, os *eSports* têm registrado crescente audiência desde 2014. Isso levou empresas de mídia global a investir na produção de conteúdo relacionado a esse acontecimento.

Tendo em vista que tal fenômeno tem crescido, surge o questionamento de “como aproveitar as oportunidades de marketing nos *eSports*?”. Com base nesta indagação, o objetivo geral deste estudo é o de analisar como aproveitar as oportunidades de marketing nos *eSports*, um campo em constante crescimento que tem ganhado cada vez mais relevância no cenário global.

Para alcançar o objetivo geral, este estudo busca atender primeiramente, os seguintes objetivos específicos: Identificar as características principais dos esportes eletrônicos, na ótica da pesquisa quanti-quali; explorar como esse mercado cresceu no Brasil para que assim possamos melhorar as estratégias de marketing nos *eSports*; identificar a importância das marcas nos eventos de *eSports*; explicar as características do marketing esportivo em eventos de esporte eletrônico.

Ao abordar esses objetivos específicos, espera-se oferecer uma visão ampla sobre as oportunidades de marketing no universo dos *eSports*, proporcionando informações que venham a contribuir com as pesquisas e as práticas, tanto das empresas, quanto dos profissionais da área que desejam explorar e expandir sua presença nesse mercado.

Os *esports* têm características parecidas com os esportes tradicionais, como no caso dos torcedores que já não são apenas jogadores, mas sim pessoas que simplesmente gostam de assistir ao *esport*. Conforme Ströh (2017),

De acordo com uma pesquisa recente da Newzoo, 40% de todos os espectadores não estão jogando nenhum dos *esports* mais populares. Esse resultado esclarece que o caráter proposto (que espectadores são também jogadores) não se sustenta mais e que existe uma tendência de que o *esport* seja um esporte para espectadores na medida que ele e seus espectadores ficam mais velhos e uma parte dos fãs podem parar de jogar. (STRÖH, 2017, p. 21).

Sendo assim, este estudo destaca a relevância dos *eSports*, como uma oportunidade de investimento e marketing para estudantes e profissionais da área. Demonstra também, como o mundo dos esportes eletrônicos pode ser uma plataforma eficaz para promover marcas e atrair consumidores promissores. Sua força reside em alertar entusiastas e diretores de empresas sobre o potencial desse novo mercado em ascensão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

O marketing é uma área estratégica fundamental para o sucesso das organizações em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. De acordo com Kotler e Keller (2012), marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, criando, oferecendo e trocando produtos e serviços de valor com outros. Essa definição evidencia a importância do marketing não apenas como uma ferramenta de venda, mas como um processo abrangente que envolve o entendimento e a criação de valor para o consumidor.

A evolução do marketing ao longo do tempo mostra como as empresas precisaram adaptar suas estratégias às mudanças no comportamento do consumidor e ao avanço da tecnologia. Inicialmente focado em produção e vendas, o marketing passou por diversas fases, chegando ao marketing orientado ao cliente e, mais recentemente, ao marketing 4.0, que combina o digital com o humano. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que o marketing 4.0 não se limita apenas à presença *online*, mas busca criar conexões mais humanas por meio de conteúdos autênticos e relevantes.

Além disso, o marketing contemporâneo é cada vez mais voltado para a experiência do cliente e para o relacionamento de longo prazo. Para Grönroos (2009), o marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificar e satisfazer os clientes, construindo relacionamentos duradouros com eles. Essa abordagem tornou-se essencial em um cenário onde a fidelização do cliente pode ser mais vantajosa do que a simples aquisição de novos consumidores.

O conceito de marketing possui diversas interpretações, cada autor, ao longo do tempo, conceitua o termo de uma forma diferente. Segundo Cundiff, Still e Govoni (1979, p. 19) marketing é “o processo administrativo pelo qual os produtos são lançados adequadamente no mercado e através do qual são efetuadas transferências de propriedade”. Para os autores, o marketing é um processo de adequação do produto para a realização de troca no mercado.

A atividade de marketing envolve a tentativa de realização de trocas com o mercado, buscando dirigir seus esforços para satisfazer as necessidades e os desejos das pessoas (KOTLER, 1992).

Segundo Gonçalves (2013, p. 34) “a área de marketing é responsável pelo estudo de mercado, buscando identificar necessidades e características de seu público-alvo. Com base nessas informações, são criadas estratégias”. Dessa forma, nota-se que tais estratégias são voltadas para o consumidor, com o objetivo de impulsionar o crescimento das organizações.

O marketing empresarial acontece através de estratégias comunicativas, no qual o foco principal é maximizar a informação. Neste sentido, o mercado entende que uma comunicação eficaz e eficiente pode fazer com que a empresa obtenha êxito na transmissão de sua mensagem e adquira certa vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), muitas empresas utilizam apenas uma ou duas ferramentas de comunicação de marketing. Porém, atualmente é preciso utilizar de uma visão ampla do consumidor, para entender as diferentes formas que a comunicação pode influenciar em seu comportamento. “A utilização de diversos meios dentro de um intervalo de tempo delimitado pode aumentar o alcance e o impacto da mensagem” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 557).

No contexto atual, estratégias de marketing bem-sucedidas devem considerar fatores sociais, culturais, econômicos e tecnológicos. O uso das redes sociais, por exemplo, permite que as marcas estejam mais próximas do seu público, promovendo engajamento e fortalecendo a imagem institucional. Dessa forma, o marketing se consolida como uma disciplina dinâmica, que se reinventa continuamente para atender às novas demandas do mercado e da sociedade.

Dessa forma, com essa prática, a empresa pode destinar estratégias de marketing para cada tipo de cliente de acordo com a importância de cada um deles. Resumindo, a segmentação é uma ferramenta que seleciona as necessidades e semelhanças do público dando, assim, a oportunidade de atender cada consumidor de uma forma específica, por meio do processo de identificação de mercado que também apresenta características distintas.

2.1.1 Marketing no esporte eletrônico

O marketing no esporte eletrônico, ou *eSports*, tem se tornado uma área de grande relevância no cenário brasileiro, à medida que essa forma de entretenimento digital continua a atrair milhões de fãs e investimentos significativos.

Segundo Melo Neto (1995, p. 34), o marketing esportivo é um novo segmento no mercado de comunicação. Trata-se de um tipo de marketing promocional. Melo Neto (1995, p.34), aponta o marketing esportivo como um modelo diferente das propagandas tradicionais, segundo as seguintes observações: a) faz do consumidor não apenas um objetivo a ser buscado, mas lhe dá também a chance de participar ativamente deste mercado; b) chega ao consumidor de forma muito rápida e mais direta, possibilitando ótima resposta ao nível de imagens e vendas.

A citação de Melo Neto (1995), destaca o marketing esportivo como perspectiva inovadora dentro do mercado de comunicação, trazendo formas diferentes das tradicionais de publicidade. Assim enfatiza esse modelo não só como uma forma de atender as necessidades diretamente, mas oferece a oportunidade de envolvê-lo dinamicamente no processo. Isso mostra como há uma mudança entre o processo entre marca e público, criando uma maior fidelidade e engajamento.

O cenário de *eSports* vem conquistando cada vez mais popularidade no Brasil nos últimos anos. Segundo o Pesquisa *Game* Brasil (PGB, 2024), mais de 75% dos brasileiros consideram os jogos eletrônicos como uma modalidade esportiva legítima. Segundo o levantamento da PGB (2024), que entrevistou mais de 13 mil pessoas na edição deste ano, cerca de 73,9% jogam jogos digitais e deste total, 82,1% conhecem os *eSports*.

A pesquisa e levantamento de dados da PGB (2024) sobre o cenário de *eSports* no Brasil é fundamental para entender a dimensão e o público-alvo brasileiro. Os números ajudam para que se utilize estratégias específicas e diretamente associado ao que se dá no mercado dentro da nossa realidade.

Afirma Silva "este painel especificamente voltado para *eSports* é de suma importância para entendermos o comportamento de consumo e a dimensão do cenário *gamer* profissional aqui no Brasil" na matéria publicada pelo site Tecmundo (2024). Sendo assim, "percebemos com estes resultados que o público do Brasil que joga e que acompanha esportes eletrônicos levam a modalidade a sério, possibilitando mais oportunidades de investimento na área e em jogadores profissionais", conforme afirmou Silva para o site Tecmundo (2024).

Com base nos dados de pesquisa, surgem diversas oportunidades para que empresas, criadores de conteúdo e marcas invistam e desenvolvam estratégias eficazes para alcançar sucesso no universo dos *eSports*.

Uma das estratégias de marketing mais eficazes no *eSports* é o patrocínio de equipes, eventos e jogadores. Empresas de diversos segmentos podem ganhar visibilidade ao investir em e-sports. Trata-se de um potencial considerável porque envolve vários jogos diferentes, cada um com um volume massivo. Essas parcerias oferecem visibilidade significativa e permitem que as marcas se associem aos valores e à emoção do *eSports*.

Rez (2016, p.123) enfatiza o marketing de conteúdo, como sendo:

uma estratégia bem construída através das premissas da automação de marketing ajuda empresas a gerar e preparar os leads para a compra, assegurando um relacionamento automático e escalável. Conforme a estratégia de marketing evolui, exige-se do time de marketing mais interações, conteúdos e gerenciamento. Como a quantidade de acessos, leads e visitas cresce.

No contexto dos *eSports*, isso é especialmente relevante. Os fãs de *eSports* são uma comunidade dinâmica, sempre em busca de novidades e interações. Para as empresas que atuam nesse cenário, utilizar a automação de marketing não apenas ajuda a gerar leads, mas também a preparar esses leads para uma compra de forma mais natural.

O marketing de conteúdo desempenha um papel essencial no engajamento dos fãs de *eSports*. Como menciona Petrocchi (2024) em sua matéria, empresas utilizam estratégias criativas para atrair e reter o público, criando conteúdos como vídeos de bastidores, entrevistas com jogadores e análises detalhadas de partidas, o que ajuda a construir um relacionamento autêntico com os fãs. Essa abordagem aumenta o engajamento e a lealdade à marca, especialmente quando associada a conteúdos relevantes e personalizados que falam diretamente aos interesses do público-alvo.

Outra estratégia de marketing importante no *eSports* é o envolvimento com influenciadores digitais e personalidades do setor. *Streamers* e jogadores profissionais de *eSports* têm grandes seguidores nas redes sociais, e suas recomendações e parcerias podem ter um impacto significativo na percepção das marcas.

No *eSports* o marketing oferece às empresas brasileiras uma oportunidade única de se conectar com uma audiência jovem e engajada, aproveitando o crescimento contínuo da indústria de *eSports* no país.

2.1.2 Esports e sua integração no mercado brasileiro

O mercado de jogos eletrônicos no Brasil iniciou oficialmente nos anos 1970, com a fabricação dos primeiros videogames nacionais. Desde então, esta indústria ganhou cada vez mais espaço entre os consumidores brasileiros.

De acordo com o site Latamgateway (2022), nos anos de 1976, o primeiro console fabricado e distribuído no Brasil foi o TVBol, que tinha quatro jogos no estilo Pong. Depois disso, outros *games* parecidos chegaram ao mercado. Nos anos de 1980, a Tectoy surgiu; a empresa era a responsável pela importação de um dos maiores consoles da história: o Master System, que chegou a dominar 85% do mercado nacional de jogos.

Nessa mesma época, havia um problema para o mercado de jogos, pois, devido à crise econômica, à proibição de importações, entre outros fatores, poucas pessoas tinham condições financeiras de importar os consoles para o Brasil.

Apenas no início dos anos 1990, a Gradiente e a Estrela conseguiram criar uma empresa para representar a Nintendo no Brasil. Só assim o país passou a ter uma representante oficial da marca.

Ainda de acordo com o site "Saiba tudo sobre a história dos jogos eletrônicos no Brasil" (2022), aconteceram dois marcos para a história dos videogames no Brasil no mesmo período, o primeiro foi o grande número de filmes baseados em videogames e o outro foi a expansão de *games* no Brasil, com empresas e empresários percebendo como o mercado era promissor.

Os anos 2000 foram fundamentais para o mercado nacional de videogames, principalmente com o lançamento do Playstation 2. Além dos consoles mencionados, vale ressaltar que o mercado de jogos mobile também cresceu muito, e os computadores evoluíram junto com os consoles, representando, desde 1980, uma parte muito importante do mercado *gamer*.

Afirma o site Latamgateway (2022), que no atual mercado de *games* no Brasil, desde o início da pandemia, o mercado de jogos eletrônicos cresceu muito. Já havia uma expansão antes de março de 2020, porém, com a condição de todos serem obrigados a ficar em casa, o crescimento aumentou significativamente.

Assim, podemos ver como o mercado de *eSports* no Brasil evoluiu, junto também com a globalização e a tecnologia, tornando-se uma boa oportunidade de negócio.

Sabendo como surgiu no Brasil, podemos analisar alguns dados sobre o público *gamer* brasileiro levantados pelo site Tec mundo através da Pesquisa *GameBrasil* (2024): 35,8% dos entrevistados têm entre 25 e 34 anos. Além disso, 39,4% dos telespectadores de *eSports* têm entre 30 e 39 anos, 51,7% são homens e segundo o levantamento da PGB 2024, que entrevistou mais de 13 mil pessoas na edição deste ano, cerca de 73,9% jogam jogos digitais e, deste total, 82,1% conhecem os *eSports*.

Todos esses dados da PGB (2024) mostram a importância que é entender como o mercado nacional se comporta. Vemos como evoluiu e tende a evoluir ainda mais, traz novas perspectivas, novas oportunidades, novos ambientes a serem trabalhados e desenvolvidos. Além disso, ajuda a delimitar e planejar as estratégias de marketing com base no público que se deseja conquistar.

2.1.3 Marketing esportivo em eventos

Fullerton (2010) destaca a importância do marketing esportivo em eventos como uma forma de engajar e conectar a marca ao público por meio da visibilidade e emoção associadas ao esporte.

O marketing esportivo vai além da simples visibilidade. Ele cria oportunidades para interações verdadeiras, seja por meio de promoções durante os eventos ou até mesmo pela presença de influenciadores e atletas.

Fullerton (2010, p.153) afirma que:

Os eventos esportivos são plataformas de marketing únicas porque combinam entretenimento com oportunidades de exposição da marca e envolvimento do consumidor, tornando-os valiosos para patrocinadores que buscam se conectar com públicos apaixonados.

O autor Fullerton (2010), mostra como o marketing esportivo vai muito além de apenas exibir uma marca em um evento. Quando bem-feito, ele tem o poder de conectar emocionalmente as pessoas à marca. Isso se dá com a nossa realidade atual, o pós do marketing, não só vender, mas se conectar. Para quem está no evento, a marca patrocinadora passa a ser vista com outros olhos, como se ela também fizesse parte daquele universo competitivo e saudável que o e-sport representa.

Segundo Ophelie (2020), o mercado de *esports* têm tido um crescimento acelerado nos últimos anos, com cada vez mais audiência ao longo dos anos. Como consequência disso, Ophelie (2020) afirma que à medida que os *esports* se tornam cada vez mais populares, é comum que grandes marcas mundiais se interessem em patrocinar tanto as equipes como também os eventos que fazem parte deste mercado.

O que antes era considerado um nicho, hoje se tornou um fenômeno global, atraindo diversos tipos de fãs e consumidores pelo mundo. Isso mostra a evolução da maneira como nos conectamos com o entretenimento criando oportunidades. A conexão entre *eSports* e marcas é um espaço para inovação e criatividade. A medida que a indústria e a tecnologia crescem atrai mais empresas dispostas a vincular suas marcas com esse evento.

Para Ophelie (2020) as principais fontes de receitas dos *esports* podem ser decorrentes de: patrocínios, direitos de mídia, mercadorias, bilhetes e taxas de editores de jogos. Ainda segundo Ophelie (2020), empresas de diferentes segmentos possuem grande interesse em serem patrocinadoras, sendo algumas delas: Intel, Coca-Cola, RedBull, Vodafone, BMW, State Farm, Bud Light, MasterCard, Honda, Toyota, TMobile, Motorola, Nike, Puma, Umbro, Adidas, BS2, Vivo, Itaú e Banco do Brasil.

Marcas renomadas estão se unindo a esse mercado em expansão, reconhecendo a oportunidade de se conectar com um público que não é seu público-alvo, porém pode se tornar, sendo feita uma boa campanha. Essa interação entre grandes marcas e o mundo dos *eSports* reflete a relevância e o impacto cultural dessa indústria na sociedade moderna.

Um exemplo recente disso, foi uma matéria divulgada recentemente pelo site Terra (2024) “PUBG Mobile da empresa e a montadora alemã Volkswagen anunciaram uma parceria” a mesma traz dois modelos do Fusca ao popular battle royale.

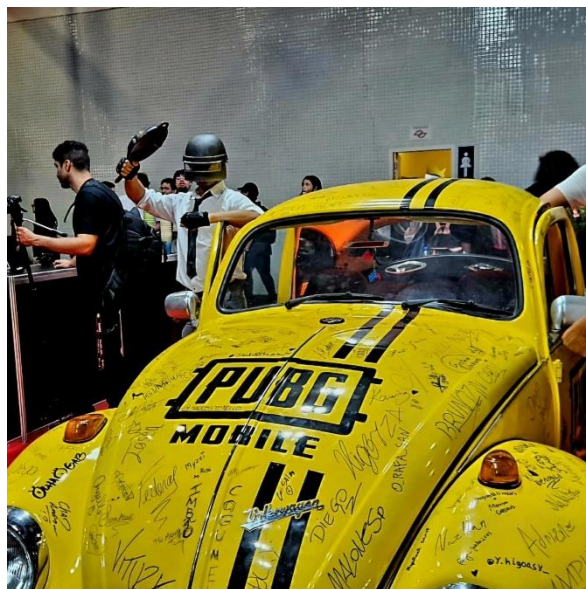


Figura 1: Fusca do PUBG MOBILE
Fonte: FACEBOOK (2024)

A parceria envolveu ações presenciais em São Paulo. O Fusca do PUBG Mobile esteve andando pela Av. Paulista, e os jogadores que se deslocaram até o local ganharam brindes exclusivos para um dos maiores eventos que ocorreu dias depois. Os criadores de conteúdo, *streamers* e jogadores que participaram do evento também puderam ver e autografar seu nome no Fusca do *game* no estande oficial de PUBG Mobile.

Vale destacar também que, a parceria entre PUBG Mobile e a Volkswagen não apenas promove a marca dentro do mundo dos jogos, mas também resulta em ganhos financeiros para ambas as empresas. De acordo com Obedkov (2022), o *game* PUBG Mobile, como um dos jogos móveis mais lucrativos, gerou mais de 9 bilhões de dólares em receita ao longo de sua trajetória, com cerca de 5 milhões de dólares diários em gastos dos jogadores. Ainda segundo Obedkov (2022) parte desse sucesso se deve a parcerias estratégicas com marcas como a Volkswagen, que aproveita a visibilidade e o engajamento dos jogadores para promover seus veículos a um público jovem.

Em conformidade com o exemplo dado anteriormente podemos analisar a importância do marketing de eventos, além de ser uma parceria que atinge diretamente o público envolvido com o jogo vai atrair um outro tipo de grupo, um que se atrai por carros da empresa, ou que só esteja em um dia normal em sua vida e se depare com o decorrer do evento em uma das avenidas mais movimentadas do Brasil, assim surgindo o interesse ou curiosidade de saber do que se trata e trazendo quem sabe mais um fã, jogador ou consumidor.

2.1.4 Estratégias de marketing para esportes

O marketing esportivo é uma estratégia que utiliza o universo dos esportes para promover produtos, serviços ou marcas. Ele busca aproveitar a paixão e o engajamento dos fãs para aumentar a visibilidade e atingir metas de marketing. Sabendo disso, um dos métodos mais comuns de aplicação do marketing esportivo é o patrocínio, sendo eles para equipes, atletas ou eventos esportivos.

Como uma maneira de construir o vínculo com o inconsciente do público que deseja alcançar, as marcas buscam cada vez mais inserir-se de maneira mais explícita com seu universo, uma tática que pode ser atingida por meio do investimento em patrocínio (SAMPAIO, 2002, apud KELLER; MACHADO, 2017).

De forma complementar, aplicar estudos que entendam a audiência, o engajamento, a cobertura de mídia gerado pelo *esport* ou evento escolhido, torna-se algo que também é essencial para garantir que o público relevante e amplo seja realmente atingido.

Nesse contexto, as marcas estão cada vez mais buscando um vínculo mais profundo com os consumidores, por isso o investimento em patrocínios é uma estratégia eficaz porque permite que as marcas estejam presentes de forma significativa para as pessoas.

Quando a marca se associa a algo que o público ama ou valoriza, não ganha somente visibilidade, mas se torna parte daquele momento seja para um atleta ou consumidor, cria experiências e conexões emocionais criando uma lealdade genuína.

Sendo assim, tem-se que o patrocínio se torna uma ponte, que liga marcas a valores das pessoas, resultando, dessa forma, em uma boa estratégia, principalmente, porque vai para além da venda de um produto, pois passa a ser considerada uma estratégia de construção de relacionamento com o público.

Rez (2016, p. 135) relata como ocorre o processo de vendas quando uma empresa adota a estratégia de marketing de conteúdo:

No caso do marketing de conteúdo, as vendas precisam “acontecer de forma natural”. Existe um processo, uma sequência, o que chamamos de jornada de compra ou funil de vendas. É o caminho que seu cliente passa até ter total confiança em sua marca. A linha editorial deve facilitar o trabalho do conteúdo na jornada, tornando-a atraente ao consumidor.

Em concordância com Rez (2016) deve-se refletir os interesses e as emoções do público *gamer*, criando uma experiência que faça o consumidor se sentir parte dessa jornada. Assim, o marketing de conteúdo faz com que os fãs não sejam apenas clientes, mas verdadeiros embaixadores da marca e assim se propaga por si só. Nesse sentido, aplicar essa estratégia de forma eficaz pode ser uma das chaves para o sucesso no competitivo mercado de *eSports*.

Segundo Ramos (2021) uma das estratégias mais eficazes para divulgar sua marca em eventos esportivos é por meio das mídias. Pode-se iniciar com a produção de conteúdo atrativo, com uma boa divulgação. As estratégias englobam investir em redes sociais e ações com influenciadores, oferecer cupons e descontos promocionais, e estar sempre atualizando os respectivos engajados a respeito das parcerias e associação de marca.

No entanto, ao proporcionar algo de valor aos usuários, aumenta-se as possibilidades de engajamento, permitindo que eles obtenham mais informações e divulguem sobre a sua marca, apesar do *eSports* está mais presente nas mídias, o marketing tradicional é fundamental pois é capaz de conquistar um público que muitas vezes pode passar despercebido.

Uma pesquisa feita pela PGB (2024) que entrevistou mais de 13 mil pessoas trazem dados que afirmam que 56,8% dos entrevistados consideram importante apoiar as marcas patrocinadoras de *eSports* nas mídias e 54,5% consideram importante comprar produtos de marcas que patrocinam o seu time de *eSports* preferido.

Portanto, o apoio às marcas patrocinadoras é essencial para garantir o financiamento e a realização de competições de alta qualidade, além de fortalecer a conexão entre as empresas e a comunidade *gamer*. Quando as pessoas escolhem consumir produtos de marcas que investem no cenário competitivo, elas incentivam novas parcerias e investimentos

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIAS DE PESQUISA

Para cumprir a parte teórica do estudo foi adotada inicialmente uma abordagem de pesquisa bibliográfica, considerando a natureza do problema de pesquisa e os objetivos traçados no presente estudo. Segundo Severino (2007, p.122), pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do:

registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Portanto, a revisão bibliográfica foi composta pelos principais autores da área, com a finalidade de conhecer os principais conceitos abordados nesta pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa onde tem como objetivo descrever as características do objeto que está sendo estudado e proporcionar uma nova visão sobre essa realidade já existente, trata-se de uma pesquisa descritiva. Conforme argumenta Appolinário (2011, p. 147), na pesquisa descritiva o pesquisador se limita a “descrever o fenômeno observado, sem inferir relações de causalidade entre as variáveis estudadas”. O autor complementa que esta modalidade se opõe à pesquisa experimental onde o pesquisador elabora juízo de valor acerca do conteúdo investigado.

A pesquisa classifica-se como quanti- qualitativa. O método de pesquisa quanti-quali, também conhecido como método misto, é uma abordagem que combina as características das pesquisas quantitativas e qualitativas. Ele busca unir o melhor dos dois mundos: de um lado, os dados numéricos e estatísticos, do outro, as experiências, percepções e significados que ajudam a compreender os fenômenos estudados. Essa combinação é especialmente útil para investigar o tema de forma ampla e, ao mesmo tempo aprofundada.

No campo filosófico, no que se refere a qualidade e quantidade, Gramsci (1995, p. 50) argumenta que:

Afirmar, portanto, que se quer trabalhar sobre a quantidade, que se quer desenvolver o aspecto “corpóreo” do real, não significa que se pretenda esquecer a “qualidade”, mas, ao contrário, que se deseja colocar o problema qualitativo da maneira mais concreta e realista, isto é, deseja-se desenvolver a qualidade pelo único modo no qual tal desenvolvimento é controlável e mensurável.

Dessa forma, entende que nas condições da vida humana são a “qualidade está sempre ligada à quantidade” (GRAMSCI, 1995, p. 51). Portanto, as abordagens quantitativas e qualitativas tratam de fenômenos reais, atribuindo sentido concreto aos seus dados. Flick (2004), por sua vez, salienta que a convergência dos métodos quantitativos e qualitativos proporcionam mais credibilidade aos resultados encontrados, evitando à apenas uma opção.

A metodologia apresenta o posicionamento de que as duas abordagens, quantitativa e qualitativa, que estão sendo utilizadas para uma visão mais completa e equilibrada da realidade pesquisada.

Para alcançar os objetivos propostos neste artigo, foi realizada uma pesquisa de campo. De acordo com Gil (2007), esse tipo de pesquisa envolve a observação direta do grupo estudado, com o intuito de entender seus comportamentos de forma mais próxima e real. Ao estar em contato com o ambiente e as pessoas envolvidas, busca-se captar nuances que dificilmente seriam percebidas por meio de outros métodos, permitindo uma compreensão mais profunda e humanizada do contexto analisado.

3.1.1 Instrumento e método de coleta de dados

Para realização dessa pesquisa de campo foi utilizado um formulário com perguntas, que Savarino (2014, p. 125) define como sendo um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados”, com essa técnica a objetividade da pesquisa se torna mais possível. Cervo (2007) compreende que é a forma mais utilizada para coletar dados, pois possibilita atingir um número maior de pessoas.

Um dos instrumentos de pesquisa utilizados para o levantamento de dados foram perguntas abertas e fechadas por meio de um questionário, definido por Cooper e Schindler (2016, p. 297) como “o instrumento mais comum de coleta de dados na pesquisa em administração”, sendo comumente utilizado como uma maneira de levantar dados de um indivíduo ou grupo social, como características e preferências

Para que sejam alcançados os objetivos de pesquisa do questionário, entretanto, Michel (2015, p. 91) afirma que ele deve ser “constituído por uma série ordenada de perguntas em campos fechados e abertos, que foram respondidas por escrito e, preferencialmente, sem a presença do entrevistador”, além de conter uma nota explicativa sobre a natureza da pesquisa.

Desta forma, foram aplicados de forma *online*, ou seja, de modo digital, através da plataforma *Google Forms* para desenvolver e divulgar o questionário. Este, como uma maneira de ampliar sua visualização será postado nas de redes sociais.

3.1.2 Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 65 participantes selecionados com base no tema escolhido da pesquisa. A escolha dessa amostra se deu de forma conveniente, com o objetivo de garantir uma representatividade adequada do público-alvo da pesquisa. Dessa forma, os participantes refletem as características necessárias para responder às questões centrais deste estudo.

Os questionários foram aplicados de forma *online* por meio da plataforma “Formulários *Google*” O formulário foi composto por questões abertas e fechadas que buscavam investigar como aproveitar as oportunidades de marketing nos esportes eletrônicos com base nas hipóteses e objetivos previamente estabelecidos. A aplicação foi realizada de maneira individual, e os participantes foram instruídos sobre como preencher o questionário, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Os formulários foram aplicados no período de 17/04/2025 a 13/05/2025. O período de aplicação garantiu tempo suficiente para que os participantes respondessem de forma adequada, respeitando o cronograma do estudo.

Este formato contempla a descrição da amostra, como o questionário foi aplicado e o período de aplicação, que são elementos fundamentais para assegurar a transparência e replicabilidade da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da elaboração e realização da pesquisa, que teve como objetivo analisar se as estratégias de marketing no cenário dos *eSports*, e entender como o público selecionado entende, como melhoraria e as formas de melhorar o marketing nos esportes eletrônicos. As perguntas de caráter objetivo tiveram suas respostas apresentadas em forma de percentuais, enquanto as questões discursivas passaram por uma análise mais detalhada e aprofundada das respostas fornecidas.

Faixa Etária	Porcentagem
Menos de 18 anos	3,01%
18 a 24 anos	40%
25 a 34 anos	44,06%
35 a 44 anos	9,20%
45 ou mais	3,01%
Envolvimento com os <i>eSports</i>	
Jogador casual	69,02%
Jogador competitivo	21,05%
Streamer/Influenciador	4,06%

Quadro 1: Perfil dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Ao observar a tabela acima, vemos que a maioria dos participantes são jogadores casuais representando 40%, jogador casual se caracteriza por alguém que joga de forma descontraída, sem compromisso frequente ou competitivo, por outro lado temos logo atrás os jogadores competitivos representando 21,5%. Ao contrário do jogador casual que geralmente ele busca diversão, relaxamento ou passatempo o jogador competitivo são focadas em se dedicar intensamente ao jogo, participando de torneios e competições. Em relação a faixa etária temos idades predominantes entre 18 a 34 anos, vemos como os *eSports* podem atingir uma variedade de pessoas, dentro de diversas gerações, ainda temos a faixa etária de 35 a 44 anos representados com 9,2% atingindo também uma idade não tão ligada a tecnologia como as de 18 a 34.

Observa-se uma predominância de respondentes nas faixas etárias de 1991 a 1999 e de 2000 a 2003. Esse resultado pode ser atribuído ao perfil desses indivíduos, que tendem a ter maior familiaridade e facilidade com o uso da tecnologia, o que contribuiu para sua participação na pesquisa. Além disso, esse grupo demonstra interesse em expressar suas opiniões, especialmente por serem consumidores que utilizam o meio digital para manifestar tanto sua satisfação quanto sua insatisfação, conforme aponta Miranda (2010).

Dar-se a entender que a porcentagem de 3,01% em relação a faixa etária de 45 ou mais, seja baixa devido ao fato de não ser tanto presente no mundo *game* e da tecnologia.

Como apresentado por Sampaio (2002 apud KELLER; MACHADO, 2017), ao tratar do valor percebido, o consumidor está disposto a pagar mais valor por uma marca baseado no que ela representa em seu universo de consumo, logo, marcas com maior apelo ao público jovem terão maior potencial de aumento de valor percebido ao se projetarem no meio dos *esports*.

Frequência assiste a eventos de <i>eSports</i>	
Diariamente	40,00%
Algumas vezes por semana	24,06%
Algumas vezes por mês	24,06%
Raramente	9,02%
Nunca	1,05%

Quadro 2: Perfil dos repondentes

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Ainda sobre o perfil dos participantes, temos uma representação em tabela da frequência em os mesmos, e inicialmente podemos ver que é um público que consome, que estar presente, que interage e gosta de assistir os eventos de *eSports*. Indicando que 40% dos respondentes assistem diariamente conteúdos que os *eSports* oferecem, em seguida temos 24,06% que consome algumas vezes por semana, e a mesma porcentagem assiste algumas vezes ao mês. Evidenciando assim o poder que o marketing nos esportes eletrônicos pode ter em relação a divulgação e promoção de seus produtos.

4.1 CONSUMO DE CONTEÚDO E PUBLICIDADE

O formulário foi iniciado com uma pergunta sobre o consumo de conteúdo sobre os *eSports*, com o objetivo de identificar como e em quais plataformas os consumidores consomem a respeito do mesmo. O Gráfico 1 apresenta o percentual correspondente às respostas obtidas.

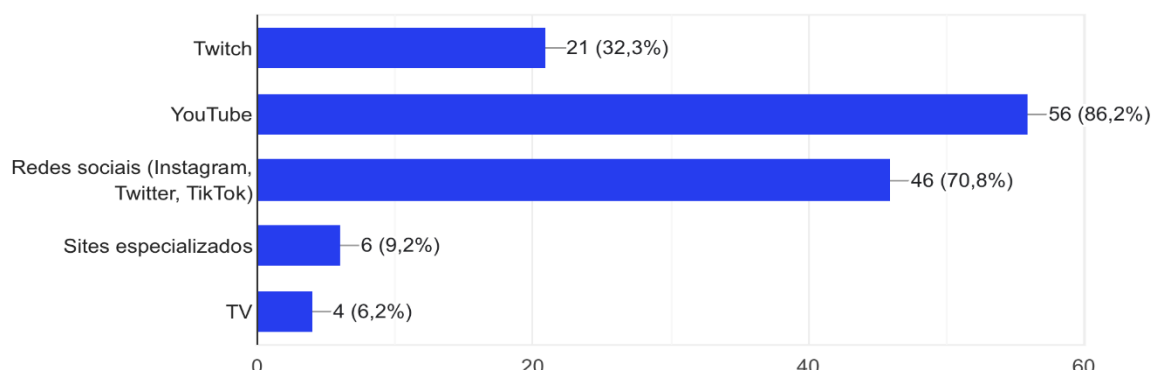


Gráfico 1: Consumo dos respondentes sobre os *eSports*

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O gráfico acima revela os principais meios utilizados pelos participantes da pesquisa para consumir conteúdo relacionado aos *eSports*. Os dados indicam uma predominância clara do YouTube, escolhido por 86,2% dos respondentes. Isso reforça o papel central da plataforma como um dos principais canais de acesso a vídeos, transmissões gravadas, análises e conteúdos variados sobre o universo dos jogos eletrônicos competitivos.

As redes sociais, como *Instagram*, *Twitter* e *TikTok*, aparecem como a segunda principal fonte de consumo, com 70,8% dos participantes mencionando essas plataformas. Isso demonstra como o público dos *eSports* está altamente conectado ao ambiente digital e às dinâmicas sociais contemporâneas, que favorecem a troca rápida de informações, clipes curtos de jogadas, bastidores e interações com influenciadores e atletas do cenário *gamer*.

A plataforma de *streaming* *Twitch*, especializada em transmissões ao vivo de jogos, foi apontada por 32,3% dos respondentes. Apesar de seu papel relevante na cultura dos *eSports*, nota-se que ainda há uma parcela significativa de consumidores que prefere conteúdos mais editados ou acessíveis sob demanda, como os do YouTube. Sites especializados (9,2%) e a TV tradicional (6,2%) aparecem com menor representatividade, evidenciando uma tendência de afastamento dos meios convencionais e uma maior adesão aos canais digitais e interativos.

Esses dados reforçam a importância das plataformas digitais na disseminação de conteúdo e no fortalecimento da cultura dos *eSports*. Segundo o relatório da GWI (2025), o YouTube lidera como a principal plataforma para consumo de conteúdo de *eSports* fora da China, com 81% de preferência entre os fãs, seguido pelo Instagram com 52%. Além disso, 52% dos fãs afirmam que as redes sociais foram sua porta de entrada para o universo dos *eSports*, destacando o papel central dessas plataformas na experiência dos espectadores.

Você já comprou um produto ou serviço por influência de publicidade nos *eSports*?
65 respostas

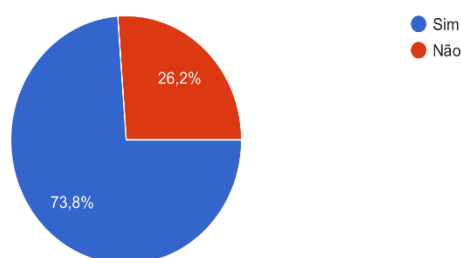


Gráfico 2: Compra de itens relacionados aos *eSports*

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Considerada um dos aspectos mais importantes da implementação de um marketing estratégico, o posicionamento de uma marca, como o próprio nome já diz, é o modo como uma empresa expõe ao seu público-alvo e ao mercado como ela deseja ser vista, ou seja, como quer ser lembrada e à que quer ser associada (TYBOUT, 2013). Dessa forma, um posicionamento estratégico bem pensado é uma ferramenta essencial para o que Reade, Rocha e Oliveira (2015) consideram como a principal batalha a ser travada pelas empresas: o espaço na mente do consumidor. Isto, pois, ainda segundo os autores (READE; ROCHA; OLIVEIRA, 2015), uma vez que a maior parte das decisões de compras são influenciadas pelo inconsciente, ocupar uma posição de destaque na mente do consumidor é o que determina quais marcas terão sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

A publicidade nos *eSports* tem se mostrado uma ferramenta poderosa de influência no comportamento do consumidor. O gráfico apresentado revela que 73,8% dos participantes afirmaram já ter comprado um produto ou contratado um serviço motivado por alguma ação publicitária vinculada ao universo dos *eSports*. Em contrapartida, 26,2% disseram não terem sido influenciados nesse sentido.

Esses dados são significativos, pois mostram que a maioria dos consumidores está suscetível às estratégias de marketing implementadas nesse cenário, o que reforça o potencial dos *eSports* como um canal eficaz de divulgação de marcas. O fato de quase três quartos dos respondentes terem realizado alguma compra após contato com publicidade nesse ambiente aponta para um alto nível de engajamento e identificação com os conteúdos e personalidades que circulam nesse meio.



Gráfico 3: Formato de publicidade

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O gráfico mostra que o formato de publicidade que mais chama a atenção do público nos *eSports* é quando influenciadores ou *gamers* promovem marcas, com 70,8% das respostas. Isso mostra como os criadores de conteúdo têm um papel importante na forma como o público percebe as marcas, já que passam mais confiança e proximidade.

Em segundo lugar estão os patrocínios de equipes e jogadores (64,6%), que também geram identificação e reforçam a imagem da marca junto ao público. Já os eventos e ativações presenciais foram citados por 40% dos participantes, indicando que o contato direto também tem valor. Por outro lado, os anúncios durante transmissões foram os menos impactantes (13,8%), o que sugere que o público prefere interações mais naturais do que propagandas tradicionais.

Esses dados mostram que, no mundo dos *eSports*, a publicidade funciona melhor quando faz parte do dia a dia da comunidade. Segundo um estudo de 2020, os consumidores de *eSports* são mais receptivos a anúncios que se integram de forma autêntica ao conteúdo, como patrocínios de equipes e influenciadores, do que a propagandas tradicionais, o que reforça a importância de estratégias de marketing que criem conexões reais com o público.

É relevante considerar que o mercado de *eSports* no Brasil está em expansão significativa. Segundo a Apollo Research Reports (2024), o mercado brasileiro de *eSports* foi avaliado em US\$ 83,1 milhões em 2022 e projeta-se que alcance US\$ 174,3 milhões até 2032, com destaque para o segmento de patrocínios, que deve crescer de US\$ 32,3 milhões em 2022 para US\$ 68,3 milhões em 2032.

Entre os que têm uma visão mais crítica, é comum a queixa de que o marketing nos *eSports* ainda é “fraco” ou “escasso”, com poucas estratégias e pouca presença de patrocinadores. Alguns apontam que, embora o potencial do mercado seja grande, ainda falta reconhecimento e investimento, especialmente se comparado a outros países onde os *eSports* são mais consolidados.

Por outro lado, há também respostas mais otimistas, que reconhecem uma presença significativa de marcas no cenário, especialmente por meio de patrocínios a equipes e jogadores. Esses participantes destacam que a publicidade faz parte do processo de profissionalização dos *eSports*, sendo útil e necessária para o seu crescimento sustentável.

É interessante notar que mesmo entre os que enxergam o marketing como importante ou necessário, muitos ainda apontam a falta de ações mais expressivas e organizadas. Isso reforça a ideia de que, embora o setor esteja em expansão, ainda há oportunidades para que as marcas atuem de forma mais estratégica e próxima da comunidade *gamer*.

Fraquíssima.	Ruim	Pouca presença na América Latina	Necessária e útil	Ótima
Bem escassa, poucas estratégias, pouco marketing	Baixa	Gostaria que tivessem mais marcas como patrocinadores por exemplo, sinto que o <i>eSports</i> ainda tem muito a avançar no quesito reconhecimento.	Acho que são importantes, apesar de sentir falta de uma publicidade maior.	Existe uma grande presença de marcas no <i>eSports</i> , muitas marcas patrocinam equipes, fazendo parte do processo de marketing do negócio
Ótima	Ainda fracas, mas talvez pelo público de certa forma reduzido, em comparação a outros públicos fora do Brasil	Importante e necessária	Muito importante para o crescimento do cenário dos esportes eletrônicos	Patrocínio e publicidade fraca

Quadro 3: Percepção dos respondentes sobre a presença de marketing nos *esports*

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O quadro a seguir apresenta uma variedade de opiniões dos respondentes sobre a presença do marketing nos *eSports*, revelando percepções bastante divididas. De forma geral, observa-se que muitos reconhecem a importância do marketing para o crescimento do setor, mas ainda sentem que há um grande caminho a ser percorrido, especialmente em relação à atuação das marcas na América Latina e, mais especificamente, no Brasil.

4.2 PREFERÊNCIAS E EXPECTATIVAS DO PÚBLICO DOS *ESPORTS*

Conforme aponta Levy (2010), "o posicionamento eficaz de uma marca depende não apenas da sua visibilidade, mas da sua capacidade de estabelecer uma conexão simbólica com os consumidores, refletindo seus valores, aspirações e identidade cultural". Assim, o marketing nos *eSports* deve evoluir para estratégias mais coerentes com a realidade e os interesses da comunidade gamer, a fim de consolidar uma presença mais significativa e duradoura no mercado.

Não, deveriam investir em mais estratégias com influencers gigante de nome + influencers do próprio cenário do jogo, dessa forma seria mais efetivo o marketing.	Sim, estão aproveitando bem, até mesmo por conta do meio de divulgação e lugares que eles podem alcançar.	Mais ou menos, acho que deveriam promover mais os <i>eSports</i> por ser uma forma de conseguir divulgar facilmente sua marca e ser algo que está em alta hoje em dia	Não acho não. Poderiam pensar em patrocinar jogadores que jogam de verdade, e não ficar só no jogo, ou patrocinar só quem tem muito seguidor, mas que nunca jogaram o jogo
Sim, talvez um trabalho mais intenso dentro do jogo	Acredito que sim, tem explorado bem. Mas deveriam explorar mais diversidade e inclusão social.	Acho que não, ainda tem muito espaço pra propagandas e patrocínios.	Com certeza podem melhor cada vez mais
Não! Há muita escassez de publicidade. O <i>ttk</i> e <i>twitch</i> são plataformas que sempre estão em alta. Diante disso, o cenário de <i>streamers</i> tem grande peso e influência e há uma carência muito grande de patrocínio.	Considerando que os jogos são os maiores responsáveis pelo entretenimento, as marcas estão deixando a desejar na hora de se incluir dentro de uma equipe, influenciador individual ou até mesmo dentro do jogo, como são feitos em filmes e series	Com certeza não. Grandes patrocinadores trariam ênfase ao <i>eSports</i> sabendo que temos um grande público, traria benefício a marca e ao <i>eSports</i> .	Poderia ter mais reconhecimento em alguns times e poderiam melhor com anúncios de marcas em redes sociais
Não como poderia	Sim, poderiam investir mais, pois o cenário de <i>eSports</i> está evoluindo constantemente.	Excelente, quanto mais puder fazer melhor.	Sim, inserir mais coisas da marca no jogo
Acho que fazer uma publicidade mais forte, no sentido de utilizar mais as próprias redes sociais.	Sim, principalmente aquelas que estudam bem o público. O que poderia melhorar seria investimento a longo prazo, parcerias que realmente fortaleçam, times, jogadores e criadores de conteúdo.	Sim, porém poderiam valorizar e investir um pouco mais em skins e eventos presenciais.	Não. Aproximar mais a comunidade dos jogadores e auxiliar com promoções para baratear os custos dos jogos, skins, etc... para o público em geral brasileiro, que possui notoriamente um poder aquisitivo menor em detrimento de outras regiões. Isso faria com que mais pessoas jogassem e consumissem os produtos

Quadro 4: Aproveitamento das marcas nos *eSports*

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A análise das respostas evidencia que, embora o marketing nos *eSports* apresente avanços, ainda há a percepção de deficiências significativas, especialmente no que tange à autenticidade das ações promocionais, à representatividade e à proximidade com o público-alvo. Muitos respondentes apontaram que a presença de marcas no cenário ainda é tímida e pouco estratégica, sugerindo a ampliação do uso de influenciadores nativos do ambiente *gamer*, maior investimento em ações dentro dos jogos e o fortalecimento das campanhas em redes sociais e eventos presenciais.

A necessidade de um relacionamento mais significativo com o público é recorrente nas respostas, destacando também a importância de considerar as particularidades socioeconômicas do consumidor brasileiro. Isso reforça a relevância de um marketing orientado por propósito e valor, e não apenas por exposição.

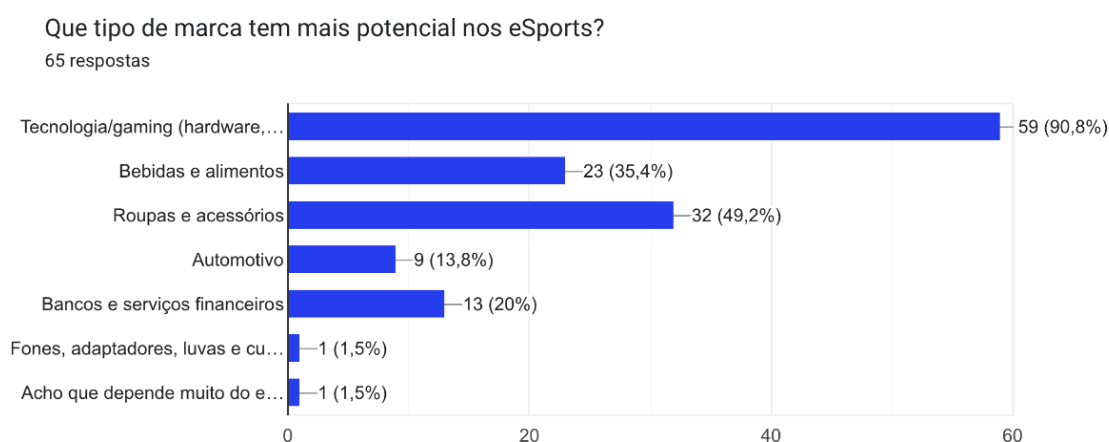


Gráfico 4: Tipo de marca potencial de acordo com os respondentes

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

O ranking revela que a maioria dos respondentes (90,8%) acredita que marcas ligadas à área de tecnologia e gaming, como hardware, periféricos e componentes eletrônicos, têm o maior potencial dentro do cenário dos esportes eletrônicos. É bastante coerente com o perfil do público dos *eSports*, haja vista que o público tem uma afinidade maior com tecnologia e costuma consumir produtos voltados para melhorar sua performance nos jogos.

Outros segmentos que também se destacam são o de roupas e acessórios (49,2%) e bebidas e alimentos (35,4%), o que demonstra que há espaço para que as marcas se associem ao público *gamer*. Há diversos exemplos de jogos que trouxeram marcas de alimento e bebida para dentro do mundo *gamer*. Surge a dúvida: será que vinga, já que eles não vão ter uma experiência real? Mas sim, é uma boa oportunidade, já que, por influência, nós temos a curiosidade de experimentar aquilo que nos desperta interesse.

Apesar de menor destaque, áreas como bancos e serviços financeiros (20%) e o setor automotivo (13,8%) também aparecem entre as opções mais lembradas, o que mostra que, mesmo produtos considerados mais tradicionais, podem encontrar oportunidades no universo *gamer* por meio de abordagens criativas e estratégias de marketing bem direcionadas. As respostas como fones, adaptadores e outros acessórios (1,5%) e a afirmação de que “depende muito do *eSport*” (1,5%) também reforçam a diversidade de percepções sobre o tema, indicando que o mercado ainda está em constante construção e adaptação.

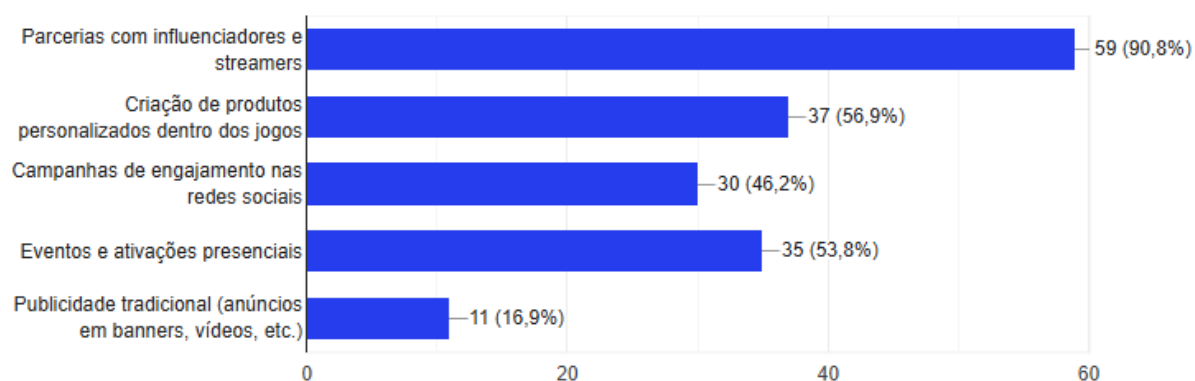


Gráfico 5: Estratégias de marketing eficazes
Fonte: Dados da pesquisa, 2025

A imagem mostra que 90,8% dos respondentes acreditam que parcerias com influenciadores e *streamers* são a estratégia de marketing mais eficaz nos *eSports*. Esse dado reforça o papel central que esses criadores de conteúdo desempenham na comunicação com o público *gamer*, pois conseguem gerar identificação, engajamento e confiança de forma mais natural e passam confiança. Como observam Kotler et al. (2017), o marketing contemporâneo precisa ir além da simples exposição de marca e buscar formas de se conectar emocionalmente com o consumidor, o que os influenciadores digitais fazem com maestria por meio de suas comunidades.

Outras estratégias bem avaliadas foram a criação de produtos personalizados dentro dos jogos (56,9%) e os eventos e ativações presenciais (53,8%). Essas ações se destacam por oferecerem experiências exclusivas e interativas, que geram valor simbólico para o público. As **campanhas de engajamento nas redes sociais** também obtiveram destaque (46,2%), evidenciando a importância da comunicação direta e constante com a comunidade *gamer* por meio de plataformas digitais, onde esse público está mais presente. Por outro lado, a publicidade tradicional, como anúncios em banners e vídeos, recebeu apenas (16,9%) das preferências, demonstrando que o público *gamer* busca campanhas mais criativas e participativas. Isso mostra que, no universo dos *eSports*, as marcas que desejam se destacar precisam compreender a cultura *gamer* e adaptar suas estratégias de maneira autêntica e relevante.

Analisando os depoimentos observa-se aspectos fundamentais sobre como o público *gamer* percebe as estratégias de marketing nos *eSports*. Um dos pontos mais recorrentes é a busca por autenticidade. Os participantes destacam que, mais do que ações publicitárias, o que realmente chama atenção são marcas que demonstram engajamento genuíno com a comunidade, compreendendo sua linguagem, hábitos e referências. Isso está alinhado com o conceito de marketing centrado no consumidor, em que a marca deixa de ser apenas vendedora para se tornar parte do universo cultural do público (Kotler et al., 2017).

Sim, algumas marcas já me chamaram atenção com boas ações dentro dos <i>eSports</i>, como o Next no Brasil, que patrocinou a Loud. Mas o segredo está em usar as vozes certas do cenário e criar algo que pareça feito para os <i>gamers</i>, e não apenas para vender para eles. Marcas que usam linguagem <i>gamer</i>, memes, referências de jogos e conteúdo interativo chamam mais atenção.	Acho que a principal coisa que me faria prestar mais atenção em uma marca seria autenticidade e engajamento real com a comunidade. Não estou falando apenas de patrocínios em grande escala, mas de uma conexão genuína e constante com o universo dos <i>eSports</i>. Marcas que chamam minha atenção são as de carro como q Bugatti, dodge, marcas de carro.	Quando a marca disponibiliza o produto para ser usado em campeonatos e os players dão a avaliação para o produto, acredito que isso incentiva muitas pessoas a comprarem	Um grande exemplo é os patrocínios de marcas de carro dentro do Pubg mobile, mesmo sem entender nada de carros chama atenção e nos faz querer saber mais sobre a marca. Comercial de grupos de música e cantores que nos fazem consumir seus conteúdos. <i>eSports</i> tem um grande potencial de divulgação mas não é valorizado como deveria. Grandes marcas perdem a oportunidade de divulgação não dando atenção a isso.
Dependendo do produto, divulgando e mostrando o feedback da utilização do produto divulgado	Algo que os jogadores profissionais utilizam. Sempre fico atento em quais periféricos utilizam e o porquê de utilizarem.	O que me faria adquirir algo de algum jogo seria verificando justamente <i>streamers</i> que eu acompanho utilizando os itens, não apenas disponibilizados nas lojas. Justamente pela questão de proximidade e avaliação segura	É ver que ela realmente se envolve com a comunidade. IFood, com campanhas engraçadas, cupons em transmissões e apoio a organizações
Sua divulgação por alguns influenciadores ou patrocinando competições. A marca Monster chamou minha atenção por sua logo chamativa estampada no uniforme da Team Liquid	Personalização de acessórios e produtos necessários para o próprio jogo	Quando é feito um bom trabalho de marketing que associa a imagem de um time ou um jogador famoso com a marca, chama atenção	Gosto da dinâmica dos jogos ,até mesmo de algumas roupas e modelos exclusivo que aparece em alguns <i>games</i>

Quadro 5: O que chama atenção em relação as marcas na perspectiva dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Outro fator relevante é a influência direta dos *streamers* e jogadores profissionais, que funcionam como validadores sociais. Muitos consumidores mencionam que prestam atenção nos periféricos, acessórios ou itens utilizados por esses influenciadores, o que reforça o poder da prova social dentro do ambiente dos jogos. Marcas que se destacam por criar campanhas personalizadas, como cupons em transmissões ao vivo ou produtos exclusivos dentro dos jogos, também são lembradas com mais carinho pelo público, especialmente quando conectadas a organizações populares, como Loud ou Team Liquid.

Além disso, marcas de setores não diretamente ligados ao universo *gamer*, como automóveis (ex: Bugatti e Dodge), conseguem chamar atenção quando inseridas de maneira criativa e relevante, como nos casos citados em jogos como PUBG Mobile. Isso demonstra que, mesmo segmentos considerados tradicionais, podem se beneficiar de parcerias com os *eSports*, desde que a abordagem seja envolvente. A associação de marcas a times e jogadores, a personalização de produtos e a presença em campeonatos são formas eficazes de criar memória afetiva e reconhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, das análises obtidas e do estudo dos autores relevantes para o artigo, conclui-se que o cenário dos *eSports* representa um campo fértil e em constante expansão para o desenvolvimento de estratégias de marketing.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, foi possível constatar que os *eSports* compartilham diversas semelhanças com os esportes tradicionais, como a existência de torcedores, competições organizadas, treinamento profissional e envolvimento emocional do público. A pesquisa revelou que os *eSports* constituem um espaço de forte engajamento, especialmente entre o público jovem (18 a 34 anos), que consome regularmente conteúdo e participa ativamente da cultura *gamer*. Essa característica reforça a importância de ações de marketing que valorizem a experiência, a interação e o pertencimento.

Em relação ao segundo objetivo específico, observou-se que o crescimento dos *eSports* no país está atrelado ao avanço tecnológico, à popularização dos jogos digitais e ao aumento do consumo de conteúdo *online*. A Pesquisa Game Brasil (2024) demonstra que mais de 80% dos jogadores digitais conhecem os *eSports*, e mais de 70% consomem regularmente esse tipo de conteúdo, seja como jogadores casuais ou espectadores. Esse cenário oferece terreno fértil para que as marcas desenvolvam estratégias que considerem a cultura local, os hábitos de consumo e a linguagem do público *gamer*.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, os dados da pesquisa de campo evidenciaram que o público reconhece o valor das marcas no cenário competitivo, especialmente quando envolvem patrocínios a equipes, jogadores e eventos. No entanto, também foi identificada uma crítica recorrente à presença ainda tímida ou desorganizada das marcas, sobretudo no contexto latino-americano. A ausência de estratégias mais estruturadas e de maior visibilidade ainda limita o aproveitamento do potencial publicitário dos *eSports*. Assim, existe uma oportunidade clara para que empresas se destaquem ao investir com autenticidade e regularidade.

No que se refere ao quarto objetivo específico, verificou-se que as estratégias mais eficazes estão associadas à experiência do usuário e à personalização. Parcerias com influenciadores e *streamers*, a criação de produtos personalizados *in-game* e a realização de eventos e ativações presenciais foram as táticas mais valorizadas pelos respondentes. Isso evidencia que o marketing nos *eSports* deve ser imersivo, relevante e alinhado com os valores da comunidade *gamer*.

Assim, em resposta ao problema de pesquisa, pode-se afirmar que o caminho está na construção de conexões genuínas com o público *gamer*. Isso exige das marcas um conhecimento profundo da cultura dos *eSports*, investimento em ações relevantes e criativas, e uma comunicação contínua e empática com a comunidade. As marcas que compreendem essas nuances e se posicionam de forma coerente conseguem não apenas maior visibilidade, mas também engajamento, fidelização e retorno financeiro.

Dentre as limitações do estudo realizado podemos citar como sendo a principal a dificuldade em acessar fontes bibliográficas e acadêmicas para a elaboração do referencial teórico e para o desenvolvimento e análise de conteúdo. Isto, pois, o déficit de estudos em português sobre os *eSports* trouxe limitações quanto à compreensão de expressões e termos abordados em artigos e teses escritos na língua inglesa, uma vez que muitas vezes não poderiam ser traduzidos de modo literal, sendo assim transcritos conforme a interpretação dentro do conhecimento moderado sobre a língua e a análise imediata do contexto no qual as informações estavam inseridas.

Com o objetivo de ter um embasamento maior sobre assuntos abordando ao cenário dos *eSports* e sua relação com as marcas, dentre as sugestões de novas pesquisas estão um estudo aprofundado sobre o padrão de consumo dos consumidores dentro do mercado de *eSports*, possibilitando assim o mapeamento de comportamentos e preferências do público que consome este tipo de entretenimento; e quais seriam os critérios das marcas patrocinadoras para determinar qual seu posicionamento dentro do cenário de *eSports*, tratando de questões como a quantidade de capital investido, decisão sobre quais equipes e competições patrocinarão, bem como o retorno de sua participação nas transmissões dos eventos de *eSports*.

A pesquisa realizada evidenciou o interesse real e crescente do público brasileiro pelos esportes eletrônicos, além da presença ainda tímida, porém promissora, de marcas nesse ambiente. As marcas que mais se destacaram na percepção dos participantes foram aquelas que demonstram autenticidade, engajamento contínuo com a comunidade e que souberam adaptar sua linguagem e ações à cultura *gamer*.

As estratégias de marketing mais valorizadas foram as parcerias com influenciadores e *streamers*, a personalização de produtos dentro dos jogos e os eventos presenciais, o que demonstra que o público *gamer* preza por experiências significativas, interativas e próximas da realidade que consomem.

Além disso, os depoimentos e dados obtidos apontam que há grande potencial ainda não explorado por empresas de setores diversos, como o automotivo, financeiro e alimentício. A personalização, o patrocínio criativo e a associação com influenciadores relevantes dentro do universo *gamer* se mostraram caminhos eficazes para conquistar a atenção e a preferência desse público.

Portanto, este trabalho reforça que, para aproveitar plenamente as oportunidades de marketing nos *eSports*, é necessário que as marcas compreendam profundamente o comportamento do consumidor *gamer*, respeitem sua linguagem e entreguem experiências relevantes. O cenário dos *eSports* não deve ser visto apenas como uma tendência, mas como uma realidade consolidada que, se bem trabalhada, pode gerar altos níveis de engajamento, fidelização e retorno para as empresas.

REFERÊNCIAS

ACTIVISION BLIZZARD MEDIA. *Activision Blizzard conducts research, finds esports fans more receptive to advertising*. *Esports Insider*, 2021. Disponível em:

<https://esportsinsider.com/2021/02/activision-research-esports-receptive-advertising>. Acesso em: 2 jun. 2025.

APOLLO RESEARCH REPORTS. *Brazil Esports Market Report With Global Overview (2023–2032)*. 2024. Disponível em: <https://www.apollorr.com/industry-reports/Brazil-Esports-Market-Report-With-Global-Overview>. Acesso em: 2 jun. 2025.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

AYRES, JULIA. **Marketing Esportivo: como conquistar e engajar clientes usando o amor por esportes**. Disponível em: <https://www.infobip.com/pt/blog/marketing-esportivo#:~:text=O%20marketing%20esportivo%20%C3%A9%20uma,de%20marketing%20de%20uma%20empresa> . Acesso em 04 de out de 2024.

CASTELOT, Ophelie. **Porque as marcas gastam milhões no patrocínio de esports**. ESTTN, 29 abr. 2020. Disponível em <https://estnn.com/why-brands-spend-millions-in-esports-sponsorship> /. Acesso em 07 de out de 2024.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração** - 12ª Edição. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2016.

CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A.P. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 1979.

DURAN Fabio. **E-sports: saiba mais sobre esse mercado que só cresce no mundo**. Disponível em: <https://hubify.com.br/marketing-digital/e-sports-saiba-mais-sobre-esse-mercado-que-so-cresce-no-mundo> Acesso em: 13 de set. de 2024.

EMBOAVA, Valdecir. **Mais de 75% dos brasileiros consideram os eSports como modalidade esportiva**. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/voxel/283419-75-brasileiros-consideram-esports-modalidade-esportiva.htm#:~:text=O%20cen%C3%A1rio%20de%20eSports%20vem,como%20uma%20modalidade%20esportiva%20leg%C3%ADtima>. Acesso em 23 de set de 2024.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FULLERTON, Sam. **Sports Marketing**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 22, n.2, p. 201-210, 2006.

GW. *The future of eSports: What fans want from competitive gaming*. GlobalWebIndex, 2025. Disponível em: <https://www.gwi.com/blog/esports-trends>. Acesso em: 2 jun. 2025.

KELLER, Kevin; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Education Brasil. 2006. 12ª reimpressão. Novembro 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, p. 10, 2000.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

MIRANDA, LAUANDA LAURRANE et al. **PÓS-VENDA**. 2017. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/4120> Acesso: 17 de maio de 2025

NEWZOO. (2022). **Relatório sobre o mercado de eSports no Brasil**. Disponível em: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/key-insights-into-brazilian-gamers-newzoo-gamer-insights-report>. Acesso em: 02 de jun. de 2024

OBEDKOV, Evgeny. **PUBG Mobile ultrapassa US\$ 9 bilhões em receita vitalícia, gerando mais de US\$ 5 milhões por dia em média**. Disponível em: <https://gameworldobserver.com/2022/12/06/pubg-mobile-8-billion-revenue-krafton-tencent> Acesso em 7 de out de 2024.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing de Conteúdo? Tudo que você precisa saber para se tornar um especialista no assunto**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-conteudo/>. Acesso em 20 de ago. de 2024.

Petrocchi, Thiago. **Marketing Esportivo: entenda essa vertente e sua importância**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-esportivo/>. Acesso em 8 de out de 2024.

PUBG MOBILE. O fusca do pubg mobile. [Facebook], 2025. Disponível em: <https://www.facebook.com/share/v/1AB6U2xEVX/?mibextid=wwXlfr>. Acesso em: 19 maio. 2025.

TERRA. **PUBG Mobile recebe Fusca em parceria com a Volkswagen**. Disponível em: <https://www.terra.com.br/gameon/plataformas-e-consoles/pubg-mobile-recebe-fusca-em-parceria-com-a-volkswagen,d5f5e3b2b300b679ceef64f8aa6b4d14hb484hom.html>. Acesso em 07 de out de 2024.

TYBOUT, A. M., & CALKINS, T. (Orgs.). (2013). **Branding: Gestão de Marcas**. São Paulo: Saraiva

RAMOS, Ana Júlia. **Saiba como fazer Marketing para Eventos**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-para-eventos/>. Acesso em 09 de out de 2024.

READE, D. V., Rocha, M. D. A., & Oliveira, S. L. I. de. (2015). **Marketing Estratégico**. São Paulo: Saraiva.

REZ, Rafael. **Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI**. São Paulo: DVS, 2016

RIBEIRO. André Carlos dos Santos. **Esports e suas tendências no mercado brasileiro**. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/computacao/esports-suas-tendencias-no-mercado-brasileiro.htm>. Acesso em: 08 de abr. de 2024.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs.). **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas**. Brasília: Líber Livros Editora, 2006.

LATAMGATEWAY. **Saiba tudo sobre a história dos jogos eletrônicos no Brasil**. Disponível em: <https://payments.latamgateway.com/pt/jogos-eletronicos-no-brasil/>. Acesso em 03 de Out de 2024.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.D.P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Grupo A, 2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007

SILVA, Jean Lucas Azambuja da. **A cobertura jornalística nos esports**. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/handle/riu/5447>. Acesso em: 01 de abr. de 2024

STRÖH, Julian Heinz Anton. **The eSports Market and eSports Sponsoring**. Alemanha: Tectum Wissenschaftsverlag, 2017.

TIERI, Thiago. Marketing e eSports: como as marcas estão aproveitando o mercadogamer. Disponível em: <https://ataquemarketing.com/marketing/marketing-e-esports/>. Acesso em: 23 de set de 2024.

WAGNER, Michael G (2006). **On the Scientific Relevance of eSports**. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/220968200_On_the_Scientific_Relevance_of_eSports. Acesso em 02 de jun. de 2024

O TERROR NO MARKETING: ESTUDO DE CASO FRANQUIA PÂNICO

Iranir Francisco de Lima Junior (aluno)
Luciana Ribeiro Rabay Butcher (orientadora)
Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)
Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora)

RESUMO:

O presente artigo tem como objetivo estudar as estratégias de marketing da franquia pânico e entender quais métodos são usados para promover a franquia de terror mais famosa das últimas décadas. A pesquisa parte de um entendimento de como o cinema e o marketing quando trabalhado juntos podem acrescentar e garantir um sucesso de uma franquia ao longo das décadas. Utilizando uma abordagem técnica documental. O estudo busca esclarecer como o meio cinematográfico observa e utiliza o marketing de forma inteligente na promoção para vendas de seus filmes e produtos. Mostrando através de um estudo de caso como o cinema, desde o seu princípio, utilizou e evoluiu junto com as técnicas de marketing. Conclui-se que a permanência de *Pânico* como referência no gênero terror é resultado de uma sinergia eficaz entre produção artística e estratégias promocionais bem estruturadas, reafirmando o papel essencial do marketing na consolidação e longevidade de franquias cinematográficas.

Palavras-chaves: Marketing, Cinema, Terror

ABSTRACT:

This article aims to study the marketing strategies of the Scream franchise and to understand which methods are used to promote the most famous horror franchise of recent decades. The research is based on an understanding of how cinema and marketing, when working together, can contribute to and ensure the long-term success of a franchise over the years. Using a technical and documentary approach, the study seeks to clarify how the film industry observes and strategically applies marketing in the promotion and sale of its films and related products. Through a case study, it demonstrates how cinema, since its origins, has employed and evolved alongside marketing. It is concluded that the continued relevance of *Scream* as a reference in the horror genre is the result of an effective synergy between artistic production and well-structured promotional strategies, reaffirming the essential role of marketing in the consolidation and longevity of film franchises. techniques.

Key words: Marketing; Cine; Horror.

1 INTRODUÇÃO

O cinema desempenha um papel fundamental no mundo atual, seja em cultura e identidade, lazer, entretenimento ou até educação e consciência social, de uma forma que o impacto ocasiona mudanças significativas no mundo, a sociedade vem usando o cinema como inspiração para grandes mudanças em seus sistemas, atingindo vários segmentos como o político, cultural, econômico. Mesclando diferentes singularidades nas telas, e utilizando o entretenimento como meio catalizador de avanços.

O entretenimento cinematográfico acaba sendo uma grande imersão para aqueles que buscam distração da sua rotina, proporcionando experiências emocionantes e imersivas. Desde as atuais produções de hollywood e avanços dos streamings, até as primeiras produções do cinema mudo e a era de ouro hollywoodiana.

No final do século XIX, os avanços científicos e tecnológicos estavam evoluindo rapidamente, foi nesse contexto que surgiu o primeiro projetor, criado pelos irmãos Lumière, em Paris, onde exibiram o primeiro curta-metragem em um local que conquistou rapidamente a imaginação do público. O filme 'A chegada de um trem na estação' (1895), assustou tanto, que dizem que o público saia correndo quando via um trem vindo na sua direção. Esse fato ficou marcado como o nascimento da sétima arte, fazendo com que os irmãos entrassem para a história como pioneiros do movimento cinematográfico.

No começo do século XX surgiram os primeiros filmes mudos, onde capturas de tela eram exibidas, acompanhadas por músicos ao vivo ou em sincronia, o cinema mudo apresentou ao mundo grandes artistas, como Charlie Chaplin que dominava a tela com sua habilidade física e timing cômico, mais tarde, a transição para o cinema falado, trouxe um novo avanço para o meio cinematográfico, e foi bem aceito pelo público tal que até o final do ano de 1929, todos os filmes possuíam som e efeitos sonoros.

Muitos Clássicos, como, cidadã Kane (1941), de Orson Welles, demonstraram, de uma forma incrível, o potencial narrativo que o som trazia para a história que estava sendo contada em tela, filmes como Psicose (1960), de Alfred Hitchcock aproveitaram o som para criar atmosferas tensas e assustadoras, esses avanços atrelados a chegada das cores marcaram uma grande mudança na história da sétima arte.

Trazendo para o público uma nova dimensão da narrativa e do visual, grandes obras como 'O mágico de Oz' (1939) e 'O vento levou' (1939), foram os primeiros filmes a adicionarem cores, demonstrando a inovação que a sétima arte sempre estava buscando, atraindo o público cada vez mais para as salas de cinema e garantindo grandes sucessos, além do que, com uma variação de obras acaba usando os filmes de diferentes gêneros para conseguir cativar ainda mais o público, sendo eles, ação, aventura, romance, suspense e terror, essa divisão acaba se tornando uma estratégia de marketing, trazendo à tona a preferência do público e consequentemente sua satisfação.

Entretanto, esses gêneros ainda podem ser mesclados e ser lavados em uma mudança de estilo ao longo da narrativa, se tornando filmes híbridos, como 'Corral' (2017), de Jordan Peele, que combina terror e crítica social, ou filmes de mudanças tonal, como 'Um drink do inferno' (1996), de Robert Rodriguez, que começa como um filme sobre crime e durante sua história acaba se tornando um filme de terror, e até mesmo um aborda um filme com quebra de expectativa, como 'Psicose' (1960), de Alfred Hitchcock, que começa como um suspense investigativo e termina como terror psicológico.

O terror é um dos gêneros mais emocionantes do cinema, pelo fato de que desperta emoção, medo e adrenalina, os filmes de terror frequentemente se beneficiam de técnicas cinematográficas, como o som, suspense, iluminação e contrastes. Trilhas sonoras intensas ajudam a aumentar a tensão e ansiedade do público, assim como, o silêncio e rangidos podem despertar o medo.

"Le Manoir du Diable" (1896) – Georges Méliès, considerado o primeiro filme de terror da história, contém muitos elementos de patomania, e foi feito intencionalmente para entreter o público mais do que os assustar, entretanto ainda é considerado o primeiro filme de terror da história, a utilizar estratégia de marketing da 'boca a boca', pelo fato de que as pessoas falavam dele quando saíam da sala de cinema e levava a mais pessoas a procurarem e consumirem a obra.

O cinema e o marketing são duas áreas distintas, que quando são combinadas formam uma parceria poderosa, e são capazes de moldar o sucesso de um filme, antigamente a indústria contava muito com o boca-a-boca, cartazes de divulgação. No entanto com o avanço e aumento de concorrência, as estratégias de marketing, tiveram que se reinventar e evoluir, trailer, campanhas virais em redes sociais, viraram grandes táticas para conseguir atrair o público.

Muitas obras utilizam de diferentes formas de marketing para cativar o público, entre elas, está a franquia Pânico (1996), criado por Wes Craven, que é uma das mais icônicas do gênero slasher. Misturando terror, humor ácido e metalinguagem sobre os clichês do cinema de horror, pânico redefiniu o terror nos anos 90 e segue relevante até hoje.

O universo do marketing, estratégias bem planejadas podem transformar um produto em um fenômeno cultural. A franquia Pânico é um grande exemplo disso, revolucionou o gênero do terror não apenas pelo seu roteiro, mas também por suas campanhas de marketing inovadoras, nessa perspectiva, cabe a seguinte indagação: **Diante desse cenário, como a franquia Pânico usa suas estratégias de marketing?**

Para Peter Drucker (1973) o objetivo do marketing é torna a venda supérflua. Sendo assim a campanha de marketing do filme pânico se concentra muito no suspense e na criação de expectativa, ela usa de forma prática sentimentos como a curiosidade, desenvolvendo no público o anseio de saber como vai ser o desenrolar do filme e dos personagens, esse tipo de abordagem sempre garantiu o lucro da franquia na casa dos milhões de dólares, junto com a venda de diversos produtos colecionáveis, a franquia continua sempre se reinventando, mantendo os fãs fiéis e conquistando novos.

Desse modo, delimitou-se como objetivo geral: analisar como a franquia pânico usa suas estratégias de marketing. E como objetivos específicos: revisar conceitos e práticas de marketing; estudar a franquia pânico e seus resultados no cinema; identificar as diversificações de produtos e serviços baseados na franquia pânico.

A disposto da metodologia utilizada para cumprir os propósitos deste trabalho, utilizou-se procedimento técnico documental.

O artigo apresenta uma estrutura dividida em cinco partes: introdução, fundamentação teórica, aspectos metodológicos, levantamento e discussão de dados (estudo de caso), e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A EVOLUÇÃO DO MARKETING

O marketing ele está presente no cotidiano, é graças a ele que algumas pessoas são influenciadas a tomar decisões, o marketing ele estuda o que o consumidor procura e deseja, segundo Cobra (1992) o foco do Marketing é entender e responder às necessidades dos consumidores e, para isso, é preciso uma integração de todos os setores de uma organização, como produção, finanças, vendas e recursos humanos, muitas pessoas acreditam que marketing é só propaganda e venda, mas, na verdade, é muito mais do que isso, marketing é entender as pessoas e quem entende as pessoas, entende o mercado.

No mercado é onde ocorre o serviço de oferta e demanda, o marketing é o que conecta o produto ao mercado, diariamente o mercado passa por mudanças e junto com ele o marketing também passa por adaptação, e quem entende o mercado, domina o marketing, as empresas e grandes instituições passam por constantes treinamentos e aprendizados, isso tudo para conseguir suprir a necessidade da demanda do consumidor, para Cobra (1992) e Las Casas (1991) o processo evolutivo das

orientações empresarias se deu em quatro fases: a orientação para a produção, a orientação para a venda, a orientação para o produto e a orientação para o marketing.

O marketing é fundamental dentro das instituições modernas, é o responsável por atrair conquistar e fidelizar o público é graças a essa área que se pode explorar de formas estratégicas diversas formas de vendas, Kotler (2000, p. 27) afirma que “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”, desse modo o marketing busca explorar quais as necessidades do público para conseguir vender e entregar o que se é esperado.

De acordo com Kotler (2000, p. 04):

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação, e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Com a evolução da tecnologia o marketing teve que se reinventar e se adaptar, as propostas de vendas tiveram que ser bem desenvolvidas e preparadas, dentro do cotidiano o meio que se vive é muito importante e define os produtos que o consumidor tem interesse, por tanto as empresas tiveram que se preocupar com os ambientes sociais e ambientais, além dos lucros, nas tomadas de decisões e estratégias de marketing, isso se encaixa na definição de marketing societal.

Para Kotler (2000, p. 47):

A orientação de marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e as sociedades.

PHILIP KOTLER	MARTHA GABRIEL	LILIANE FERRARI	ERICO ROCHA
Para Kotler “Os consumidores são seres humanos completos, com mente, coração e espírito.” O que significa que o novo marketing precisa ser mais autêntico, transparente e interativo, promovendo conexões reais com os consumidores.	Ela argumenta que não dá mais para separar marketing de tecnologia. O profissional de marketing do século XXI precisa entender de dados, algoritmos e comportamento digital.	Liliane enfatiza que, na era digital, as marcas precisam se comunicar de forma autêntica, empática e com propósito. Ela defende a importância de falar com as pessoas e não apenas com “consumidores”.	O uso de gatilhos mentais para aumentar a conversão durante os lançamentos

Quadro 1 - Autores do marketing
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

2.1.1 O Marketing do Terror

O universo cinematográfico do terror sempre conseguiu ser os mais diversos, bem explorado, e criativo, usando, muitas vezes, elementos do mundo real e integrando a narrativa de forma inteligente. Os diferentes tipos de gêneros sempre conseguiram abordar de forma única o seu marketing. A publicidade de um filme de terror sempre foi muito ligada a fantasia e mistério, assim, a publicidade pode ser compreendida como toda a mensagem destinada à divulgação e promoção de um produto, serviço ou marca. (Beatrice; Laurindo, 2009).

Muitas obras já adotaram estratégias envolvendo o mundo real como *A Bruxa de Blair* (1999), o estúdio criou vários sites e arquivos de pessoas desaparecidas para convencer o público que o filme era real, outra grande estratégia da obra foi usar os nomes reais dos atores no filme, levando assim a aumentar ainda mais a veracidade de que é o filme era real.

Então, a mensagem publicitária é uma ferramenta do composto promocional, entendido como um conjunto de técnicas de persuasão destinadas a despertar o interesse e informar a existência e características dos produtos e serviços, de maneira a estimular a sua compra (Pinho, 2002, p.16).

O uso de várias estratégias de marketing rodeia o universo do horror, entre eles está a metalinguagem, que é o momento em que o filme fala de si mesmo ou sobre o conceito do próprio filme de terror, essa estratégia ficou muito conhecida porque pode ser usada para explicar muitas brechas presentes nos filmes, usando os próprios personagens dos filmes, o uso de trailer, visuais marcantes e músicas são algumas outras estratégias mais usadas por muitas obras, grandes clássicos com *Halloween*(1963), ficaram marcados no imaginário de muitas pessoas pelo visual marcante do assassino, máscara branca, macacão de encanador e faca de cozinha. O marketing de terror funciona porque o público quer sentir medo — e mais importante: quer sentir que está seguro depois disso. (Matt Kaplan).

2.2 CINEMA, ENTRETENIMENTO E NEUROCIÊNCIA

O cinema, desde a sua criação, sempre foi palco de histórias que misturavam fantasia e inspiração, desde o primeiro filme pelos irmãos Lumière no Grande Café Paris, que foi considerada a primeira exibição pública cinematográfica da história, onde os irmãos projetaram 10 filmes curtos para uma plateia de umas poucas dezenas de pessoas. Poucas produções faziam uso de narradores que ao vivo faziam os diálogos dos atores, e músicos tocavam melodias induzindo o sentimento do espectador nas cenas do filme (Costa, 2006), onde a curiosidade de ver o que era aquela nova invenção, estratégia essa que até hoje é usada, pois a curiosidade desperta no público o interesse de consumir a obra. Assim como citado no filme *Forrest Gump*, “A vida é como uma caixa de chocolates, você nunca sabe o que vai encontrar”, da mesma forma são as obras cinematográficas: o público está tão curioso em saber do que se trata tal filme e em ficar imerso no entretenimento que o mesmo traz, que não resiste à vontade de ir às salas de cinema.

O cinema vem sendo ferramenta para entretenimento e inspiração desde o seu surgimento, assim como Edgar Morin defendia: “O cinema é a máquina de sonhar por excelência da civilização moderna”. Grandes obras usam de acontecimentos rotineiros em suas histórias para que o público se sinta representado na tela, e os grandes estúdios estão sempre focados em entregar algo grandioso e alcançar as expectativas do público ou até mesmo superar. Os estúdios estão geralmente e simultaneamente

engajados em quatro funções distintas: financiar, produzir, distribuir e promover. A sétima arte consegue manifestar dentro das pessoas diversos sentimentos, como desejo, inspiração, amor, ternura e medo. Isso acontece pelo fato de que as obras que se projetam em tela têm a capacidade de ativação de diversas áreas cognitivas e emocionais no nosso cérebro.

O cinema pode dominar as respostas cerebrais dos espectadores, assim como comprovado e defendido por Uri Hasson, psicólogo da Universidade de Princeton: filmes bem estruturados, que usam muitas ferramentas cinematográficas (cortes, ângulos de câmeras), conseguem sincronizar até 70% das atividades cerebrais dos espectadores. Assim como Ari Handel, produtor que costumava trabalhar com o diretor Darren Aronofsky e é PhD em Neurociência pela Universidade de Nova York, válida essa ideia, afirmando que, se 70% da atividade cerebral consegue ser sincronizada, isso é um resultado positivo (Ghedin, 2014).

2.3 O CINEMA E O MARKETING

O cinema e o marketing são áreas distintas que, quando combinadas, formam uma excelente parceria e garantem o sucesso de qualquer obra. Historicamente, o cinema teve suas primeiras estratégias de marketing pela famosa “boca a boca”, onde as pessoas falavam umas para as outras sobre determinado filme e levavam as mesmas a consumir também. Esse tipo de estratégia é usada até hoje, mas de outras formas.

Com o passar dos anos, novas formas de atrair o público para as salas de cinema foram surgindo, como o uso de cartazes chamativos em pontos específicos nas cidades. Esse tipo de marketing ficou muito conhecido como o marketing de ação, onde se usam objetivos e ferramentas do mundo real para atrair e levar o público às salas de cinema. Quintana (2003) define o marketing para cinema como o conjunto de atividades que visa criar e transferir os filmes de seus produtores/realizadores ao espectador final.

Com o avanço da tecnologia, novas formas de marketing foram surgindo, como o uso de sites como ferramentas de interação entre o público e o filme, tornando a internet mais uma aliada. Laudon e Laudon (2014) chamam a atenção para a importância da internet como ferramenta poderosa para vendas e marketing, fornecendo capacidades para personalização e interação com os clientes de forma diferente de todos os outros canais.

Outro grande recurso e estratégia é analisar os comentários feitos pelo público em redes sociais. No lançamento de Deadpool (2016), o filme, que é sangrento e de super-herói, teve algumas propagandas prometendo uma história de amor, isso por conta de que algumas mulheres davam as desculpas de que não gostariam de acompanhar os seus maridos para assistirem a um filme “sangrento”. É importante ressaltar que, graças a isso, o filme teve a sexta maior bilheteria daquele ano, portanto provando que quando uma campanha de marketing é bem-feita e criativa, ela garante o sucesso do longa.



Figura 1 – Deadpool
Fonte: Portal Tela, 2025

Outra grande estratégia muito usada no começo dos anos 2000 foi contratar um elenco de peso para promoção de filmes. Uma famosa estratégia que ficou bastante conhecida e foi elogiada pela crítica foi o marketing do filme *A Casa de Cera*, no filme de 2005 dirigido por Jaume Collet-Serra. A socialite Paris Hilton foi duramente criticada quando foi escalada para viver a personagem Paige Edwards, entretanto, os produtores resolveram utilizar esse hater para comercializar o longa. Durante a divulgação de *A Casa de Cera*, vitrines do filme foram produzidas com o slogan “Veja a Paris morrer!”. Pode até parecer maldoso, mas Paris estava super a bordo dessa estratégia e acabou até mesmo produzindo camisetas com a icônica frase.



Figura 2- A casa e Cera
Fonte: Reddit, 2025

Com a ajuda do YouTube, o marketing ainda faz com que a rede social se torne a principal ferramenta de impulso para o sucesso de grandes longas. Trailers postados no YouTube determinam, baseado nos números de visualizações, likes e dislikes, se um filme vai ser um sucesso ou não. A partir do ponto de vista do profissional de marketing, esse alcance se configura como uma das vantagens de usar o YouTube para promoção (Coreixas e Cruz, 2008).

O que ficou conhecido como “Barbenheimer” virou um fenômeno cultural e comercial gigantesco nas redes sociais. A grande disputa dos filmes *Barbie*, dirigido por Greta Gerwig, e *Oppenheimer*, dirigido por Christopher Nolan, se tornou uma estratégia positiva para impulsionar os dois longas. Criaram um evento nas redes sociais em que os fãs iam no mesmo dia assistir aos dois filmes. A disputa fez com que ambos ganhassem a atenção da mídia e do público. O impacto foi tão forte que os fãs começaram a espalhar nas redes sociais que os filmes estavam sendo vendidos na famosa “venda casada”, onde o público só poderia ver um sem deixar de assistir o outro. “Não estava muito animada com ‘Barbie’, achei que seria meio bobo, mas tudo o que li aumentou meu interesse. Agora, estou combinando com amigas de ir de rosa em um cinema que venda pipoca rosa”, conta a publicitária Carolina Gaspar.

A disputa dos dois filmes garantiu o sucesso de bilheteria de ambos e fez com que os longas ficassem marcados na história, de modo que, quando se fala de um, não se deixa de pensar no outro – estratégia que até hoje é vista como bem-sucedida.



Figura 3- Barbenheimer
Fonte: Cinepop, 2025

Portanto, o fato de que o marketing cinematográfico impulsiona o sucesso de um filme fica evidente, mostrando o quanto marketing e cinema se completam e formam uma parceria poderosa quando executada com inteligência.

3 METODOLOGIA

De acordo com a finalidade do estudo trata-se de uma pesquisa básica, ao passo que ‘está mais ligada ao incremento do conhecimento científico sem quaisquer objetivos comerciais (Apollinário, 2016, P. 23) Tal pesquisa volta-se para melhoria de teorias científicas, buscando conhecimento para divulgação deste na comunidade relacionada ao tema abordado no estudo.

Quanto à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa qualitativa, seguindo a visão de Marconi e Lakatos (2021, p. 298), na qual o objetivo principal é classificar um conjunto de observações, de forma a compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que se aparecem. Em consonância com o conceito acima.

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa adota a combinação do estudo de caso e da pesquisa técnico-documental. O estudo de caso foi escolhido por possibilitar a análise aprofundada e detalhada da franquia **Pânico**, permitindo uma compreensão ampla do fenômeno investigado (Matias-Pereira, 2019, p. 91). Já a pesquisa documental foi adotada com o intuito de identificar e analisar processos presentes na realidade do fenômeno estudado. De acordo com Gil (2018, p. 26), este tipo de pesquisa “tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” e “têm por objetivo estudar as características de um grupo”. Por meio do levantamento e análise de documentos, referências teóricas e materiais audiovisuais relacionados à franquia, foi possível ampliar a base de dados e sustentar as interpretações sobre as práticas de marketing utilizadas.

4 ESTUDO DE CASO: FRANQUIA PÂNICO

Grande parte dos filmes de terror surgiram nos anos de 1970 e 1980, como Alien (1979), o Iluminado (1980), porém quem se destacou nesse período foi o subgênero slasher, pois eram filmes baratos e que rendiam uma bilheteria positiva, os estúdios nessa época investiam pesado e fizeram vários filmes nesta linha, porém quando chegou na década de 1990 essas obras já estavam perdendo a força e não estavam dando o retorno financeiro esperado, porque os filmes estavam sendo feitos muito parecidos, não existia um diferencial ou algo que atraísse o público para as salas de cinema.

Foi neste contexto que surgiu PÂNICO, na década de 1990 quando o gênero de terror estava enfrentando a decadência que o diretor Kevin Williamson teve a brilhante ideia de escrever o roteiro de pânico, um filme de terror slasher que satirizava outros filmes de terror slasher, segundo o diretor ‘pânico’ era o filme de terror que ele sempre quis assistir, mas que ninguém nunca tinha feito.

Lançado em 1996, com roteiro de Kevin Williamson e direção de Wes Craven, renomado diretor e criador de outro grande sucesso, 'A hora do pesadelo', pânico trazia já em sua campanha de marketing a estrela Drew Barrymore, interpretando a adolescente Casey Becker que o público achava, graças aos pôsteres, que ela seria a protagonista, porém na cena de abertura a personagem é morta pelo assassino Ghostface, marca que ficou cravada como sendo um diferencial da franquia, onde sempre ocorre uma morte marcante na cena de abertura que é o ponto inicial para todo o desenrolar da trama.

O primeiro filme segue a protagonista Sidney Prescott, uma adolescente normal, mas que teve sua mãe assassinada a 1 ano atrás, e foi investigado pelo policial Dewey Riley, irmão da melhor amiga de Sidney assassinada esse que ficou muito famoso e fez com que a repórter sensacionalista Gale Weathers escrevesse um livro sobre ele, personagem essa que é interpretada pela atriz Courteney Cox, que estava fazendo um grande sucesso na série 'Friends', uma outra estratégia que os diretores e equipe utilizaram, trazer um grande elenco com nomes fortes na indústria, a trama segue a premissa que o público imaginava, um grupo de adolescentes, compostos por Sidney, a mocinha virgem, que em todo filme de terror slasher é intocável, seu namorado Billy Loomis que é o famoso Bad Boy, sua melhor amiga Tatum Riley, que tem o estereótipo de patricinha, seus amigos Stuart Macher, que é o 'engraçadinho' do grupo e Randy Meeks, um fã de filmes de terror, que será responsável por toda metalinguagem presente no decorrer do filme, metalinguagem essa que virou outra grande marca da obra, os diretores faziam de uso muito inteligente da metalinguagem, criando um ambiente que até parece que os personagens sabem que estão dentro de um filme de terror, uma estratégia bem arriscada mas que quando bem feita cria uma conexão muito forte com o público.

O marketing do filme se baseou muito no mistério em volta da identidade do assassino principal, utilizando a estratégia de atizar a curiosidade do público e fazendo com que eles passassem o filme inteiro dando palpites sobre quem seria, e quando acontece a grande revelação o público fique chocado e entusiasmado com a genialidade da obra.

A primeira longa teve um orçamento de 15 milhões de dólares e lucrou 173 milhões de dólares, se tornando naquele ano a maior bilheteria de um filme slasher, com 78% de aprovação da crítica, que amou o jeito que o filme foi desenhado, que está cheio de referências, autoconsciente e ainda consegue criar uma coisa nova, e como já era esperado teve no ano seguinte uma continuação.



CUSTOU :15 MILHÕES
LUCROU: 173 MILHÕES
CRÍTICA: 78% DE APROVAÇÃO

Com o sucesso do primeiro filme, uma continuação saiu 1 ano depois e a história se passa em 1997, 2 anos após a história do primeiro filme e se utilizando da sua marca registrada, a grande cena de abertura, que ocorre em uma sala de cinema que estava exibindo o filme 'facada', filme esse que foi baseado no livro da personagem Gale Weathers sobre os acontecimentos da primeira história de pânico, e foi uma estratégia da produção de satirizar seu próprio filme, criando 'um filme dentro do filme' e que será muito importante no decorrer das sequências, uma nova estratégia surge nessa continuação, que é pegar coisas que acontecem na vida real e inserir na narrativa do filme como por exemplo a mídia sensacionalista, o filme tem quase a mesma premissa do primeiro, um grupo de amigos que são perseguidos pelo assassino, no decorrer da história fica claro que os diretores continuaram utilizando a mesma forma de contar uma nova história mas sem perder a essência da franquia, o filme custou 24 milhões e lucrou 172,4 milhões e com 82% de aprovação da crítica, que avaliou positivamente o filme pelo fato de fazer piada com a continuação do primeiro pânico, sem perder as mesmas estratégias que estavam presentes no primeiro, como a metalinguagem e o mistério em volta da identidade do assassino, e com o grande sucesso do segundo filme um terceiro filme já estava sendo escrito.



CUSTOU :24 MILHÕES
LUCROU: 172,4 MILHÕES
CRÍTICA: 82% DE APROVAÇÃO

Durante a produção do terceiro filme da franquia, aconteceu o fatídico 'Massacre de Columbine', o que levou a uma grande discussão na mídia americana, que o quanto filmes de terror, principalmente filmes slasher influenciam os jovens a cometerem crimes graves, por conta disso o roteiro do terceiro filme precisou ser reescrito inúmeras vezes, e só em 4 de fevereiro de 2000 que estreou a terceira parte da franquia, o filme começa com sua cena de abertura, que virou a marca da franquia, e trás novamente as estratégias presentes nos dois últimos, como o mistério em volta da identidade do assassino e a metalinguagem, o filme custou 40 milhões e faturou 161,8 milhões com 43% de aprovação das críticas, dessa vez as críticas foram baixas devido à falta de originalidade do filme, mostrando mais do mesmo e sem desenvolvimento de personagens, o que fez com que a franquia entrasse em um hiato de 11 anos.



CUSTOU :40 MILHÕES
LUCROU: 161,8 MILHÕES
CRÍTICA: 43% DE APROVAÇÃO

Após um hiato de 11 anos, a franquia voltou e como sempre trazendo a cena de abertura, o que dessa vez utilizou da originalidade que só a franquia poderia fazer, trazendo duas cenas de abertura falsas, reutilizando da técnica de 'um filme dentro de um filme', a quarta parte da franquia trouxe de volta a originalidade que os dois primeiros possuíam, usando de forma inteligente a metalinguagem e referencias a filmes que foram lançados enquanto a franquia estava em hiato, utilizando também no seu enredo a internet como parte da historia, o novo capítulo da franquia trás de volta personagens legados, Sidney, Gale e Dewey, porém a historia é focada em um novo grupo de jovens, Jill Robert, prima de sidney, Kirby Reed, melhor amiga de Jill, Charlie Walkie e Robbier Mercer, cinéfilos apaixonados por filmes de terror, Olivia Morris, estereotipo de patricinha, e trevor sheldon, namorado de Jill, o filme entrega a construção de personagem e faz com que o público sinta ligação com eles, até o ato 3 onde é revelado a identidade do assassino, a grande diferença desse para o terceiro filme é o uso de forma inteligente de referencias, a quarta parte da franquia faz referencias direta as outros filmes de terror, e trás um cena da personagem Kirby Reed citando de uma forma memorável vários filmes de terror dos anos 70,80,90 e 2000's, filme custou 40 milhões e lucrou 97 milhões com uma aprovação de 60% de crítica a quarta parte da saga pânico se consolidou como a volta da franquia, o que especulou a continuação em um quinto filme, porém com a morte do diretor e criador Wes Craven, em 2015, a quinta parte demorou mais 11 anos para sair do papel.



CUSTOU :40 MILHÕES
LUCROU: 97 MILHÕES
CRÍTICA: 60% DE APROVAÇÃO

A quinta parte da franquia utiliza como estratégia principal a nostalgia, trazendo de volta personagens legados e apresentando novos, a cena de abertura pela primeira vez ocorre e a personagem sobrevive, a história dessa vez acompanha um novo grupo de amigos, formados por Tara Carpenter, Wes Hicks, Chad Meeks-Martin, Mindy Meeks-Martin, Amber Freeman, Richie Kirsch e Sam Carpenter, irmã de Tara, o sucesso do filme se baseia muito na nostalgia, o longa recebeu o título de 'Pânico', não de 'Pânico 5' isso se dar pelo fato de que ficou sub entendido que o novo filme seria um remake do filme original, no desenrolar da trama é notório que o filme reutiliza métodos do seus prequel como a metalinguagens, referencias a filmes da franquia e a outros filmes, a foco principal fica Sam Carpenter que é filha do assassino original, Billy Loomis, a direção usa de forma inteligente referencias do primeiro filme, seja em personagens ou em localidades que o ocorrem as cenas, o longa custou 24 milhões e lucrou 138 milhões com 76% de aprovação da crítica, o filme foi responsável pela ascensão novamente da saga fazendo com que um nova geração de fãs conheçam e se apaixonem pela franquia e logo um sexto filme foi confirmado



CUSTOU :24MILHÕES
LUCROU: 138MILHÕES
CRÍTICA: 76% DE APROVAÇÃO

O sexto filme da saga consegue extrair a essência principal da franquia, pela primeira vez a cena de abertura é feita ao ar livre e elementos que estavam presentes em outros filmes retornam de uma forma inteligente, a sexta parte da saga acompanha o mesmo grupo de amigos sobreviventes Tara, Sam, Mindy, Chad, e trazendo de volta a personagem Gale e Kirby, sobrevivente do quarto filme, a narrativa do filme segue sendo em nova york, excluindo totalmente o clichê das protagonista continuarem morando na mesma cidade dos assassinatos, o filme passa na época do Halloween e a direção consegue novamente, de uma forma majestosa utilizar o cenário adicionando referencias a outro filmes, sem perder a originalidade da franquia, o filme custou 35 milhões e lucrou 168 milhões com 76% de aprovação da crítica, sucesso esse que fez um sétimo filme já ser produzido.



CUSTOU :35 MILHÕES
LUCROU: 168MILHÕES
CRÍTICA: 77% DE APROVAÇÃO

Os filmes conseguiram estabelecer a franquia como a principal obra do terror clássico, servindo de inspirações pra outros estúdios e produções, em 2015, a MTV comprou os direitos da franquia e lançou uma série de Tv, como o mesmo nome e a mesma premissa, a série 'SCREAM', trazia todo o contexto e essência dos filmes, personagens marcantes, metalinguagem e grandes nomes da indústria do entretenimento, a série estreou na MTV americana em 30 de junho de 2015, trazendo de volta aquele tom nostálgico que só os filmes da década de 90's e 80's conseguiram.



Parceria com outras marcas, como a franquia de jogos 'MORTAL KOMBAT', trouxe ainda mais popularização para os filmes, levando seu principal antagonista Billy Loomis, o GHOSTFACE original, para o mundo dos jogos, o Ghostface fez sua estreia como personagem convidado jogável em [Mortal Kombat 1](#), sendo o primeiro personagem convidado disponível como parte do Kombat Pack 2, além de ser um locutor do Arcade do jogo.

Trazendo muitas referencias aos filmes o personagem dentro do jogo é transportado para o universo de Mortal Kombat durante o clímax do Pânico original, quando ele e seu cúmplice Stu estavam prestes a matar Sidney Prescott. Agora em um ambiente desconhecido, o apetite de Billy por assassinato não havia acabado e ele começou a aterrorizar os cidadãos de [Earthrealm](#) sob a persona Ghostface.

A estratégia de juntar duas franquias de sucessos, serve de forma direta não só para impulsionar ambas as vendas e comercializações, mas também para alcançar novos públicos-alvo e aumentar seus públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender como a saga Pânico emprega suas táticas de divulgação e comercialização, analisando o percurso da marca no cinema e sua ramificação em produtos e serviços variados. A pesquisa se fundamentou na análise de

ideias essenciais de marketing, no exame da evolução da franquia através dos anos e na identificação das ações de mercado que auxiliaram em seu reconhecimento e permanência no imaginário popular.

Os dados e análises propiciaram notar que o êxito da saga Pânico não aconteceu somente por seus atributos narrativos ou visuais, mas também por uma administração eficaz de branding, divisão de público e variação de canais de distribuição e produtos. Desde a estreia do primeiro filme, a franquia evidenciou forte domínio do marketing de entretenimento, adequando-se às tendências da cultura pop e aproveitando brechas no gênero do terror para se sobressair.

Importa frisar que a franquia adotou métodos que vão além da propaganda comum, explorando o poder das mídias sociais, da nostalgia e da interação com o público. O uso de trailers instigantes, chamadas enigmáticas, parcerias com influenciadores e campanhas baseadas em sustos e humor ácido são exemplos de ações que ajudaram na consolidação de Pânico como uma marca de entretenimento multimídia.

Além do cinema, a pesquisa detectou uma expansão notável dos produtos relacionados à franquia, como fantasias, brinquedos, itens de colecionador, videogames, séries de TV e experiências imersivas (como casas mal-assombradas e eventos temáticos). Esse aumento da oferta demonstra uma estratégia completa de marketing que tem como meta não apenas elevar a receita, mas também prolongar a duração da marca e manter sua importância cultural em diferentes gerações.

O estudo também revelou que a franquia soube se renovar com o tempo, moldando suas histórias e métodos de comunicação para conversar com novos públicos e situações socioculturais. Essa aptidão para se atualizar, junto a uma compreensão aprofundada do comportamento do consumidor, reforça a importância da inovação contínua em estratégias de marketing no ramo do entretenimento.

Conclui-se, portanto, que a franquia Pânico representa um caso exemplar de como o marketing bem organizado pode impulsionar o impacto de uma obra cinematográfica, convertendo-a em um fenômeno transmídia e rentável financeiramente. A análise da marca mostra a eficácia da junção entre criatividade, planejamento estratégico e sensibilidade às mudanças do mercado.

Para estudos que venham a seguir, seria interessante confrontar a saga Pânico com outras franquias de terror que também se estenderam por muitos anos, a exemplo de Halloween ou Invocação do Mal, buscando pontos de convergência e divergência em suas táticas de divulgação. Outrossim, pesquisas acerca da resposta do público em diversas nações poderiam aprofundar o entendimento a respeito do sucesso das estratégias da marca em mercados globais.

REFERÊNCIAS

AIC. **História do Cinema: da sua origem aos dias de hoje**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.aicinema.com.br/historia-do-cinema-da-sua-origem-aos-dias-de-hoje/>. Acesso em: 30 março de 2025.

ANDERSON, Paul W. S. (Dir.). **Mortal Kombat**. Estados Unidos: New Line Cinema, 1995.

APOLLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEATRICE, Maria de Fátima; LAURINDO, Rosane de Fátima. **Publicidade: fundamentos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLOTEVOGEL, Jill; DWORKIN, Dan; BEATTIE, Jay (Des.). **Scream: The TV Series**. Estados Unidos: MTV/VH1, 2015–2019. Série de TV.

BRITANNICA. **Columbine High School shootings**. Disponível em: <https://www.britannica.com/event/Columbine-High-School-shootings>. Acesso em: 25 de abr. 2025.

CINEPOP. **28 anos de PÂNICO | Saiba várias CURIOSIDADES do clássico filme de terror slasher**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://cinepop.com.br/27-anos-de-panico-saiba-varias-curiosidades-do-classico-filme-de-terror-slasher-460361/> Acesso em: 30 de março de 2025.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: conceitos, técnicas e casos**. São Paulo: Atlas, 1992.

CRAVEN, Wes (Direção). **Pânico (Scream)**. Estados Unidos: Dimension Films, 1996. Filme, 111 min.

COREIXAS, Bárbara Mathias; CRUZ, Eduardo Picanço. **Estudo da relação da Rede Globo e YouTube na série Malhação**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 2, n. 3, p. 17–33, 2008. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11061>. Acesso em: 31 maio 2025.

COSTA, João Pedro da. **Uma breve (e modesta) história do videoclip**. 2006. DARKSIDE . **13 FILMES DE TERROR COM AS MELHORES CAMPANHAS DE MARKETING**. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://darkside.blog.br/13-filmes-de-terror-com-as-melhores-campanhas-de-marketing/> Acesso em: 15 de abril 2025.

DRUCKER, Peter F. The Essential Drucker: **The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management**. HarperBusiness, 2001.

FIAUX, Gus. **Pânico: A história da metalinguagem na franquia**. Legião dos Heróis. 2023. Disponível em: <https://www.legiaodosherois.com.br/2023/panico-historia-metalinguagem-franquia.html>. Acesso em: 12 de maio de 2025

FLEMING, Victor (Direção). **O mágico de Oz** (The Wizard of Oz). Estados Unidos: Metro-Goldwyn-Mayer, 1939. Filme, 102 min.

FLEMING, Victor (Direção). **...E o vento levou** (Gone with the Wind). Estados Unidos: Metro-Goldwyn-Mayer, 1939. Filme, 221 min.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GHEDIN, Rodrigo. **A neurociência do cinema: como nosso cérebro reage aos filmes que vemos**. Gizmodo Brasil, 1 set. 2014. Disponível em: <https://gizmodo.uol.com.br/neurociencia-cinema/>. Acesso em: 30 maio 2025

Grobar, Matt. **Matt Kaplan On Creating Scary Stories For Gen Z**. Deadline, 2021. GSHOW. **'Barbie' vs 'Oppenheimer': entenda a 'treta' envolvendo as estreias dos filmes**. Rio de Janeiro 2023. Disponível em: <https://gshow.globo.com/cultura-pop/noticia/barbie-vs-oppenheimer-entenda-a-treta-envolvendo-as-estreias-dos-filmes.ghtml> Acesso em: 11 de maio 2025.

HITCHCOCK, Alfred (Direção). **Psicose** (Psycho). Estados Unidos: Paramount Pictures, 1960. Filme, 109 min.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KUBRICK, Stanley (Dir.). **O Iluminado**. Estados Unidos: Warner Bros., 1980. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceito, planejamento e aplicação**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceito, planejamento e aplicação**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. **Sistemas De Informação Gerenciais** - 11ª Ed. 2014. São Paulo: Prentice Hall. 2014.

LUMIÈRE, Auguste; LUMIÈRE, Louis. **L'arrivée d'un train en gare de La Ciotat** [A chegada de um trem na estação]. França: Société Lumière, 1895. Filme curta-metragem mudo, 1 min.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATIAS-PEREIRA, José Roberto. **Metodologia científica: para a área de ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MÉLIÈS, Georges (Direção). **Le Manoir du Diable** (A mansão do diabo). França: Star Film Company, 1896. Filme curta-metragem mudo, 3 min.

O GLOBO. **'Barbenheimer': estreia de 'Barbie' e 'Oppenheimer' rende memes e disputa milionária nos cinemas**. Rio de Janeiro e São Paulo 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/filmes/noticia/2023/07/20/barbenheimer-estreia-de-barbie-e-oppenheimer-rende-memes-e-disputa-milionaria-nos-cinemas.ghtml> .Acesso em: 11 de maio 2025.

OMELETE. **Deadpool | Novo comercial do filme promete história de amor** Rio de Janeiro e São Paulo 2018. Disponível em: <https://www.omelete.com.br/deadpool/deadpool/deadpool-novo-comercial-do-filme-promete-historia-de-amor> .Acesso em: 11 de maio 2025.

PEELE, Jordan (Direção). **Corra!** (Get Out). Estados Unidos: Universal Pictures, 2017. Filme, 104 min.

DRUCKER, Peter. Administração: tarefas, responsabilidades e práticas. São Paulo: Pioneira, 1973.

PINHO, Terezinha Nunes. **Publicidade: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2002.

POPLINE. **“PÂNICO VI” É O QUINTO FILME DA FRANQUIA A BATER US\$ 100 MILHÕES** São Paulo, 2023. Disponível em: <https://portalpopline.com.br/panico-vi-quinto-filme-franquia-bater-us-100-milhoes/> Acesso em: 30 de março de 2025.

QUINTANA, Haenz Gutierrez. **Marketing de cinema: a promoção de filmes na era digital**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2005. 164 p.

RODRIGUEZ, Robert (Direção). **Um drink no inferno** (From Dusk Till Dawn). Estados Unidos: Dimension Films, 1996. Filme, 108 min.

ROCKCONTENT. **Afinal, o que é Marketing? Veja tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://portalpopline.com.br/panico-vi-quinto-filme-franquia-bater-us-100-milhoes/> Acesso em: 11 de abril 2025.

SCOTT, Ridley (Dir.). **Alien – O 8º Passageiro**. Estados Unidos: 20th Century Fox, 1979.

WELLES, Orson. **Cidadão Kane** (Citizen Kane). Estados Unidos: RKO Pictures, 1941. Filme, 119 min.

WIRED. **Como os filmes sincronizam os cérebros do público**. 2014. Disponível em: <https://www.wired.com/2014/08/cinema-science-mind-meld/> Acesso em: 11 de maio 2025.

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE COMERCIO VAREJISTA DE FERRAGENS E FERRAMENTAS

Jackeline Vieira de Amorim Silva (aluna)
Priscylla Kelly de Almeida Barreto (orientadora)
Odilon Carreiro De Almeida Neto (coorientador)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)

RESUMO:

Este trabalho tem o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional adotado na Casa dos Parafusos. Com isso, buscou-se compreender o que é cultura e clima organizacional, perceber as formas de liderança existentes, levantar qual o estilo de liderança adotada na empresa e identificar se o estilo de liderança adotado motiva os colaboradores. Com o intuito de alcançar tais objetivos este estudo de caso apresenta em sua metodologia a finalidade do estudo sendo uma pesquisa aplicada, explicativa, com abordagem de uma pesquisa mista, onde em seu referencial teórico, autores que discutem sobre os temas abordados, e um questionário que coleta as informações junto a Casa dos parafusos para avaliar o impacto da cultura organizacional sobre o clima interno das empresas, assim como compreender de que forma os colaboradores percebem esse fenômeno em seu cotidiano. Com base nas informações analisadas ao decorrer deste trabalho, concluiu-se que a equipe percebeu o clima organizacional da organização como positivo. A liderança se mostra eficaz, contribuindo para a motivação dos colaboradores, o alcance de metas e o desenvolvimento individual e profissional dos funcionários, fortalecendo a organização como um todo.

Palavras-chaves: Clima organizacional; Liderança; Motivação.

ABSTRACT:

This study aims to analyze employees' perception of the organizational climate at Casa dos Parafusos. To achieve this, it sought to understand what organizational culture and climate are, to perceive existing leadership styles, to identify the leadership style adopted by the company, and to determine if the adopted leadership style motivates employees. In order to achieve these objectives, this case study presents in its methodology the purpose of the study as applied, explanatory research with a mixed-methods approach. Its theoretical framework includes authors who discuss the addressed themes, and a questionnaire collects information from Casa dos Parafusos to evaluate the impact of organizational culture on the internal climate of companies, as well as to understand how employees perceive this phenomenon in their daily lives. Based on the information analyzed throughout this study, it was concluded that the team perceived the organization's climate as positive. The leadership proves to be effective, contributing to employee motivation, the achievement of goals, and the individual and professional development of employees, thereby strengthening the organization as a whole.

KEYWORDS: Organizational climate; Leadership; Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Toda organização é formada por pessoas, cada uma com sua própria forma de pensar e de agir diante das adversidades. Cabe à empresa reconhecer e respeitar essas individualidades, integrando-as de maneira equilibrada aos objetivos organizacionais, sem perder o controle das situações. A maneira como as empresas e seus líderes conduzem as situações molda diretamente a cultura e o clima organizacional de cada ambiente, podendo resultar em um espaço acolhedor, adaptável e respeitoso, ou, ao contrário, em um ambiente conflituoso, hostil e estressante.

Atualmente a maneira como as empresas lidam com seus desafios diários influencia diretamente ou indiretamente no comportamento dos colaboradores e no ambiente organizacional, podendo fazer com que ela possa ter aumento ou redução de próprios resultados e essa pesquisa tem sua relevância pois aborda essa perspectiva e aponta com o máximo de precisão possível como essa situação pode estar sendo vista dentro das organizações.

Levando em consideração o que fala Hanashiro (2007) uma cultura organizacional pode contribuir para atingir uma vantagem competitiva consideravelmente sustentável em relação aos seus concorrentes, mas para tal é preciso possuir características únicas que dificultem a imitação dos concorrentes, e permitir que a empresa atue de forma a obter altas vendas, baixos custos e altas margens de lucro.

O tipo de liderança adotado pela empresa é um dos fatores que geram cultura dentro das organizações, pois são os líderes que tomam as decisões e planejam as estratégias para a empresa, sendo assim a gestão tem papel fundamental para influência de comportamento dentro de cada área da organização, podendo motivar e desenvolver sua equipe ou deixá-la obsoleta.

A cultura organizacional pode influenciar direta ou indiretamente no clima da empresa, pois molda a visão e perspectiva dos colaboradores e como afirma Ferreira (2013) o clima é afetado pelas situações e problemáticas que a empresa esteja passando, seja ela positivamente ou negativamente, sem deixar de levar em consideração o ambiente externo a organização.

Este estudo de caso tem o intuito de **analisar o impacto da cultura organizacional sobre o clima interno das empresas, assim como compreender de que forma os colaboradores percebem esse fenômeno em seu cotidiano?**

Diante disso, este estudo de caso justifica-se pela importância de compreender como os colaboradores percebem a cultura organizacional no seu dia a dia e de que forma ela impacta o clima organizacional. A pesquisa busca contribuir com reflexões que possam auxiliar na adoção de práticas de gestão mais eficazes e humanizadas.

Sendo assim, este artigo tem por objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional na Casa dos Parafusos, uma empresa do ramo do comércio varejista de ferragens e ferramentas e para atingir tal objetivo procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos: compreender o que é clima e cultura organizacional; perceber as formas de liderança existentes; levantar qual o estilo de liderança adotada na empresa em questão; e identificar se o estilo de liderança motiva os colaboradores.

Para alcançar os objetivos estabelecidos nesse estudo de caso, a metodologia utilizada será a aplicação de um questionário na empresa para apuração da opinião dos colaboradores para a verificação dos seus respectivos pontos de vista em relação ao clima organizacional na Casa dos Parafusos Comércio de Ferragens e Ferramentas de João Pessoa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um tema que vem sendo abordado e estudado desde os anos 80, é um assunto que possui muitas definições, cada autor traz o seu próprio entendimento a respeito do tema, apesar de alguns conceitos serem bastante similares.

Segundo Nassar apud Begnami (2013), a cultura organizacional consiste em um conjunto de valores, crenças e tecnologias que une todos os membros da equipe, independente do nível hierárquico no qual o indivíduo se encontre, perante as dificuldades, as rotinas organizacionais, as metas e os objetivos. Pode-se afirmar que é a cultura organizacional, em sua interação com os mais diversos públicos, na sociedade e nos mercados, que dá origem ao conjunto de percepções, ícones, sinais e símbolos que compõem a imagem corporativa.

De acordo com Marras (2011), todas as organizações têm suas respectivas culturas internas que formam um conjunto de costumes, crenças e valores, sendo assim, essa cultura pode influenciar diretamente no clima organizacional.

Ferreira (2013) diz que o estudo do clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica que possibilita identificar como os colaboradores sentem ou percebem o clima organizacional adotado, e pode considerar uma série de fatores, como o posicionamento da própria empresa, a relação entre colaboradores e seus respectivos líderes e até mesmo a política adotada na gestão de pessoas.

A cultura organizacional é dinâmica, e pode ser influenciado de acordo com o cenário interno e externo da empresa, sendo assim, está em constante adaptação e mudança através do próprio sistema de valores organizacionais. (Marras, 2011).

Sendo assim, é possível perceber a influência que os conflitos e a maneira como tais são solucionados pode impactar no comportamento e na visão dos colaboradores em relação a forma como devem se comportar no meio organizacional, pois, pode gerar um fator motivacional que faça com que o ambiente seja favorável ou não, dependendo da forma como a empresa se posiciona. (Ibid, 2011).

Hanashiro et. al. (2007) diz que as organizações são formadas por pessoas com valores diferentes, com distintas percepções do contexto e isso as leva a desenvolver uma determinada compreensão acerca da forma como a empresa deve funcionar e com o passar do tempo essas compreensões em comum formam um processo de aprendizagem social, onde as pessoas aprendem a interagir com as outras para melhorar a forma de solucionar problemas na organização.

Hanashiro et. al, (2007) diz que a cultura organizacional pode contribuir para que a empresa tenha uma considerável vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, desde que possua características únicas e que a diferenciam das demais, podendo permitir que a empresa busque obter altas vendas, baixos custos, altas margens de lucro, ou seja, acrescentar valor econômico.

Com o passar do tempo, a cultura da empresa pode ser mudada devido a influência das escolhas que a liderança da organização adota diante de problemas, questionamentos e demandas que precisam ser resolvidos em seu cotidiano organizacional. (Ibid, 2007).

O clima organizacional reflete o grau de satisfação dos colaboradores com as condições e relações no ambiente corporativo, levando em consideração os diferentes aspectos da cultura e da realidade apresentada na organização, as quais podem ser: as políticas de recursos humanos, o modelo de gestão adotado, a missão organizacional, a eficácia da comunicação interna, a valorização dos profissionais e o grau de identificação dos colaboradores com a empresa. (Coda apud Begnami, 2013).

O clima é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos (contexto socioeconômico e político). Os acontecimentos internos, contudo, são aqueles que mais impactam o clima.” (Ferreira, 2013, p.47).

Begnami (2013) diz que “estão intrínsecos três elementos fundamentais no sistema organizacional: os preceitos, a tecnologia e o caráter.”.

- Nos preceitos estão incluídos autoridade e os regulamentos implícitos e explícitos que regem a organização;
- Na tecnologia trata-se do conjunto de instrumentos, processos e as relações com ambiente que envolvem o trabalho organizacional;
- No caráter trata-se do conjunto das manifestações afetivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização.

A relação entre cultura e clima organizacional é “O clima organizacional é um fenômeno temporal, isto é, referencia um dado momento da empresa caracterizado pelo estado de ânimo de seus funcionários, já a cultura é decorrência das práticas exercidas ao longo da história da empresa.” (Ibid., p. 42)

A compreensão e identificação da cultura e do clima organizacional é importante para o processo de gestão da organização, pois tanto as estratégias, os objetivos, o modo de operar e o comportamento das pessoas são influenciados pelos mesmos, que também determina o rumo que a organização deverá seguir. Begnami (2013).

O clima organizacional pode ser classificado como: bom, prejudicado ou ruim. Bem, quando há predominância de atitudes que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, alegria, confiança, satisfação, engajamento, comprometimento. O clima prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa o ânimo dos funcionários, cria tensões, conflitos, desinteresse, resistência manifesta ou passiva, ruído nas comunicações” (Luiz apud Begnami, 2013, p. 42).

Souza, Junior e Magalhães (2015) afirmam que é possível perceber uma ligação direta entre o clima organizacional e a motivação dos colaboradores, onde um ambiente favorável pode aumentar ou transformar a relação de satisfação, ânimo e interesse que contribuem positivamente para a empresa e seus membros.

Chiavenato apud Souza, Junior e Magalhães (2015) diz que certas propriedades podem estimular motivação para determinados comportamentos que influenciam no clima favorável, sendo estas:

- Estrutura organizacional: A situação de trabalho pode impor limites ou conceder liberdade de ação aos colaboradores por meio de ordens, restrições e limitações, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade e especialização.
- Responsabilidade: O comportamento dos colaboradores pode ser coibido ou incentivado por fatores como a dependência do superior, a negação da iniciativa própria e a restrição na tomada de decisões.
- Riscos: O ambiente de trabalho pode funcionar tanto como um fator de proteção contra riscos quanto como um estímulo para assumir novos e diferentes desafios.
- Recompensas: A empresa pode focar em críticas e punições ou, alternativamente, valorizar recompensas e incentivos pelos resultados, permitindo maior autonomia na escolha dos métodos de trabalho.
- Calor e apoio – A empresa pode promover um clima de trabalho frio e negativo ou cultivar um ambiente acolhedor, com camaradagem e incentivo à iniciativa individual e coletiva.

- Conflito – A organização pode adotar regras e procedimentos para evitar divergências, ou pode incentivar a expressão de diferentes pontos de vista e lidar com os conflitos por meio do diálogo construtivo.

2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

Em seu artigo, Bergamini (1994) aponta que os estudos sobre a liderança tenham começado por volta do ano 1300 da era cristã e, devido a isso, existem muitas interpretações de diversos autores a respeito do que é liderança e isso ajuda a ter uma visão panorâmica do tema. Os estudos sobre liderança levaram anos para se desenvolverem e passaram por várias etapas.

Uma das teorias de liderança é a situacional “[...] de maneira um pouco mais complexa, a principal preocupação desse novo grupo de estudos será dirigida também às características comportamentais dos liderados”, diz Bergamini (1994, p. 104), essa teoria leva em consideração, também o comportamento dos seguidores e o ambiente onde o líder atua.

Segundo Chiavenato (2003) a teoria situacional explica a liderança de forma mais ampla e parte do princípio de que não existe um estilo de liderança que seja válido para lidar com toda e qualquer situação, tendo em vista que cada cenário requer um tipo de liderança específica voltada para alcançar a eficácia da equipe.

Os três enfoques situacionais acrescentam muito a nossa atual compreensão de liderança. O modelo contingencial de Fiedler mostra que existem situações favoráveis e desfavoráveis para o líder e que alguns tipos de líderes se saem melhor em situações favoráveis, enquanto que outros, em situações desfavoráveis. (HAMPTON et. al. 1978 apud BERGAMINI, 1994, p.104 – 105).

Segundo Chiavenato (2003) a teoria dos estilos de liderança é dividida em três tipos: liderança democrática, autocrática e liberal. Trata-se de uma teoria que estuda o estilo do comportamento do líder em relação a sua equipe, ou seja, refere-se aquilo que o líder faz e seu meio de liderança. Cada tipo de liderança tem sua particularidade que a diferencia das outras.

De acordo com essa teoria os tipos de liderança são:

A liderança liberal o líder delega totalmente as decisões a equipe e dá total liberdade para que os mesmos executem as atividades sem nenhum tipo de monitoramento ou acompanhamento, o que pode causar baixa produtividade, altos índices de conflitos internos e com a equipe totalmente desorganizada e sem nenhum respeito sobre a sua liderança.

É aquela que se ausenta, omite-se e ignora. Ela não costuma se envolver com o que os funcionários fazem, promove total liberdade para que os seus funcionários executem suas atividades. Não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Em decorrência disso, acaba perdendo o respeito dos colaboradores.

A liderança democrática o líder conduz orienta e incentiva a participação de todos os membros da equipe nas tomadas de decisões, podendo desenvolver um clima agradável de comunicação espontânea, franca e cordial entre os membros da organização, fazendo com que a produtividade seja contínua independente da presença e cobrança do líder.

É aquela que orienta, estimula, ensina e ajuda. O líder ouve os funcionários, convoca para reuniões e procura saber a opinião sobre as atividades desempenhadas na empresa tentando incluir o funcionário ao máximo nos processos. O líder busca ser um membro do grupo e tenta não se encarregar de muitas tarefas.

A liderança autocrática o líder tende a centralizar as decisões e impor as suas ordens sobre a equipe, podendo causar forte tensão, frustração e agressividade, sem deixar espaço para que os colaboradores demonstrem suas ideias e sentimentos. O trabalho só é realizado quando o líder se faz presente, pois, na sua ausência as atividades tendem a parar e a equipe adotar comportamento indisciplinar e até mesmo agressivo.

É aquela que manda, impõe, exige e coage. Ela é bem parecida com a chefia, porém a liderança comanda os funcionários a executarem suas tarefas, mas dando parte do trabalho feito.

Uma das teorias mais antigas, segundo Chiavenato (2003), é a teoria de traços de personalidade que descreve os traços que um líder pode apresentar “segundo essa teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas” (Ibid, p. 123).

Tais traços são:

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
Físicos	Trata-se da aparência do líder. Se ele é magro ou gordo, alto ou baixo, dentre outros aspectos;
Intelectuais	Trata-se da autoconfiança que o líder transmite. Se ele consegue se adaptar às situações do cotidiano e o entusiasmo que ele apresenta
Sociais	Trata-se da habilidade de administrar de maneira mais adequada. A habilidade de se comunicar com todas as pessoas a sua volta
Relacionados com a tarefa	Trata-se da persistência na hora de executar as tarefas. A iniciativa do líder e a realização das tarefas.

Tabela 1: Traços de personalidade
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Existe também a teoria do círculo de liderança, onde Maxwell (2007) diz que um líder que lidera apenas os seguidores é limitado, porém para um líder avançar para o próximo nível ele deve ser capaz de liderar outros líderes, independente se estão abaixo dele ou ao seu lado.

O círculo da liderança é utilizado para que o líder consiga administrar todos ao seu redor, desde seus subordinados até seus superiores, para que todos possam crescer e alcançar os seus objetivos principais em conjunto. Maxwell (2007) explica cada ponto da seguinte forma:

1. CUIDADO: É importante que o líder tenha interesse pelas pessoas. O líder precisa se atentar às pessoas que o seguem e mostrar que tem interesse pelas necessidades delas para que as mesmas se sintam confortáveis em segui-lo.

2. APRENDIZAGEM: Conhecer as pessoas a sua volta é fundamental para um bom líder. É preciso mostrar às pessoas que elas têm importância para você, para isso o líder tem que se esforçar para conhecê-las como indivíduos, o líder precisa reservar um tempo para conversar com as pessoas e conhecer um pouco mais sobre cada uma.

3. APRECIÇÃO: Respeito pelo próximo é um ponto importante, o líder deve se esforçar e apreciar as habilidades e experiências de cada um de seus seguidores para utilizá-las como recursos e aprender com elas.

4. **CONTRIBUIÇÃO:** Agregar valor aos seus colegas e contribuir para que eles vençam, mesmo que isso não lhe traga um benefício direto. Algumas coisas que o líder pode fazer é: mostrar o que tem de melhor a oferecer para que o próximo possa atingir os seus objetivos, seja com ideias ou resultados; ajudar a sua equipe a desenvolver as habilidades que precisam de melhorias, o líder precisa caminhar junto com seus colegas, para isso é preciso compartilhar com eles o que você está fazendo.

5. **VERBALIZAÇÃO:** Dar afirmação às pessoas, ou seja, o líder tem que trazer sempre uma palavra de motivação para os seus seguidores para que eles não se percam e continuem sempre animados em suas atividades do cotidiano.

6. **LIDERANÇA:** Todo líder precisa influenciar as pessoas ao seu redor e para fazer isso ele precisa utilizar sua habilidade de liderar.

7. **SUCESSO:** O líder precisa vencer com as pessoas. Os bons líderes não utilizam as pessoas para alcançarem a vitória pessoal, mas sim as lideram para que todos possam vencer juntos. Quanto mais o líder ajuda os outros a terem sucesso mais ele tem a oportunidade de ajudar um número maior de pessoas, pois, “uma vez que os líderes provam que podem ajudar a fazer com que os sonhos das pessoas se concretizem, outros os procuram para que também possam ser ajudados a vencer” (Maxwell, 2007, p. 124).

2.3 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Segundo Tajada (2013) motivação é saber aonde se quer chegar e também agir em busca dessa realização, lutar pelos próprios objetivos, pelos próprios ideais, por tudo aquilo que se almeja alcançar.

Souza, Junior e Magalhães (2015) diz que uma das teorias mais relevantes em relação à motivação é a apresentada por Abraham Maslow em 1943, que diz que a motivação é algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos, mas que o homem raramente alcança um estado completo de satisfação, pois à medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar.

Maslow classifica os objetivos humanos em 5 necessidades que direcionam o comportamento, que são:

1. **Necessidades Fisiológicas:** São as necessidades básicas que levam as pessoas a procurar satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado. Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.

2. **Necessidades de Segurança:** São as necessidades que incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

3. **Necessidades sociais:** São as necessidades que uma vez atendida perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pelas necessidades seguintes. Inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

4. **Necessidades de Estima:** São as necessidades mais elevadas que trazem uma maior realização. Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.

5. **Necessidades de Auto-realização:** É a necessidade de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.



Pirâmide de maslow

Fonte: <https://mazzolasolucoes.com.br/blog/wp-content/uploads/2024/05/image.png>

Segundo Begnami (2013) a motivação e o clima organizacional estão diretamente entrelaçados, pois conseguem mensurar o grau de satisfação ou frustração dos colaboradores e a forma como os mesmos são influenciados ou influenciam o ambiente interno da empresa.

Sendo assim, “Um bom ambiente de trabalho, com uma equipe motivada, uma boa qualidade de vida na empresa e uma liderança eficaz é capaz de melhorar o ambiente que se estão inseridos e, conseqüentemente, melhorar a produtividade da equipe.” (Souza, Junior e Magalhães, 2015 p.328).

“A verdadeira liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores. O verdadeiro líder faz com que sua equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito.” (tajada, 2013, p. 14).

Para Paro e Speretta (2015) a maneira como o funcionário é tratado pode impulsionar a sua motivação, dependendo das atividades exercidas dentro da organização, que podem envolver: o reconhecimento e valorização recibos da empresa, a convivência com os demais membros da equipe, o encorajamento e o incentivo recebido da liderança, cada pequeno detalhe pode ser fundamental no desenvolvimento da motivação do funcionário e dependerá da personalidade de cada colaborador.

Do ponto de vista de Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2018), a excelência no cumprimento no papel do líder tem como consequência a motivação da sua equipe, pois faz com que todos ao seu redor adotem postura similar a ao seu, desde que apresente bons exemplos e resultados. Apesar do desenvolvimento da motivação ser algo que precisa fluir de dentro de cada pessoa, o líder tem um papel de importância, pois o relacionamento com a equipe pode inspirá-los a alcançar níveis mais elevados, onde nem mesmo eles acreditam ser capazes de alcançar.

Os autores complementam dizendo que o sucesso de um líder está diretamente ligado ao desempenho de sua equipe, mas alcançar resultados expressivos exige tempo, esforço e dedicação. Para que os liderados estejam verdadeiramente comprometidos com os objetivos e metas da organização, o líder precisa investir continuamente em seu próprio aperfeiçoamento, buscando conhecimentos e técnicas que contribuam para o desenvolvimento de sua equipe. Dessa forma, ele mantém cada colaborador motivado e engajado, promovendo não apenas o crescimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal de todos.

3 METODOLOGIA

Bonat (2009, p. 21) diz que a “Metodologia é a ciência que estuda os métodos utilizados no processo de conhecimento.” e complementa que é o caminho que o pesquisador utiliza para alcançar a comprovação de sua hipótese ao final da pesquisa. “Pode ser entendido como um conjunto de etapas que serão vencidas de forma sistematizada na busca pela ‘verdade’.” (ibid, 2009, p. 21)

As pesquisas científicas classificam-se de diferentes modos, sendo apresentados neste ponto do estudo a perspectiva metodológica bem como os procedimentos recorridos na obtenção dos dados utilizados na elaboração deste artigo.

De acordo com **a finalidade do estudo** trata-se de uma **pesquisa aplicada**, pois visa determinar os possíveis usos para as descobertas das pesquisas básicas ou definir novos métodos ou maneiras de alcançar objetivos específicos pré-determinados.

Quanto **aos objetivos**, escolhe-se realizar uma **pesquisa explicativa**, pois ela tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando-se no conhecimento da realidade.

A **abordagem utilizada** no artigo se caracteriza preponderantemente como uma **pesquisa mista, isto é quantitativa e qualitativa**, que busca mensurar por meios de questionários o grau de concordância ou discordância com afirmações, e propor mudanças ou apontar qualidades e vantagens já existentes no processo e nas tomadas de decisões da organização em estudo.

Para a **classificação com base nos procedimentos** utilizados, do ponto de vista da abordagem teórica fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica descrevendo e contextualizando a visão de autores a respeito do tema abordado em referências já publicadas. Já do ponto de vista do ambiente do estudo, foi realizado um **estudo de caso**, uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, que compreende o estudo aprofundado de um ou poucos objetivos de maneira que se permita o amplo e detalhado conhecimento.

Os **dados essenciais obtidos para a realização deste estudo** foram provenientes de **fontes primárias e secundárias**. Como fonte primária foi aplicado um questionário no google formulários com perguntas pontuais, com o intuito de alcançar os objetivos estipulados na pesquisa. Tal questionário foi aplicado, diretamente com os colaboradores da empresa via google formulários, o objeto do estudo, em um único encontro realizado no dia 23/05/2025,

A empresa contém ao todo 12 colaboradores, sendo estes: 1 diretor/proprietário, 1 gerente, 1 assistente administrativo/financeiro, 6 vendedores, 1 estoquista, 1 operador de caixa e 1 auxiliar de expedição. O questionário teve aplicação voltada aos vendedores, estoquistas, operador de caixa e auxiliar de expedição, pois a pesquisa tem o intuito de avaliar a sua liderança e tem como pesquisador o assistente administrativo.

Como fonte secundária utilizou-se informações relevantes para o estudo em livros e outros estudos científicos, com o objetivo de compreender melhor e apresentar os dados obtidos.

A presente pesquisa foi realizada na empresa Casa dos Parafusos que fica localizada na cidade de João Pessoa na Paraíba, atuante no mercado varejista do comércio de ferragens e ferramentas.

4 ESTUDO DE CASO: RESULTADO E DISCUSSÃO

Esse estudo de caso foi aplicado em uma empresa privada denominada Casa dos Parafusos, situada na cidade de João Pessoa na Paraíba, atuando no setor do comércio varejista de ferragens e ferramentas.

A pesquisa foi aplicada e respondida por 9 colaboradores, com faixa etária entre 20 e 55 anos, atuando nas respectivas funções: vendas com 6 pessoas (66,7%), estoque, caixa e expedição com 1 pessoa em cada função (11,1% em cada área), como demonstra o gráfico abaixo:

A maioria dos colaboradores da empresa possui menos de 2 anos de atuação, representando 55,5% do total de respondentes. Por outro lado, apenas 44,4% dos colaboradores estão na empresa há mais de 2 anos. Esses dados podem ser visualizados de forma mais detalhada no gráfico a seguir:

Após apurados os dados gerais dos colaboradores, iniciou-se a coleta de informações mais relevantes para atender aos objetivos estipulados deste trabalho.

A percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa, em sua esmagadora maioria, considera o ambiente como sendo bom (88,9%), onde a equipe afirma gostar do ambiente em que atua, levando em consideração o ambiente em geral, que envolve, a convivência com os demais membros da equipe, a relação com a liderança, a motivação com trabalho e os processos internos da empresa. Tal resultado é apresentado no gráfico abaixo:

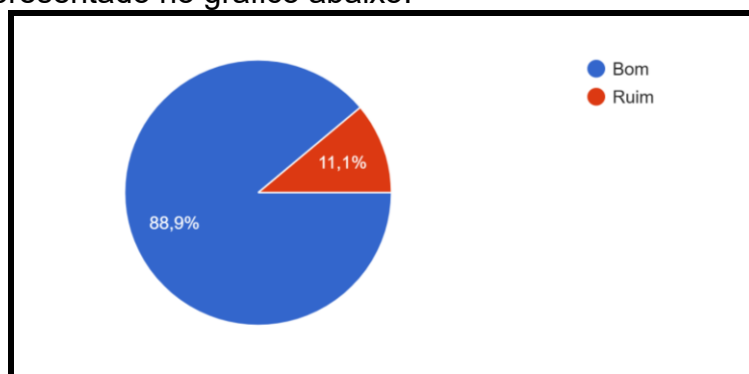


Gráfico 01: Percepção sobre o clima organizacional da empresa.
Fonte: Elaboração própria (2025).

Outro ponto levantado no questionário aplicado foi se a liderança adotada na empresa tem a capacidade de criar um ambiente participativo e colaborativo, onde a maioria das respostas apontam que o líder cumpre muito bem esse papel em suas atitudes e decisões do cotidiano, como mostrado no gráfico 02.

Essa percepção pode dar-se devido ao comprometimento do líder com a sua equipe, onde o mesmo visa ouvi-los e ajudá-los sempre que necessário, promovendo um ambiente de trabalho agradável, evitando a presença de competitividades, hostilidades e agressividade entre os membros, visando ter um local agradável para trabalhar.

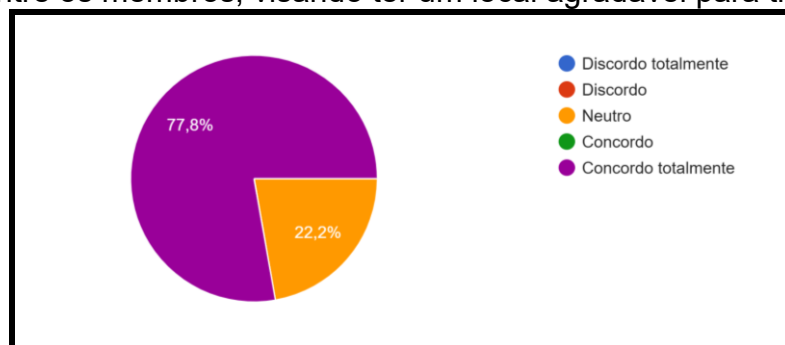


Gráfico 02: Ambiente positivo e participativo
Fonte: Elaboração própria (2025).

No gráfico 03, pode-se observar uma maior diversidade de opiniões quando se trata da acessibilidade e suporte prestados pelo líder, pois apesar de 44,4% dos colaboradores confirmarem que o líder tem esse perfil, alguns não tem tanta confiança ao afirmar que sua liderança tem essa postura adotada.

Essa variação pode estar relacionada à forma como o líder gerencia sua equipe, uma vez que cada colaborador possui sua própria personalidade. Por isso, as atitudes e a postura do gestor devem se adaptar às características únicas de cada indivíduo, visando alcançar os melhores resultados para a organização.

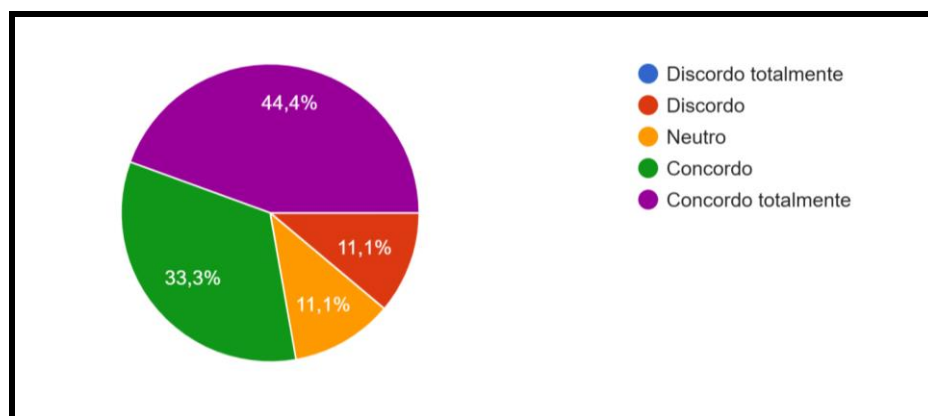


Gráfico 03: Acessibilidade e suporte.
Fonte: Elaboração própria(2025).

O estímulo para alcançar objetivos é de suma importância para o papel do líder, e como apresentado no gráfico 04, o líder busca fazer com que a equipe alcance os seus objetivos (55,6%).

Além de promover um ambiente participativo e colaborativo, é fundamental que o líder incentive os membros da equipe a alcançar não apenas seus objetivos profissionais, mas também os pessoais. Isso contribui para que se mantenham focados, motivados e engajados com o trabalho.

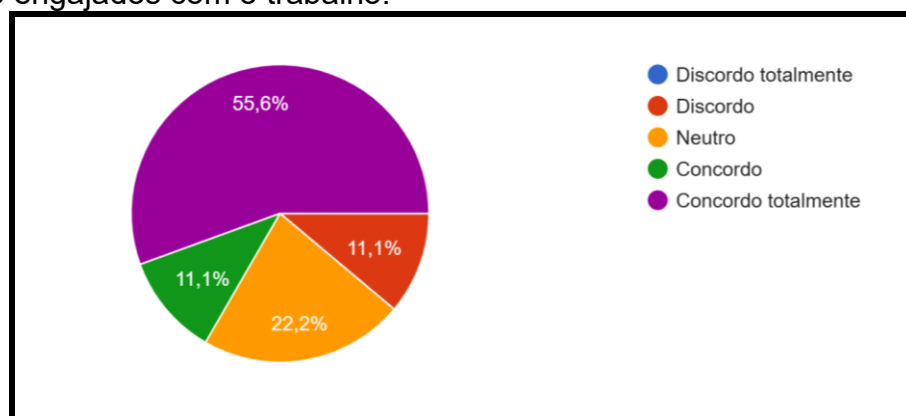


Gráfico 04: Objetivos profissionais e pessoais
Fonte: Elaboração própria (2025).

A resolução de conflitos é uma habilidade crucial para um líder, pois, como abordado no referencial teórico, pode influenciar todo o ambiente da organização. Sendo assim, essa pergunta não poderia faltar no desenvolvimento desta pesquisa, e como pode-se observar no gráfico abaixo, a liderança adotada na empresa tem apresentado essa habilidade com muita excelência.

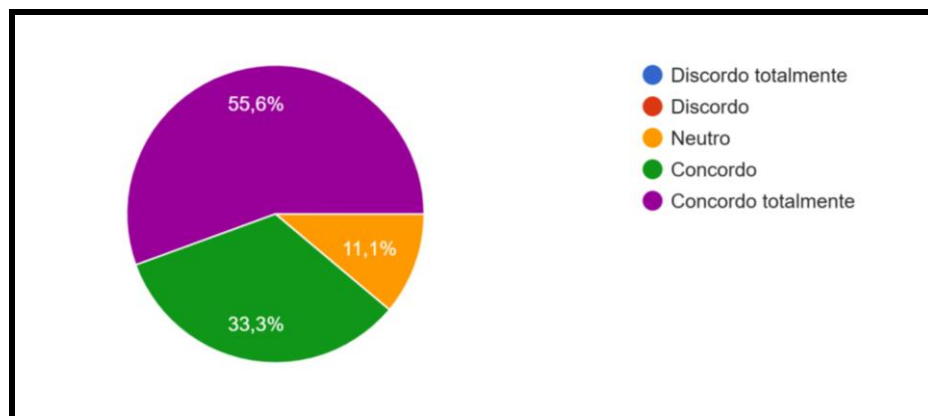


Gráfico 05: Resolução de conflitos.
Fonte: Elaboração própria (2025).

A motivação é algo intrínseco que já nasce com o ser humano, como apontado nos referenciais, mas o líder pode estimular essa motivação, e na pesquisa aplicada a maioria esmagadora dos respondentes afirmam que a liderança adotada pela empresa tem desempenhado muito bem essa função. Como demonstrado no gráfico 06.

O engajamento da equipe pode ser influenciado diretamente pela forma como o líder conduz a rotina, lida com os conflitos e direciona os objetivos — aspectos já abordados nos gráficos anteriores. Esse posicionamento impacta o comportamento dos colaboradores, promovendo um clima organizacional mais positivo e fortalecendo a cultura da empresa. Como resultado, os profissionais se mostram mais comprometidos com suas atividades e motivados a alcançar novos patamares, tanto na carreira quanto em suas vidas pessoais.

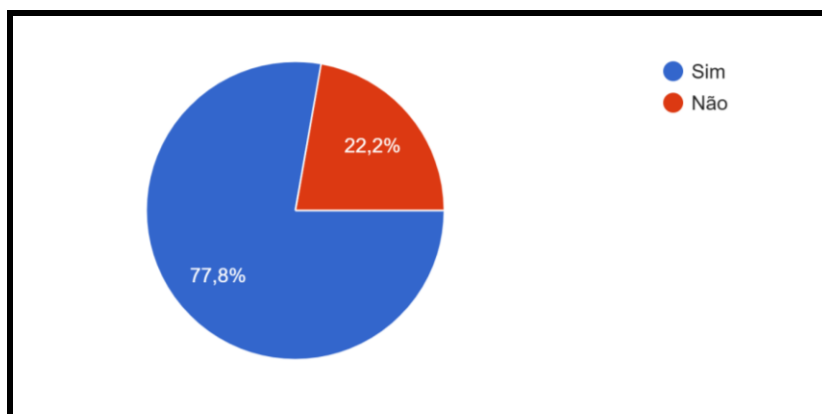


Gráfico 06: Estímulo da liderança da empresa
Fonte: Elaboração própria (2025).

Para finalizar as perguntas do questionário, e atingir mais um dos objetivos impostos nesta pesquisa, precisa-se saber qual tipo de liderança adotada pela empresa, e como pode-se observar no gráfico abaixo alguns acreditam que a empresa tem uma liderança situacional (22,2%), mas a maioria concorda que a liderança adotada na organização é a democrática (77,8%), pois demonstra uma preocupação maior com os colaboradores.

Entende-se que essa percepção decorra da forma como o líder demonstra preocupação genuína com sua equipe, buscando envolvê-la na rotina e nas decisões importantes, além de zelar pelo bem-estar e desenvolvimento de cada colaborador. Essa postura reforça não apenas o crescimento da empresa, mas também o de cada indivíduo, valorizando sua evolução pessoal e profissional.

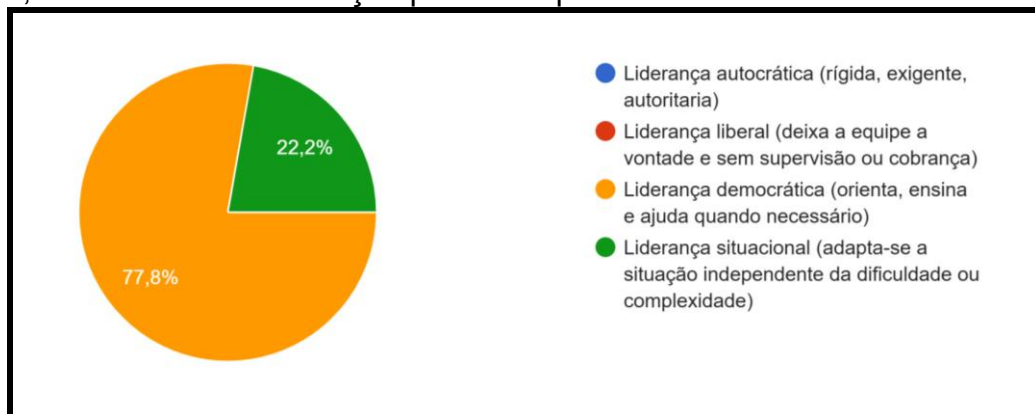


Gráfico 07: A liderança da empresa
Fonte: Elaboração própria (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso, tem como objetivo analisar a percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional da Casa dos Parafusos, uma empresa do ramo do comércio varejista de ferragens e ferramentas, atualmente localizada na cidade de João Pessoa.

Para iniciar essa discussão é preciso compreender o clima e cultura organizacional, sendo assim, apresentou-se, nos referenciais teóricos, alguns conceitos sobre o tema em questão, onde apresenta-se a sua importância dentro das organizações.

O clima e a cultura organizacional são de extrema importância dentro de uma organização, toda empresa tem a sua, seja ela favorável ou desfavorável, bom ou ruim, onde um clima bom pode elevar a produtividade e a interação da equipe, bem como os seus resultados, por outro lado uma cultura e clima ruim pode causar um ambiente organizacional hostil, cheio de conflitos e com baixa produtividade.

Apresentando os estudos sobre liderança, pode-se perceber o amplo campo de estudo que o tema pode alcançar, relacionando o referencial teórico com os questionários aplicados junto a equipe da casa dos parafusos, pode-se observar que a mesma possui um líder considerado como o democrático, como observado no gráfico 07, pois o mesmo demonstra preocupação com a equipe, busca envolver os mesmos com a tomada de decisões necessária para alcançar os objetivos da empresa, e também suas metas pessoais.

Sendo assim, utilizando os dados abordados no questionário, é possível observar que, de forma geral, o estilo de liderança aplicado na casa dos parafusos tem demonstrado ser um tipo que motiva e deixa a equipe confortável, como demonstrado no gráfico 08 apresentado nos resultados.

O posicionamento e conduta, até então apresentada pela liderança da empresa, tem se mostrado positivo, como observado nos gráficos 01 e 02, e tem criado um clima bom na organização, e faz com que seja mais provável a fixação de uma cultura forte e que traga resultados positivos para a empresa, levando em consideração a permanência das atitudes e a veracidade dos dados apurados pela resposta dos colaboradores.

De acordo com os gráficos 03, 04 e 05, pode-se perceber a dedicação e comprometimento que o líder tem com a sua equipe, pois o mesmo demonstra comportamento de acessibilidade e suporte, incentivo para alcance de metas, e resolução de conflitos, o que gera confiança mútua na interação entre ambos.

Com a interpretação das informações apuradas no decorrer desta pesquisa, conclui-se que a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional da empresa é que a Casa dos Parafusos tem um clima bom/favorável, e que a liderança da empresa tem adotado demonstra-se ser positiva, o que tem impactado com a elevação do nível de motivação interna da sua equipe no alcance das metas e dos objetivos, almejando o fortalecimento da organização e o avanço individual e profissional dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

Begnami, M. L. V. **Clima organizacional: Percepções e aplicabilidade**. Araras – SP: Revista Científica da FHO|UNIARARAS, 2013. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/moxkiwufwfhdlglnbhuhqy53i/access/wayback/http://www.uniararas.br/revistacientifica/download.php?file=art.5-002-2013.pdf> Acesso em: 03/05/2025.

Bergamini, C. W. **Liderança, Administração do sentido**. São Paulo – SP: Atlas S.A, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27/03/2025.

Bonat. D. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

Chiavenato, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Ferreira, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas: Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 18 mar. 2025.

Hanashiro, M. L; [et.al](#). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

Marras, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Maxwell, J. C. 1947 **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa/ John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamim Fernandes]** – Rio de Janeiro: Tomas Nelson Brasil, 2007.

Paro, D. S.;Speretta J. A. **A influência da liderança na motivação**. São Paulo, 2015. Disponível em:

<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf> Acesso em 23/05/2025.

Souza, T. A.; Junior, D. J. C.; Magalhães, S. R. **A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113191>
Acesso em: 13/05/2025.

Tejada, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso**: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul, RS : Educs, 2013. Disponível em: <https://www.uces.br/educs/arquivo/ebook/motivacao-e-lideranca-como-fatores-estrategicos-de-sucesso-voce-pode-fazer-a-diferenca-na-organizacao/> Acesso em: 12/05/2025.

Voigtlaender, K; Beiler, G; Walkowski, M. **Liderança e Motivação nas organizações**. Convibra Administração, 2018. Disponível em: https://www.academia.edu/download/38825068/lideranca_e_motivacao.pdf Acesso em : 26/05/2025.

Psicologia na Gestão Empresarial: Liderança Comportamental e as Lições de Jordan Peterson

João Granvile Azevedo Alencar (aluno)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador)
Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)

RESUMO

Este trabalho investiga como a psicologia comportamental, aliada às lições de Jordan Peterson, pode aprimorar a liderança nas organizações. Na introdução, destaca-se o contexto de rápidas transformações tecnológicas, globalização e demandas por práticas mais humanas, situando a liderança comportamental como ferramenta capaz de moldar comportamentos por meio de reforços, feedbacks e hábitos. Peterson, em “12 Regras para a Vida” e “Além da Ordem”, enfatiza responsabilidade pessoal, hierarquia saudável e busca de sentido, oferecendo subsídios para líderes que desejam influenciar positivamente suas equipes.

Os objetivos englobam: 1) identificar conceitos-chave do behaviorismo que impactam a liderança; 2) explorar as ideias de Peterson e sua relação com psicologia e filosofia no contexto empresarial; 3) avaliar o efeito das práticas comportamentais no desempenho e bem-estar dos colaboradores. O problema de pesquisa questiona como aplicar esses fundamentos de forma prática nas empresas, diante da escassez de habilidades interpessoais e do desafio de jovens profissionais em assumir responsabilidades.

No referencial teórico, aborda-se a psicologia comportamental (Skinner, Watson, Geller) e seu papel na criação de ambientes que incentivam colaboração e inovação. Em seguida, discute-se a liderança comportamental combinada às “regras” de Peterson: o líder deve oferecer orientações claras (Regra 4), cuidar da equipe como cuidaria de si (Regra 2), ser honesto (Regra 8) e estruturar processos (Regra 6). Goleman e Bass complementam a visão, ressaltando inteligência emocional e liderança transformacional. Por fim, contrastam-se os enfoques comportamental e petersoniano, mostrando que ambientes organizados facilitam escolhas responsáveis dos indivíduos. O estudo propõe construir um modelo de liderança eficaz, humano e adaptável, que valorize o desenvolvimento pessoal e coletivo.

Palavras-chaves: Jordan Peterson; psicologia comportamental; psicologia; filosofia; administração moderna.

ABSTRACT:

This paper investigates how behavioral psychology, combined with Jordan Peterson's insights, can enhance leadership in organizations. The introduction highlights the context of rapid technological changes, globalization, and demands for more humane practices, positioning behavioral leadership as a tool capable of shaping behaviors through reinforcement, feedback, and habits. In “12 Rules for Life” and “Beyond Order,” Peterson emphasizes personal responsibility, healthy hierarchy, and the search for meaning, guiding leaders who wish to influence their teams positively.

The objectives include: (1) identifying key behaviorist concepts that impact leadership; (2) exploring Peterson's ideas and their relation to psychology and philosophy in a business context; and (3) evaluating the effect of behavioral practices on employee performance and well-being. The research question asks how to apply these principles practically within companies, given the scarcity of interpersonal skills and the challenge of young professionals taking responsibility.

In the theoretical framework it addresses behavioral psychology (Skinner, Watson, Geller) and its role in creating environments that encourage collaboration and innovation. Next, it discusses behavioral leadership combined with Peterson's "rules": the leader should provide clear guidance (Rule 4), care for the team as they would for themselves (Rule 2), be honest (Rule 8), and structure processes (Rule 6). Goleman and Bass complement this view by emphasizing emotional intelligence and transformational leadership. Finally, the paper contrasts behavioral and Petersonian approaches, showing that organized environments facilitate responsible individual choices. The study proposes building a leadership model that is effective, humane, and adaptable—one that values both personal and collective development.

KEY WORDS: Jordan Peterson; behavioral psychology; psychology; philosophy; modern management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial contemporânea enfrenta uma série de desafios complexos e multifacetados. Com a aceleração das mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e a crescente demanda por práticas empresariais mais sustentáveis e humanas, as organizações precisam ser cada vez mais adaptáveis e inovadoras. Nesse contexto, a psicologia, em especial a psicologia comportamental, surge como uma ferramenta poderosa para ajudar líderes e gestores a compreenderem melhor as dinâmicas interpessoais, motivacionais e emocionais de suas equipes, melhorando a eficiência e o clima organizacional.

Dentro dessa perspectiva, a liderança desempenha um papel fundamental. Líderes eficazes são capazes de não apenas gerenciar tarefas e resultados, mas também de influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável, produtivo, colaborativo e que cria margem para o crescimento pessoal. Nesse contexto, os líderes devem enxergar a empresa pelo que ela é, um agente multimembros transformador da sociedade e do ser. O conceito de liderança comportamental, que se baseia em princípios psicológicos para moldar e orientar o comportamento humano dentro das organizações, é um campo promissor que vem ganhando destaque nas últimas décadas.

Este trabalho se propõe a explorar como ela pode ser aplicada na gestão empresarial, com foco especial nas lições de Jordan Peterson, psicólogo clínico canadense, autor de obras como "12 Regras para a Vida" e "Além da Ordem". Peterson é conhecido por suas reflexões sobre a natureza humana, a importância da responsabilidade individual, da hierarquia social e da necessidade de buscar sentido na vida. Seus ensinamentos, que dialogam tanto com conceitos psicológicos quanto filosóficos, oferecem uma perspectiva única sobre como lidar com os desafios da liderança e da gestão de equipes.

A relevância deste estudo se encontra no impacto crescente da psicologia na formação de líderes mais conscientes, responsáveis e empáticos. Nesse contexto, o uso de ferramentas psicológicas e filosóficas, como as ensinadas por Peterson, pode ajudar líderes a se tornarem mais habilidosos em lidar com conflitos, tomadas de decisão difíceis e no incentivo à criação de uma cultura organizacional saudável, aliada

à formação dos colaboradores. Além disso, esse estudo também visa explorar como esses conceitos mais individuais podem ser aplicados de maneira prática nas organizações, essa é a grande dificuldade individual da população e também o objeto de estudo deste projeto.

Este trabalho, portanto, tem como objetivo geral analisar a aplicação da psicologia comportamental na gestão empresarial, utilizando as lições de Jordan Peterson para aprimorar a liderança e a dinâmica das equipes nas organizações. Esse, logo, nos trás alguns outros objetivos específicos: Identificar os principais conceitos da psicologia comportamental que influenciam a liderança empresarial; Explorar as obras de Jordan Peterson e outras obras da psicologia e filosofia e sua aplicabilidade e semelhança com o contexto da gestão de equipes e empresas; Avaliar o impacto das práticas de liderança comportamental na performance e no bem-estar dos funcionários.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: Como a aplicação da psicologia comportamental, fundamentada nas lições de Jordan Peterson e outras obras da psicologia e filosofia, pode aprimorar a liderança e a gestão de equipes nas organizações empresariais de forma prática? Essa questão reflete a crescente busca por estratégias mais eficazes e humanas para o desenvolvimento da liderança nas empresas, diante de um ambiente corporativo cada vez mais exigente e complexo.

Nos últimos anos, a psicologia comportamental tem demonstrado um papel importante na melhoria da gestão empresarial, pois oferece um entendimento mais profundo sobre o comportamento humano, o que pode ser utilizado para promover mudanças positivas nas atitudes e ações de líderes e colaboradores. Em contrapartida, nos encontramos em um contexto global desafiador, as faculdades formam uma mão de obra cada vez mais escassa do ponto de vista técnico, e para os casos que fogem disso, o problema emana de uma sociedade relativista, que deixa a desejar quando falamos de “soft skills”. Essa sociedade criou jovens com moral e psicológico fracos que tentam retirar responsabilidade do único sobre a quem ela pode recair logicamente, o próprio ser.

A psicologia comportamental se concentra em como os comportamentos das pessoas podem ser modificados, incentivados ou desencorajados, o que é especialmente relevante em contextos organizacionais onde a dinâmica de equipe e as relações interpessoais desempenham um papel vital no sucesso de uma organização.

Jordan Peterson, em suas obras e palestras, explora a interseção entre psicologia e filosofia, propondo uma abordagem de vida baseada na responsabilidade pessoal e na busca por ordem e significado, princípios que podem ser aplicados diretamente ao contexto da liderança. Ele enfatiza a importância de líderes serem exemplos de integridade, resiliência e clareza, qualidades que são fundamentais para a criação de equipes motivadas e coesas. Essa abordagem se alinha com as demandas contemporâneas para líderes que sejam não apenas gestores de resultados, mas também formadores de culturas organizacionais, pessoas e que almejam a transformação da sociedade.

O objeto de realização deste estudo é claro: as empresas, especialmente as que buscam se manter competitivas em um mercado globalizado e em constante transformação e que precisam de líderes com habilidades interpessoais e emocionais aguçadas, capazes de entender, motivar e transformar as pessoas em suas equipes de maneira eficiente. Consoante a isso, vamos observar e aprender ao longo desse trabalho com a visão da empresa como agente transformador da sociedade e do líder como o herói arquetípico do mito do herói.

Conforme observaremos, a psicologia comportamental oferece ferramentas para compreender melhor os comportamentos individuais e coletivos, ajudando a criar estratégias de liderança que, não apenas atendam às necessidades de performance, mas também promovam o desenvolvimento e o alcance de significado pelos funcionários.

Portanto, a relevância do estudo proposto se apresenta tanto para a teoria quanto para a prática da administração, ao buscar aprofundar o entendimento sobre como a psicologia, especialmente as abordagens comportamentais e as lições de Peterson, pode ser aplicada de forma eficaz para desenvolver líderes mais competentes e humanos. Além disso, as descobertas servirão como guia para gestores e organizações que almejam melhorar a dinâmica das equipes, as relações com os colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho e motivação organizacional. Esse tipo de liderança, fundamentado na psicologia comportamental, não só contribui para a melhoria do ambiente de trabalho, mas tem um impacto direto na retenção de talentos, no alcance de resultados sustentáveis ao longo prazo e também na completa modificação e reestruturação da sociedade e, idealmente, de tudo que vemos.

O escopo delimitado deste estudo – organizações que buscam vantagem competitiva em um mercado globalizado – reforça o caráter aplicado da pesquisa. Ao concentrar-se em empresas dispostas a investir no desenvolvimento de soft skills e na criação de ambientes de responsabilidade compartilhada, o trabalho evidencia como os princípios behavioristas e as lições de Peterson podem ser operacionalizados em políticas de RH, programas de mentoria e sistemas de recompensas alinhados ao propósito corporativo. Essa delimitação torna o modelo proposto plausível de ser replicado em setores distintos, respeitando as particularidades culturais de cada organização.

Do ponto de vista organizacional, espera-se que a adoção de práticas de liderança comportamental resultem não apenas em maior produtividade, mas também em ciclos virtuosos de engajamento: equipes que compreendem claramente metas significativas tendem a internalizar valores éticos, reduzir conflitos e atuar com mais criatividade. A literatura já indica que feedbacks honestos (Regra 8), alinhados a métricas objetivas de desempenho, elevam a sensação de justiça interna; quando combinados a planos de carreira transparentes, contribuem para a retenção de talentos e a formação de lideranças sucessoras, elemento crítico em mercados de alta rotatividade.

Por fim, a relevância socioacadêmica deste trabalho reside em demonstrar que empresas podem assumir um papel de agentes transformadores da sociedade, ao promoverem culturas organizacionais pautadas em significado e responsabilidade pessoal. Ao validar, por meio de evidência empírica, a convergência entre ciência do comportamento e filosofia prática, o estudo oferece insumos para futuras investigações longitudinalmente comparativas e para o desenho de políticas educacionais que aproximem formação técnica e desenvolvimento moral – um passo indispensável para enfrentar o déficit contemporâneo de soft skills identificado ao longo desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A PSICOLOGIA COMPORTAMENTAL E A LIDERANÇA EMPRESARIAL

A psicologia comportamental, também conhecida como behaviorismo, tem sido um pilar fundamental na compreensão do comportamento humano dentro das organizações.

Ela enfatiza a importância de estímulos e respostas observáveis como formas de modificar e orientar o comportamento das pessoas, sendo amplamente aplicada em áreas como treinamento, desenvolvimento organizacional e recursos humanos.

Skinner (1974) e Watson (1913), dois dos principais teóricos do behaviorismo, destacam a importância do ambiente na formação do comportamento humano. No contexto organizacional, isso implica que as empresas devem criar ambientes que incentivem comportamentos desejáveis, como colaboração, produtividade e inovação. A gestão de pessoas, portanto, precisa ser orientada para a compreensão de como os indivíduos reagem a diferentes tipos de reforços e punições, algo que se aplica diretamente na construção de estratégias de liderança.

Em sua obra *Organizational Behavior Management* (1987), Scott Geller analisa como os princípios da psicologia comportamental podem ser aplicados para melhorar o comportamento organizacional. Ele argumenta que a motivação dos funcionários pode ser aumentada através da implementação de reforços positivos e feedback constante. Isso é essencial no desenvolvimento da liderança, pois líderes que entendem os mecanismos do comportamento humano são mais aptos a criar condições que maximizam o desempenho de suas equipes.

A Tecnologia da informação vem desempenhando um papel importantíssimo nessa frente. É visível os frutos desse tipo de liderança e dinâmica de empresa. Em síntese, a aplicação de fundamentos psicológicos na liderança em TI estimula a formação de profissionais conscientes, responsáveis e empáticos. Líderes com alta inteligência emocional e mindset de crescimento promovem ambientes de confiança, transparência e inovação. O discipulado (mentoria) acelera o aprendizado dos estagiários e os chamados “juniores”, constroem confiança e cria um ciclo em que “plenos” e “seniores” também se tornam mentores. Planos de carreira claros, treinamentos contínuos e oportunidades horizontais/verticais aumentam a retenção de talentos. Por fim, uma cultura colaborativa, baseada em práticas ágeis, comunicação aberta e resolução conjunta de problemas, fortalece a cooperação e impulsiona a inovação nas empresas de TI.

Além desses elementos, o behaviorismo organizacional alerta para a importância de alinhamento entre os reforços e os valores corporativos. Recompensas tangíveis (bônus, participação nos lucros) ou simbólicas (reconhecimento público, certificados de mérito) só produzem efeitos duradouros quando reforçam comportamentos coerentes com a missão da empresa. Caso contrário, criam-se incentivos disfuncionais que premiam apenas resultados de curto prazo. Por isso, líderes precisam calibrar cuidadosamente a “programação” dos reforços, garantindo que cada conquista celebrada represente também avanço em colaboração, qualidade e inovação.

Outro ponto enfatizado é a necessidade de feedback imediato e mensurável. Nas equipes de TI, por exemplo, indicadores como lead time, taxa de cobertura de testes, tempo médio para code review e velocidade de sprints tornam-se estímulos concretos que guiam o comportamento diário. Quando esses dados são disponibilizados em painéis visuais (dashboards) e discutidos em ritos ágeis, cada profissional percebe, quase em tempo real, o impacto das próprias ações condição indispensável para a modelagem eficaz de novos hábitos.

Por fim, a literatura alerta para o risco de dependência excessiva de reforços extrínsecos. Se a liderança não ajudar o colaborador a internalizar propósito e autonomia, o resultado pode ser mera obediência superficial, sem criatividade nem senso de dono. A solução proposta combina reforço positivo com desafios significativos e oportunidades de crescimento pessoal: mentoria estruturada, rotatividade de funções (job rotation) e participação em decisões estratégicas. Dessa forma, o sistema de reforços atua como ponte inicial, mas o engajamento de longo prazo passa a ser

sustentado por motivação intrínseca exatamente o cenário que Skinner e Geller sugerem como maturidade máxima do comportamento organizacional.

2.2 A LIDERANÇA COMPORTAMENTAL E AS LIÇÕES DE JORDAN PETERSON

Jordan Peterson, psicólogo clínico e professor, ganhou notoriedade principalmente por suas reflexões sobre psicologia, filosofia e o comportamento humano e ganhou fama por suas fortes opiniões em suas aulas gravadas no youtube. Em sua obra "12 Regras para a Vida" (2018), Peterson aborda temas que vão desde a responsabilidade pessoal até a importância da ordem e hierarquia, discutindo como esses conceitos podem ser aplicados em diversos aspectos da vida, inclusive no ambiente organizacional.

Peterson argumenta que a responsabilidade pessoal é o pilar de uma vida significativa e de uma liderança eficaz. Para ele, os líderes devem ser exemplos de disciplina, resiliência e compromisso com o bem-estar de suas equipes. Além disso, suas ideias sobre a necessidade de estabelecer metas claras e realistas, e de permitir que os indivíduos se responsabilizem por seu próprio progresso, têm implicações diretas na forma como líderes podem orientar suas equipes para o sucesso organizacional. Com isso, chegamos a outro conceito de Peterson: a ideia de que os indivíduos que se responsabilizam por suas próprias ações e enfrentam os desafios com coragem, se tornam não apenas mais eficientes, mas também mais resilientes e satisfeitos com o seu trabalho.

Em "Além da Ordem" (2021), Peterson aprofunda ainda mais seus conceitos, defendendo que a estrutura e a ordem não são inimigas da liberdade, mas, ao contrário, são fundamentais para que as pessoas possam alcançar seu pleno potencial. Essa visão se reflete na forma como ele vê a liderança: um líder eficaz deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho ordenado, no qual todos saibam claramente seus papéis e responsabilidades, ao mesmo tempo que sejam encorajados a se desenvolverem e a contribuir com ideias inovadoras.

Autores modernos	Regra de Jordan Peterson	Conclusão e resultado
De acordo com Bass (1990), a liderança comportamental se caracteriza pela capacidade do líder de influenciar os comportamentos de seus subordinados por meio de reforços, feedbacks e moldagem de hábitos. Esse processo de moldagem é associado à ideia da Regra 4: "compare-se com quem você era ontem, não com quem alguém é hoje"—no sentido de que cada pessoa evolui passo a passo quando recebe orientações claras e constantes sobre o próprio progresso. Além disso, ao reforçar comportamentos desejáveis, o líder pratica um princípio semelhante a "cuide de si mesmo como alguém de quem você é responsável" (Regra 2), pois estende ao time o mesmo cuidado que teria consigo mesmo ao buscar desenvolvimento e significado.	Regra 4: Compare-se com quem você era ontem, não com quem alguém é hoje. — Enfatiza evolução gradual, passo a passo, quando há feedback claro e constante. Regra 2: Cuide de si mesmo como alguém de quem você é responsável. — Estende ao outro o cuidado que se deve a si, valorizando o desenvolvimento e o significado.	Cada pessoa evolui gradualmente ao receber orientações claras sobre seu progresso, reforçando hábitos desejáveis. Ao cuidar da equipe como cuidaria de si mesmo, o líder promove desenvolvimento autêntico e significativo, aumentando engajamento e responsabilidade pessoal.

Em sua análise da liderança transformacional, Bass propõe que líderes devem ser capazes de motivar seus seguidores a transcenderem interesses pessoais em prol dos objetivos organizacionais. Tal proposta dialoga diretamente com Regra 7: “Busque o que é significativo, não o que é conveniente”, uma vez que a transformação ocorre quando se busca um propósito maior que o simples ganho imediato. Ao inspirar o grupo a adotar valores coletivos, o líder demonstra que o sentido da jornada vai além de resultados de curto prazo, incentivando cada membro a agir com comprometimento ético e visão de futuro.	Regra 7: Persiga o que é significativo, não o que é conveniente. — Encoraja escolhas que envolvem propósito e valor a longo prazo, em vez de ganhos imediatos.	Quando o líder inspira a equipe a buscar valores coletivos e um propósito maior, os membros transcendem interesses pessoais. Surge comprometimento ético e visão de futuro, resultando em maior coesão, motivação e alinhamento com objetivos organizacionais duradouros.
Este conceito é complementado pela teoria de Goleman (1995), que introduz a inteligência emocional como uma habilidade crucial para a liderança. Para ele, a capacidade do líder de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros facilita a criação de ambientes organizacionais mais harmônicos e produtivos. Isso ecoa a recomendação de Regra 1: “Costas eretas, ombros para trás”—no sentido de que um líder confiante, que não foge dos desafios emocionais, exerce influência positiva e gera maior segurança psicológica no grupo. Da mesma forma, ao “Presuma que a pessoa com quem está conversando possa saber algo que você não sabe” (Regra 9), o líder emocionalmente inteligente mantém a mente aberta durante a escuta, valorizando opiniões diversas e reforçando a cooperação genuína.	Regra 1: Costas eretas, ombros para trás. — Reflete postura confiante, enfrentamento dos desafios emocionais e segurança psicológica para a equipe. Regra 9: Presuma que a pessoa com quem está conversando pode saber algo que você não sabe. — Incentiva escuta ativa, abertura a perspectivas diversas e fortalecimento da cooperação.	O líder confiante, que reconhece e gerencia emoções, promove segurança psicológica e harmonia. Ao ouvir com humildade e considerar o conhecimento alheio, reforça a confiança mútua e estimula a colaboração autêntica, ampliando a produtividade.

Além disso, esse tipo de liderança visa alinhar as metas individuais e organizacionais por meio de um processo contínuo de comunicação, supervisão e recompensa. Nesse sentido, aplicar a regra 8 “Diga a verdade — ou, pelo menos, não minta” fortalece a confiança mútua: ao oferecer feedbacks sinceros, e prevenir distorções nos retornos, o líder cria um ambiente no qual os colaboradores sabem exatamente onde estão, o que precisam melhorar e como poderão alcançar metas mais elevadas. Já o cuidado em dar orientações precisas e honestas remete à “seja preciso no que diz” da regra 10.

A criação de hábitos saudáveis, tanto para o líder quanto para os subordinados, conecta-se à ideia de “Deixe sua casa em perfeita ordem antes de criticar o mundo” (Regra 6). Antes de apontar falhas alheias, o líder deve organizar seus próprios comportamentos e rotinas para servir de exemplo, utilizando reforços positivos para estabelecer padrões de atuação coerentes. Esse preparo interno confere maior legitimidade às orientações dadas aos colaboradores, ampliando a eficácia do feedback e das recompensas.

Por fim, a construção de relacionamentos sólidos dentro da equipe lembra o incentivo de “Seja amigo de pessoas que queiram o melhor para você” (Regra 3). Ao escolher bem as pessoas que caminham juntas, o líder cria uma rede de apoio mútuo, em que cada membro se torna responsável pelo crescimento do outro. Dessa forma, o alinhamento entre liderança comportamental e as “12 regras para a vida” de Jordan

Peterson fundamenta práticas organizacionais pautadas na honestidade, no propósito, na disciplina e no cuidado com o outro, gerando ambientes de trabalho mais éticos, colaborativos e produtivos.

Ao articular as propostas de Bass (liderança transformacional) com a Regra 7 de Peterson “Persiga o que é significativo, não o que é conveniente” ressaltamos que a adoção de propósitos coletivos de longo prazo é o motor da verdadeira mudança cultural. Quando o líder expõe claramente a “grande história” que une o time (e não apenas metas de curto prazo), cada colaborador passa a enxergar o próprio trabalho como parte de algo maior, transcendendo interesses imediatos e desenvolvendo senso de missão. Essa visão compartilhada cria coesão e sustenta a motivação mesmo diante de obstáculos, pois o significado percebido compensa os esforços adicionais exigidos pela transformação.

A sustentação diária desse propósito depende de duas práticas-chave extraídas das Regras 8 e 10: dizer a verdade (ou, ao menos, não mentir) e ser preciso no que se diz. O texto mostra que feedbacks francos, específicos e oportunos corrigem rumos sem deteriorar a confiança, pois os colaboradores sabem exatamente onde estão e para onde podem evoluir. Ao mesmo tempo, a Regra 6 “Deixe sua casa em perfeita ordem...” reforça que o líder deve modelar a disciplina que exige dos outros: organizar suas rotinas, cumprir acordos e tornar visíveis os critérios de avaliação. Esse “exemplo encarnado” legitima a cobrança de desempenho e mantém o clima de justiça organizacional.

Por fim, a obra assinala que a Regra 3 “Seja amigo de pessoas que queiram o melhor para você” inspira a construção de redes de apoio mútuo dentro das equipes. Ao selecionar e cultivar relacionamentos baseados no desejo genuíno de crescimento do outro, o líder consolida um ambiente onde cooperação e responsabilidade pessoal se reforçam reciprocamente. O resultado, descrito nos estudos de caso, é uma cultura de alto desempenho com segurança psicológica, criatividade e engajamento duradouro confirmação prática de que a liderança comportamental, potencializada pelas lições de Peterson, gera não apenas produtividade, mas também realização e bem-estar coletivos.

2.3 PSICOLOGIA E FILOSOFIA CLÁSSICA: IDÉIAS INDISSOCIÁVEIS AO SER

Carl G. Jung (1961), um psiquiatra e psicoterapeuta suíço e fundador da psicologia analítica disse: “Todo mundo vive um mito, mas pouquíssimas pessoas sabem qual é o seu mito. E você deveria saber qual é o seu mito, porque pode ser uma tragédia, e talvez você não queira que seja.” Essa ideia de Jung se faz de extrema relevância no contexto da busca do ser por significado, pelo seu “eu” ideal e por uma vida que valha a pena ser vivida, se ainda não sabemos em que direção devemos ir, deveríamos ao menos saber para onde não ir. Não obstante, Nietzsche (1900), em “Assim Falou Zaratustra”, também opina sobre o tema: “Demore o tempo que for para decidir o que você quer da vida, e depois que decidir não recue ante nenhum pretexto, porque o mundo tentará te dissuadir”.

A filosofia clássica, especialmente as obras de Aristóteles e Platão, também oferece contribuições significativas à compreensão da liderança. Aristóteles, em sua obra “Ética a Nicômaco”, discute a ideia de virtude como a base para uma liderança ética e responsável. Para Aristóteles, a virtude não é apenas uma questão moral, mas também uma prática que deve ser cultivada pelo líder para que ele possa influenciar positivamente sua comunidade ou organização (Aristóteles, 2002). A ideia de “justiça distributiva”, em que o líder deve garantir o bem-estar de todos os membros da organização, é uma lição valiosa para os gestores contemporâneos.

Platão, por outro lado, em sua obra "A República", apresenta uma visão de liderança filosófica baseada na "sabedoria", que seria a característica essencial dos governantes ideais. Para Platão, a liderança deve ser exercida por aqueles que têm o maior conhecimento e compreensão do que é justo e bom para todos. Ele propõe que os líderes devem buscar o conhecimento verdadeiro e atuar com base nesse conhecimento, o que se reflete na ideia de liderança como uma busca constante pela verdade e pela melhoria contínua (Platão, 2004).

O mito do herói, amplamente conhecido em obras que sobre esse arquétipo, como Pinóquio (Carlo Collodi, 1883) e A Odisséia (Homero, século VIII a.C.), nos descreve uma narrativa comumente observada em diversos aspectos da nossa vida: o herói começa imerso em ordem (Regra 6: "Deixe sua casa em perfeita ordem antes de criticar o mundo"), uma estrutura existente governada por regras e rotinas, em algum momento o dito herói escuta um chamado (implícito ou explícito) para deixar essa segurança, um passo ao caos, o caos é frequentemente simbolizado como um dragão ou uma serpente que guarda um tesouro, ao se aproximar do dragão o herói aceita, voluntariamente o risco para confrontar o desconhecido, o que é essencial para desenvolver competências e maturidade. Esse confronto não é apenas uma batalha física, mas uma provação mental, o "dragão" pode assumir a forma de um tirano, um medo pessoal, um vício ou qualquer desafio avassalador, a provação frequentemente envolve uma morte metafórica, destruindo a antiga visão de mundo do herói e até mesmo seu próprio ser, já que o verdadeiro crescimento frequentemente envolve abandonar velhos hábitos, ilusões ou complacência, o herói é então renascido, Esse renascimento é marcado pela integração de novos conhecimentos ou valores que estavam ocultos no caos.

Tendo superado a adversidade, o herói reivindica o "tesouro", que pode vir tanto na forma física quanto em forma de competência, sabedoria, responsabilidade ou conhecimento de como criar ordem na própria vida, algo de valor genuíno. O passo final é o retorno do herói, seguido pela disseminação daquilo que ele conquistou, transformando as normas da comunidade, inspirando outros a enfrentar seus próprios dragões e elevando a sociedade como um todo (Regra 7: "Persiga o que é significativo, não o que é conveniente").

Apesar do mito do herói ser um ideal, há muito que podemos extrair da história e do que significa ser líder. Jung, nesse sentido, argumenta que "Aquilo de que mais precisamos será encontrado onde menos queremos procurar." Da mesma forma, o líder-herói, ao embarcar na jornada de transformação, descobre não apenas forças interiores, mas as ferramentas psicológicas necessárias para guiar sua equipe rumo a novos patamares, o líder deve atuar como agente transformador.

No capítulo 7 de "A República" (2004), Platão apresenta o Mito da Caverna, uma narrativa estreitamente relacionada ao mito do herói e que muitas pessoas conhecem apenas de forma superficial. Nela, prisioneiros se encontram em uma caverna, com a cabeça completamente imóvel, voltados para sombras que são projetadas pela luz de uma fogueira em figuras (estátuas) seguradas pelos "amos da caverna". Sócrates faz, ao longo do capítulo, questionamentos a Gláucon quanto a natureza daquela relação imposta aos prisioneiros, em uma delas, assumindo que alguns dos prisioneiros escaparam daquela realidade, que era tudo que eles conheciam, Sócrates indaga a Gláucon qual ação eles ex-prisioneiros tomariam, em seguida isso é respondido pela ideia de que o ex-prisioneiro não permanece em sua zona de conforto no exterior: ele sente-se moralmente compelido a compartilhar o que aprendeu.

Ao retornar, o liberto se depara com o estranhamento e até agressividade daqueles que permanecem acorrentados. Eles não conseguem compreender o que foi a “realidade fora da caverna” e veem o esforço de resgate como uma ameaça ao seu mundo familiar. A decisão de “descer de volta” faz do ex-prisioneiro um modelo de liderança sábia e compassiva. Ele se torna responsável não apenas por seu próprio esclarecimento, mas pela evolução coletiva.

Na ordem dos acontecimentos, a atitude de voltar reflete a ideia de que, ao atingir um patamar superior de compreensão, o indivíduo tem o dever de ajudar quem ainda desconhece tais verdades. A recusa em abandonar os companheiros, mesmo sabendo dos riscos (hostilidade, ceticismo, possível perseguição), revela a dimensão altruísta da verdadeira sabedoria. A recepção hostil ilustra, simbolicamente, o quanto a transição do erro ou da ignorância para o conhecimento pode ser dolorosa para quem ainda está preso a crenças enraizadas. O libertador, portanto, enfrenta o desafio de comunicar ideias que são, para os outros, quase inconcebíveis. Mas, a postura de retorno ecoa concepções posteriores de líderes comprometidos com o bem comum, não por vaidade ou busca de poder, mas por genuína preocupação em elevar a condição humana. Ao mostrar que a missão de um verdadeiro líder inclui enfrentar o desconforto e até a rejeição, Platão destaca que a transformação de uma comunidade só ocorre quando alguém se dispõe a desafiar o status quo em favor do esclarecimento alheio.

Mas porque entender essa dinâmica do mito da caverna é importante para um líder? No contexto mais amplo, é sugerido que um gestor (ou líder) que já compreendeu princípios de formação pessoal, como responsabilidade, propósito e empatia, deve se empenhar em resgatar colegas e subordinados que ainda “vivem na caverna” de práticas ineficazes ou crenças limitantes. O retorno, portanto, simboliza o uso de ferramentas psicológicas (feedback honesto, reforço positivo, desenvolvimento de hábitos saudáveis) para guiar a equipe rumo a um ambiente mais produtivo e consciente, refletindo as “12 Regras para a Vida” de Jordan Peterson. Assim como o prisioneiro liberto, o líder assume a tarefa difícil de expor o time a uma “luz” inicialmente desconfortável, mas essencial para o crescimento individual e organizacional. Não obstante, o retorno à caverna exemplifica a tensão entre conhecimento e ignorância, mostrando que a verdadeira sabedoria não se exaure na própria elevação pessoal: ela se legitima no compromisso de trazer outros para fora das correntes, enfrentando resistência com coragem e humildade.



Figura 01: Alegoria da Caverna
Fonte: (www.youtube.com/@NovaAcropole, 2025).

2.4 CONVERGÊNCIAS E DESAFIOS NA APLICAÇÃO DA PSICOLOGIA COMPORTAMENTAL E DAS LIÇÕES DE PETERSON NA GESTÃO EMPRESARIAL

A psicologia comportamental mostra que grande parte do aprendizado se dá por meio de modelagem social: indivíduos observam colegas e, especialmente, líderes, e tendem a reproduzir comportamentos que veem recompensados ou admirados. Peterson, na Regra 3 (“Faça amizade com pessoas que querem o melhor para você”), defende que o suporte mútuo e as influências positivas do círculo social são cruciais para o desenvolvimento pessoal.

Um exemplo prático disso é a formação de “Pares de Afinidade” (Buddy System): Em uma equipe de desenvolvimento (Tecnologia da informação), o gestor solicita que cada desenvolvedor júnior seja emparelhado com um pleno ou sênior que tenha comprovado comportamento colaborativo e boas práticas de código. Quando o júnior participa do “pair programming” com o sênior, observa não só técnicas de codificação (regras de lint, padrões de revisão), mas também atitudes positivas: como o sênior celebra pequenas vitórias, reconhece erros próprios em voz alta e fornece reforços verbais ao progredir no problema. Outro seria espalhar exemplos de sucesso: o gestor compartilha casos em que um membro da equipe inspirou colegas. Assim, reforça-se o comportamento desejável por meio de reforço social (elogio público) e reforço vicário (os demais assimilam o comportamento exemplar).

Na psicologia comportamental, estabelecer regras claras e consequências consistentes (reforços positivos e negativos) ajuda a moldar padrões de atuação confiáveis. Peterson, na Regra 5 (“Não deixe seus filhos fazerem algo que faça com que você os odeie”), fala sobre a importância de limites bem definidos para evitar ressentimentos e criar disciplina, aplicável a qualquer relacionamento humano. Esse caso pode ser observado de forma prática em uma situação de feedback “quando-então”: Se os desenvolvedores acordam em não atrasar alterações por falta de revisão dentro de 48 horas, a equipe pode combinar: “Quando alguém não revisar em 48 horas, então faremos um toque coletivo (por exemplo, reunião rápida de 5 minutos para alinhar prioridades)”. Assim, aplica-se um reforço negativo suave: a necessidade de interromper o fluxo para resolver pendências.

A psicologia comportamental também defende que a exploração segura (por meio de reforços graduais) aumenta a autoconfiança, pois o indivíduo aprende ao receber feedback contínuo, sem medo de punições severas. Em Peterson, a Regra 11 (“Não incomode crianças quando elas estão andando de skate”) sugere que permitir riscos controlados faz parte do crescimento: as crianças (ou membros da equipe) desenvolvem resiliência, criatividade e senso de iniciativa.

Embora as lições de Jordan Peterson se alinhem com diversos aspectos da psicologia comportamental, especialmente no que diz respeito à criação de estruturas e incentivos para comportamentos positivos, existem algumas divergências que precisam ser destacadas. Enquanto a psicologia comportamental enfatiza a importância do ambiente e dos estímulos externos na modulação do comportamento, Peterson foca mais nas escolhas individuais e na responsabilidade pessoal.

Um líder pode compreender intelectualmente que “deixe sua casa em perfeita ordem antes de criticar o mundo” (Regra 6) e, ainda assim, ter dificuldade para sistematizar um processo de auto diagnóstico e melhoria de posturas, rotinas e hábitos de trabalho. Nesse caso, a falta de métricas claras (componentes típicas da psicologia comportamental) complica a aferição de progresso.

Além disso, a aplicação das lições de Peterson pode ser desafiadora no contexto empresarial. Seus conceitos, muitas vezes filosóficos e voltados para o crescimento pessoal, podem não ser facilmente traduzidos em práticas de gestão. Contudo, quando adaptadas corretamente, suas ideias podem ser transformadas em estratégias eficazes para promover uma liderança mais humana, responsável e comprometida com o desenvolvimento de suas equipes.

Existe, portanto, uma contradição aparente entre ambiente e escolha individual, onde o ambiente molda o comportamento: se a estrutura (planos de carreira, política de recompensas, treinamentos, supervisão constante) está bem desenhada, o colaborador tenderá a adotar atitudes desejáveis. Já Peterson destaca a **responsabilidade pessoal**: mesmo em ambientes hostis ou desorganizados, o indivíduo deve assumir a própria evolução. Em empresas muito rígidas que ainda mantêm um “culto ao antigo” ou onde existem práticas que desmotivam (por exemplo, falta de oportunidades de crescimento ou sistemas de avaliação injustos), fica difícil aplicar somente reforços externos. Ao mesmo tempo, exigir que cada pessoa “dê o primeiro passo” pode soar ingênuo se o ambiente de fato estiver sufocante.

A solução está em integrar ambas as perspectivas: criar um ambiente que favoreça reforços comportamentais positivos e, simultaneamente, incentivar a cada membro a assumir responsabilidade pessoal. Isso exige planejamento estruturado (treinamentos de autoavaliação, coaching e mentoria) para que o colaborador enxergue como suas ações individuais podem contornar limitações ambientais.

Com isso, podemos de forma clara abordar as duas ideias. Martin Heidegger, em *Ser e Tempo* (1927), introduz o termo “Dasein” para designar o ser humano como “aquele que está aí”, para deixar explícito a ideia de que o ser é tanto para o meio (Dasein tem sempre projetos, intenções, “ser-para-algo” (para realizar tarefas, cuidar, relacionar-se), quanto pelo meio (esse mesmo Dasein só existe porque foi lançado nesse mundo, social e histórico, que o forma. Ele não é uma substância independente, mas um ente que só se compreende em suas práticas cotidianas e no contexto que o circunda). Assim, essas duas perspectivas podem ser vistas como complementares, já que um ambiente organizado e estruturado pode facilitar a adoção de comportamentos responsáveis por parte dos indivíduos e até mesmo ampliá-los.

Tanto o “Mito da Caverna” quanto o “Mito do Herói” ilustram como a transição da ignorância para o conhecimento provoca reações de hostilidade e resistência. Na mesma linha, ao implementar práticas comportamentais ou introduzir princípios de Peterson, muitos colaboradores podem reagir negativamente: Ao propor feedbacks constantes ou ajustes de rotina, alguns membros podem se sentir vigiados ou intimidados e ideias como “assuma que o outro sabe algo que você não sabe” (Regra 9) e “persiga o que é significativo” (Regra 7) podem ser vistas como idealizações inatingíveis por indivíduos acostumados a objetivos de curto prazo e orientação exclusivamente financeira.

Sobre isso, afirma-se que o indivíduo deve possuir dentro de si alguma tendência em regressar de seus antigos comportamentos. Como cita a professora Lúcia Helena Galvão da Nova Acrópole (2025): existe algo dentro da natureza humana que não pode ser modificado se não houver uma colaboração interna. Existe um conto em que perguntam a Sócrates, que se ele era um filósofo tão bom, porque não amarravam os tiranos de Atenas para que ele pudesse falar por horas a fio e tentar convencê-los e torná-los todos filósofos? Segundo se diz, Sócrates teria respondido: “Minha mãe Fenaretos era excelente parteira, mas não seria capaz de dar a luz a uma mulher que não estivesse grávida. Liev Tolstoi (1910) afirma algo parecido: “Há quem passe por uma floresta e só veja lenha para sua fogueira.” Conforme dito, observamos que há quem olhe para um universo à sua frente e apenas enxergue aquilo que possa te servir,

também vemos que para que o efeito transformador da empresa na sociedade esteja em sua mais bela forma, é necessária uma cooperação das partes.

2.5 RESOLUÇÃO

A integração da psicologia comportamental e das lições de Jordan Peterson pode oferecer uma nova abordagem para a gestão empresarial, fundamentada em princípios psicológicos sólidos e em uma filosofia de vida voltada para a responsabilidade, a ordem e o desenvolvimento pessoal. Esse referencial teórico sugere que a liderança eficaz não se resume a técnicas de gestão de tarefas, mas envolve uma compreensão profunda dos comportamentos humanos e um compromisso com a criação de um ambiente onde a responsabilidade individual e o bem-estar coletivo sejam prioridades. O próximo passo dessa pesquisa será explorar como essas teorias podem ser aplicadas de maneira prática nas organizações, visando aprimorar a liderança e a dinâmica das equipes.

Para tornar essa integração efetiva, o primeiro desafio prático é traduzir conceitos filosóficos em instrumentos operacionais de gestão. Reforço positivo e feedback contínuo, por exemplo, podem ser materializados em sistemas de avaliação que combinem métricas objetivas (produtividade, qualidade, pontualidade) com indicadores de responsabilidade pessoal (cumprimento de prazos autoassumidos, iniciativas voluntárias de melhoria). Dessa forma, o colaborador recebe sinais claros, e imediatamente compreensíveis, sobre como alinhar seu comportamento à cultura de responsabilidade e sentido defendida por Peterson.

Em paralelo, é imprescindível instituir rituais organizacionais que reforcem metas significativas. Reuniões de retrospectiva, sessões de mentoria e painéis visuais de propósito (mission boards) funcionam como lembretes constantes da “grande história” que une a equipe. Quando esses ritos evidenciam a progressão individual (“compare-se com quem você era ontem”) e coletiva (“busque o que é significativo”), eles substituem pressões extrínsecas de curto prazo por motivação intrínseca, catalisando engajamento e criatividade.

Outro passo envolve preparar líderes para exercer a coragem de enfrentar o caos, conforme proposto por Peterson. Isso requer programas de desenvolvimento que ensinem habilidades de escuta ativa (Regra 9), inteligência emocional (Goleman) e tomada de decisão baseada em dados de comportamento. Capacitar gestores a oferecer feedbacks honestos, mas precisos (Regras 8 e 10), reduz o medo de confrontos produtivos e amplia a segurança psicológica, condição necessária para a experimentação e a inovação.

Por fim, a aplicação bem-sucedida desse arcabouço pressupõe avaliação contínua de resultados. Pesquisas de clima, indicadores de turnover, produtividade por sprint e métricas de bem-estar (absenteísmo, licenças médicas) devem ser monitorados antes e depois da implantação dos novos sistemas de reforço e propósito. Somente com esses dados será possível refinar os processos, evitar desvios (por exemplo, recompensas que incentivem competição nociva) e comprovar que a combinação de psicologia comportamental e lições de Peterson não apenas melhora a performance, mas também sustenta culturas organizacionais éticas, resilientes e orientadas para o crescimento coletivo.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve o delineamento e os procedimentos adotados para a realização deste estudo de caso envolvendo a RedeGran. Dados os objetivos de compreender em profundidade as trajetórias de Deusdete e Walter, bem como a atuação do fundador Mardônio no processo de desenvolvimento desses colaboradores, optou-se por uma pesquisa qualitativa de abordagem exploratória e descritiva, na modalidade de estudo de caso. A seguir, detalham-se o tipo de pesquisa, a forma de abordagem, os procedimentos de coleta e análise dos dados, além das particularidades de ter sido esta uma investigação no âmbito da própria organização, com participação direta do pesquisador.

Este trabalho configura-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva, pois busca examinar e descrever fenômenos ocorridos na RedeGran sem a pretensão de estabelecer relações causais rígidas. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de captar narrativas, significados e interpretações individuais dos sujeitos envolvidos (Deusdete, Walter e Mardônio), permitindo um entendimento rico sobre a dinâmica de formação de líderes e a aplicação de conceitos teóricos (psicologia comportamental, lições de Jordan Peterson, mitos do herói e da caverna) em contexto real.

3.1 Exploratória

O caráter exploratório se revela na intenção de investigar, de maneira inicial, como a cultura interna da RedeGran, especialmente a posição de Mardônio como fundador, influenciou as oportunidades concedidas a Deusdete e Walter, além de coletar informações que ainda não haviam sido sistematizadas academicamente.

3.2 Descritiva

A fase descritiva visa detalhar os acontecimentos, as percepções dos atores e as práticas adotadas, sem buscar medir variáveis numericamente ou generalizar resultados. A riqueza de detalhes nas narrativas captura nuances sobre motivação, atitudes e processos decisórios que teriam se perdido em pesquisas puramente quantitativas. A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa por se alinhar aos seguintes aspectos:

- Ênfase na Subjetividade: Procurou-se compreender como cada sujeito (Deusdete, Walter e Mardônio) viveu, sentiu e interpretou sua própria trajetória dentro da empresa, levando em conta valores, crenças e motivações pessoais.

- Contexto Organizacional: A RedeGran, como sistema social, apresenta uma trama de relações, hierarquias e influências mútuas que somente podem ser apreendidas a partir de relatos e observações contextualizadas, e não por meio de questionários fechados.

- Flexibilidade Metodológica: A investigação de aspectos como “quando o herói sai da caverna” ou “como a Regra 7 guiou a decisão de investir” depende de narrativas que exigem escuta ativa, campo aberto para perguntas-guia e permissão para que os entrevistados se expressem livremente.

Os dados principais foram obtidos por meio de entrevistas não estruturadas e observação participante, complementados por análise de documentos internos e materiais históricos da RedeGran (relatórios de inauguração de filiais, atas de reuniões e registros financeiros básicos). Objetivo: Capturar as narrativas espontâneas de Deusdete e Walter sobre suas trajetórias pessoais e profissionais, bem como a visão de Mardônio enquanto mentor e fundador. Rationale e Justificativa: Optou-se pela entrevista não estruturada para permitir que os entrevistados compartilhassem livremente suas memórias, sentimentos e percepções, sem serem limitados a

perguntas rígidas. Essa flexibilidade ofereceu espaço para que surgissem elementos imprevistos, como episódios de fé, conflitos internos e detalhes emocionais que compõem a essência do mito do herói e da caverna.

Participação do Pesquisador: Como membro da família de Mardônio e colaborador da RedeGran, o pesquisador conduziu as entrevistas em ambiente familiar e de confiança, o que facilitou a espontaneidade nas respostas. Foi informado a Deusdete e Walter que o propósito era documentar a história da empresa e o papel transformador das oportunidades concedidas pelo fundador, garantindo privacidade e uso exclusivo para fins acadêmicos. Embora o roteiro de pauta não estruturado, existiu um conjunto mínimo de temas a serem abordados de forma fluida: Origens pessoais e contexto socioeconômico; Primeiro contato com a RedeGran e motivação para aceitar as tarefas iniciais; Experiências de aprendizado e reforços recebidos; Momentos decisivos: primeiras vendas, reconhecimentos internos, desafios técnicos; Oportunidade de sociedade; Reflexões sobre significado e propósito; Retorno ao papel de mentor/treinador para colegas; Visão de futuro: planos de carreira, lições para a próxima geração de líderes.

Ferramentas de Registro: As entrevistas foram gravadas em áudio, com consentimento verbal prévio, e posteriormente transcritas integralmente. A modalidade adotada foi o estudo de caso único, centrado na RedeGran enquanto organização e em dois casos ilustrativos (Deusdete e Walter). Em seguida foi feita a transcrição das entrevistas, codificação inicial e a interpretação à luz da referência teórica.

4 ESTUDO DE CASO: RESULTADO E DISCUSSÃO

A RedeGran surgiu em 17 de Janeiro 1984 na cidade de Dourados em Mato Grosso do Sul com sua primeira filial. Em uma ideia de empreendedorismo do seu fundador, Mardônio Molonha Alencar, e na sua vontade de se desvincular da sua antiga empresa, a “White Martins”. Completando 42 anos em 2025, a RedeGran estabeleceu-se como uma holding no ramo das ferramentas e equipamentos de soldadura, reconhecida pelo seu compromisso com a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos seus clientes. Com foco no crescimento, inovação e abertura de novos mercados, o Grupo Redegran surgiu para consolidar a identidade das empresas existentes, como resultado da expansão de suas fronteiras para outras regiões do país. Atualmente, são mais de 20 lojas instaladas nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste.

4.1 ESTUDO DE CASO 1: DEUSDETE – DA BICICLETA VELHA À SOCIEDADE NA REDEGRAN

Deusdete chegou à RedeGran em meados da década de 1990, munido apenas de uma bicicleta surrada e uma Bíblia tomada de fé. Vindo de uma realidade humilde, seu “mundo comum” na época assemelhava-se à ‘caverna’ platônica: limitado ao que conhecia serviços braçais, desemprego, poucos recursos e pouca noção de um futuro diferente.

Foi então que o fundador, Mardônio Molonha Alencar, identificou em Deusdete não apenas a disposição para trabalhar, mas também uma vontade de superação que poucos demonstravam. Reconhecendo um “chamado ao caos” no potencial de Deusdete, Mardônio convidou-o primeiro para auxiliar na expedição da loja e, depois, para apoiar o setor de vendas e suporte de correias transportadoras.

Ao aceitar o convite de Mardônio, Deusdete simbolicamente “saiu da caverna” para encarar o “dragão” do desconhecido: lidar com clientes, entender produtos novos e redescobrir seu próprio valor. Cada venda que realizava representava uma pequena “morte metafórica” de antigas crenças de que seu futuro seria incerto. O reforço positivo ocorreu naturalmente: a cada elogiado serviço técnico, recebia reconhecimento de colegas e supervisores, consolidando a ideia de que aprendizado e esforço seriam recompensados. Regra 4 (Peterson): “Compare-se com quem você era ontem, não com quem alguém é hoje.” Deusdete não se comparava aos vendedores mais experientes; seu foco era medir o próprio progresso diariamente, um passo de cada vez. Mardônio, ao observar esse comportamento, cultivou em Deusdete um senso de autoconfiança, afinal, ele sabia que aquele jovem tinha potencial para ir além do que as circunstâncias iniciais indicavam. Ao oferecer-lhe um ambiente que reforçava pequenas conquistas, o fundador aplicou, na prática, preceitos da psicologia comportamental (reforços e feedbacks diários).

Ao conhecer clientes durante as vendas, ele cultivou empatia: entendia necessidades de pequenas serralherias e fábricas locais até grandes consumidores, compartilhava a fé que carregava em sua Bíblia para estabelecer laços de confiança. Sua postura humilde, mas confiante (“costas eretas, ombros para trás” – Regra 1), transmitia segurança emocional, fator que, combinado com habilidades técnicas, o tornou o “vendedor número um” internamente. “Cuide de si mesmo como alguém de quem você é responsável.” Deusdete começou a tratar seu aprendizado técnico e emocional como um projeto de vida, esse cuidado contínuo refletiu-se em soluções mais assertivas para os clientes. Para Mardônio, o crescimento de Deusdete não era apenas um ganho para a empresa, mas uma confirmação de que, ao investir em pessoas com dedicação, a RedeGran formaria líderes que seguissem o propósito de entregar qualidade, e ao mesmo tempo, transformaria realidades pessoais.

O “dragão maior” do mito do herói surgiu com a oportunidade de abrir a loja de Maracaju, o “herói” enfrentou seu maior desafio: investir R\$ 200 mil e tornar-se sócio com 25% das operações. Era o confronto direto com o “dragão” do medo de perder capital e prestígio. A decisão exigiu que deixasse para trás antigas certezas e arriscasse seu patrimônio, uma “morte metafórica” da zona de conforto. “Persiga o que é significativo, não o que é conveniente.”, Regra 7, Deusdete percebeu que seu propósito ia além de ganhar comissões. Queria construir algo próprio, contribuir para a expansão da RedeGran e solidificar sua trajetória como empreendedor. Assim, aportou capital e estoque, confiando que esse investimento coletivo traria frutos para ele e para a empresa. Mardônio sabia que, ao dividir a sociedade com Deusdete, consolidava não apenas uma filial, mas um legado de confiança. Ao confiar no funcionário que “saía da caverna” em Dourados, demonstrou que, como líder, seu papel incluía cultivar heróis locais e acreditar que, ao serem testados, recrutados para novos desafios, esses profissionais trazem aprendizados valiosos de volta ao grupo.

Após consolidar a filial de Maracaju, reunindo lucros e aprendizados sobre gestão de equipe, relacionamento com fornecedores e controle financeiro, Deusdete “retornou à caverna”: começou a realizar treinamentos internos para novos funcionários, compartilhando técnicas de vendas que havia descoberto. Muitos colegas, ainda “acorrentados” a antigos métodos, recebiam como “luz” suas recomendações, embora inicialmente céticos. “Presuma que a pessoa com quem está conversando pode saber algo que você não sabe.” (Regra 9).

A trajetória de Deusdete ilustra perfeitamente como a psicologia comportamental (reforços, feedbacks, modelagem de hábitos) e as lições de Jordan Peterson (responsabilidade pessoal, busca de significado, postura confiante, empatia)

se complementam para formar um líder transformacional. Sua jornada do “mundo comum” (bicicleta e inexperiência) ao “retorno do herói” (treinar equipes e gerir filial) demonstra que, num ambiente estruturado e propício ao aprendizado, o indivíduo responsável pode transcender circunstâncias e se tornar agente de mudança para toda a organização.

4.2 ESTUDO DE CASO 2: WALTER – DO DESLIGAMENTO NA SOUZA CRUZ AO EMPREENDEDORISMO NA REDEGRAN

Walter ingressou na RedeGran em 2007, após ser desligado da Souza Cruz em meio a cortes de pessoas, quando Mardônio ofereceu a Walter a chance de se reinventar em um setor completamente distinto: ferramentas e solda. Era o convite para “sair da caverna” corporativa e enfrentar o “dragão” de atingir metas em um mercado novo, diferente do tabaco. Naquele momento, seu “mundo comum” era uma insegurança profissional, semelhante ao prisioneiro na caverna: sem perspectiva clara, ainda acreditava que sucesso significava permanecer em grandes corporações.

No início, Walter teve de internalizar rapidamente rotinas de prospecção de clientes industriais, cartear CVRs de máquinas e acompanhar desempenho de correias. Cada venda realizada lhe rendeu reforço positivo imediato (comissão e reconhecimento do gestor), essencial para mantê-lo motivado. Mardônio acompanhava esse processo, oferecendo mentorias e compartilhando o case de sucesso da RedeGran. Ao alinhar interesses organizacionais com o propósito de Walter de provar seu valor, o fundador agiu de forma similar ao “mentor” do herói mitológico que guia o protagonista na fase inicial.

Em 2007, quando o fundador da RedeGran, Mardonio, decidiu se mudar para o Nordeste, para continuar expandindo a rede, agora em outra região, ele criou também em Dourados a GranFix, apresentando uma decisão a Walter: permanecer na posição confortável, ou investir e se mudar para tentar implantar uma nova filial. “Deixe sua casa em perfeita ordem antes de criticar o mundo.” Para aceitar o convite, Walter teve que reorganizar a sua vida, utilizando reservas para o investimento inicial, buscando aconselhamento financeiro com Mardonio e estudando a concorrência.

Walter implantou um sistema de “recompensas internas”: desconto em compras para clientes que fechavam contratos acima de certo valor e bonificação para a equipe de vendedores que cumprisse seus prazos. Esses reforços externos alinharam comportamentos rápidos e eficientes com resultados duradouros.

A história de Walter exibe como a combinação entre reforços comportamentais bem desenhados (programas de recompensa, feedback estruturado) e os princípios de Jordan Peterson (verdade, responsabilidade, busca de significado, postura confiante, humildade na escuta) formam a base para uma liderança eficaz e um crescimento sustentável.

4.3 GUIA DE COMPORTAMENTOS

Comportamentos dos Funcionários	Comportamentos dos Líderes	Justificativas
Buscam o próprio progresso continuamente: - Medir evolução diária em vez de se comparar a colegas mais experientes. - Registrar aprendizados técnicos (especificações de produtos, processos de instalação).	Fornecem reforços constantes e feedback construtivo - Elogiam pequenas conquistas (vendas concluídas, soluções técnicas corretas). - Oferecem feedback diário, apontando pontos de melhoria de forma específica (“seja preciso no que diz” — Regra 10).	- Regra 4 (Peterson): “Compare-se com quem você era ontem, não com quem alguém é hoje.” - Psicologia comportamental: Reforços positivos (elogios, reconhecimento) consolidam novos hábitos e mantêm a motivação. - Formação de hábitos: Pequenas vitórias se acumulam e aumentam a

		autoconfiança, gerando mais empenho no processo de aprendizagem.
Cultivam empatia ao lidar com clientes - Escutam genuinamente as necessidades de serralherias, fábricas ou indústrias do Nordeste. - Compartilham experiências ou referências pessoais (como a fé, no caso de Deusdete) para criar vínculos de confiança.	Incentivam postura confiante e postura emocional segura - Modelam “costas eretas, ombros para trás” (Regra 1) — demonstram segurança ao abordar situações desafiadoras. - Mostram interesse real nas dificuldades dos colaboradores, criando ambiente de escuta ativa (“presuma que a pessoa sabe algo que você não sabe” Regra9).	- Regra 1 (Peterson): Postura confiante inspira confiança no colaborador e nos clientes. - Regra 9 (Peterson): Escuta ativa reforça a humildade do líder, valorizando cada membro. - Inteligência emocional (Goleman): Reconhecer e gerenciar emoções próprias e alheias é essencial para criar harmonia e facilitar a negociação de soluções técnicas e comerciais.
Aceitam desafios mesmo sem experiência prévia - Assumem tarefas novas (expedição, vendas de correias ou prospecção de CVRs) sem receio. - Encaram cada função inicial como oportunidade de aprendizado; não deixem o medo paralisar (“saem da caverna”).	Oferecem oportunidades de crescimento e “chamado ao caos” - Convidam funcionários a tarefas que extrapolam a zona de conforto (apoio nas vendas, expansão de filial). - Confiar em colaboradores sem experiência, desafios estruturados, garantindo suporte técnico e emocional durante a transição.	- Mito do Herói (Campbell/Jung): O “chamado ao caos” faz o herói sair da zona de conforto, enfrentando motivos internos e externos para desenvolver novas competências. - Regra 7 (Peterson): “Persiga o que é significativo, não o que é conveniente.” Incentiva a assumir riscos que geram crescimento pessoal e profissional. - Psicologia comportamental: Exposição gradual a novos desafios, acompanhada de reforços, solidifica a aprendizagem e constrói resiliência.
Demonstrem responsabilidade pessoal e autocuidado - Investem tempo para estudar especificações de produtos em casa e refinar habilidades (técnicas e emocionais). - Gerenciam finanças pessoais e se preparam antes de aceitar sociedade ou mudanças de região (caso de Walter e Deusdete).	Ajudam na preparação prévia e orientam a organizar “a própria casa” - Disponibilizam mentorias financeiras (ex.: planilhas de projeção) e consultorias para que o colaborador reorganize finanças antes de grandes decisões (“deixe sua casa em perfeita ordem” — Regra 6). - Oferecem suporte logístico em processos de expansão geográfica.	- Regra 6 (Peterson): “Deixe sua casa em perfeita ordem antes de criticar o mundo.” Fundamenta a necessidade de preparo interno (financeiro, emocional) antes de enfrentar grandes projetos. - Regra 2 (Peterson): “Cuide de si mesmo como alguém de quem você é responsável.” O colaborador que se cuida oferece soluções mais assertivas e se mantém motivado a longo prazo. - Mardônio como mentor: Ao prover orientações de preparação, reduz riscos e amplia as chances de sucesso da empresa e do colaborador.
Compartilham conhecimento com colegas - Quando consolidados, retornam para treinar novos funcionários (casos de Deusdete e Walter), conduzindo workshops e sessões práticas. - Valorizam a troca de experiências, mesmo diante de ceticismo inicial (“trazer luz à caverna”).	Encorajam cultura de mentoria e modelagem social - Estruturam treinamentos internos e espaços de troca de conhecimento (reuniões coletivas, cases). - Reconhecem e divulgam experiências de sucesso (“celebram die pequenas vitórias”) para que outros se inspirem (Regra 3: “Faça amizade com quem quer o melhor para você”).	- Mito da Caverna (Platão): O retorno do herói traz luz para quem ainda está na ignorância — compartilhar conhecimento quebra crenças limitantes e eleva o patamar coletivo. - Regra 3 (Peterson): “Faça amizade com pessoas que querem o melhor para você.” Incentiva redes de apoio; a mentoria cria pares de afinidade onde se reforçam boas práticas. - Psicologia comportamental: Modelagem social (ao ver um colega bem-sucedido) gera reforço vicário, motivando os demais a replicarem comportamentos positivos.
Assumem metas compartilhadas e responsabilidade coletiva; - Conectam metas pessoais aos OKRs da equipe. - Participam das reuniões semanais para revisar progresso e alinhar prioridades.	Transformam indicadores individuais em OKRs de time. - Tornam visíveis as metas coletivas, explicando a contribuição de cada um. - Reconhecem publicamente quem impulsiona o objetivo comum.	Regra 7 (Peterson) — “Persiga o que é significativo, não o que é conveniente”. Reforços sociais positivos reforçam motivação grupal (psicologia comportamental).
Praticam reflexão contínua sobre aprendizagem - Mantêm diários de bordo: registram avanços, dificuldades e próximos passos. - Trazem lições aprendidas para as retros.	Instituem rituais de retrospectiva quinzenais. - Facilitam discussão de acertos e falhas, transformando erro em aprendizado. - Dão espaço para cada membro relatar evolução pessoal.	Regra 4 — “Compare-se com quem você era ontem...”. Feedback frequente + auto-monitoramento sustentam melhoria incremental (behaviorismo).

Acompanham dashboards de desempenho e celebram marcos visíveis - Monitoram KPI's de produtividade e qualidade. - Comemoram "pequenas vitórias" (100% de entregas no prazo, 30 dias sem retrabalho).	Implementam métricas visuais de progresso. - Atualizam painéis em tempo real. - Premiam marcos atingidos (bônus, reconhecimento público).	Feedback imediato gera reforço positivo e consolida hábitos (behaviorismo). Visibilidade coletiva cria senso de justiça e pertencimento.
Vivenciam valores de honestidade, disciplina e cuidado mútuo - Cumprimento pontual de prazos e compromissos. - Escutam colegas e clientes com abertura (escuta ativa).	Modelam postura ética e transparente. - Mantêm promessas e prazos; relatam erros sem omissões. - Demonstram disciplina em rotinas pessoais e profissionais. - Praticam escuta ativa em 1-1's.	Regra 8 – "Diga a verdade, ou pelo menos não minta". Regra 10 – "Seja preciso no que diz". Regra 9 – "Presuma que a pessoa sabe algo que você não sabe". Exemplo do líder legítima cobrança; inteligência emocional (Goleman) garante harmonia.

Esse guia/manual sintetiza comportamentos críticos identificados pela pesquisa de caso na RedeGran, alinhando práticas de psicologia comportamental e lições de Jordan Peterson para promover uma cultura organizacional sólida, colaborativa e voltada ao crescimento pessoal e coletivo. Além disso, alguns comportamentos comuns a funcionários e líderes e funcionários foram identificados:

- Verdade: Ser honesto em todas as interações, com colegas, clientes e parceiros, reforça a confiança mútua e sustenta relacionamentos duradouros (Regra 8: "Diga a verdade — ou, pelo menos, não minta").
- Comprometimento: Tanto líderes quanto funcionários devem demonstrar dedicação real aos objetivos coletivos, investindo tempo e esforço em processos de melhoria contínua (Regra 7: "Persiga o que é significativo, não o que é conveniente").
- Reciprocidade: A cultura de dar e receber apoio, seja por meio de feedbacks, mentorias ou reconhecimento, fortalece o ambiente de cooperação. Quando um líder oferece oportunidades, espera-se que o funcionário corresponda com esforço; quando o funcionário compartilha o sucesso, o líder reconhece e amplia a visibilidade do feito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho demonstrou que a integração entre a psicologia comportamental e as lições de Jordan Peterson pode, de fato, oferecer uma abordagem prática e efetiva para o desenvolvimento de lideranças mais conscientes, responsáveis e empáticas no ambiente corporativo.

A revisão teórica comprovou que princípios do behaviorismo (Skinner, Watson, Geller), como reforços positivos, feedback constante e modelagem de hábitos combinados com as "12 Regras para a Vida" de Peterson (responsabilidade pessoal, busca de significado, postura confiante, honestidade, ordem interna), formam pilares complementares para criar ambientes organizacionais que favoreçam a motivação, a retenção de talentos e a inovação.

Por meio dos estudos de caso de Deusdete e Walter, evidenciou-se como essas ideias se materializam no dia a dia de uma empresa familiar de médio porte a RedeGran. Nas trajetórias individuais, observou-se a saída da "caverna" inicial: ambos saíram de contextos de incerteza (bicicleta e inexperiência, insegurança pós-demissão) para enfrentar "dragões" técnicos e emocionais ao serem desafiados em novos papéis (expedição, vendas técnicas, prospecção);

Investimento significativo: ao aceitarem propostas de sociedade (Maracaju, GranFix), Deusdete e Walter assumiram riscos financeiros e pessoais que refletem a Regra 7 de Peterson (“persiga o que é significativo, não o que é conveniente”), demonstrando propósito de longo prazo em vez de ganhos imediatos. Esses relatos confirmam que a responsabilidade pessoal cultivada por Mardônio, o fundador e um preparo interno consistente (Regra 6: “deixe sua casa em perfeita ordem”) foram essenciais para reduzir ansiedades e possibilitar o sucesso das filiais; Retorno transformador: após consolidarem suas filiais, ambos voltaram para treinar colegas, replicando práticas de mentoria e modelagem social (Regra 3: “faça amizade com pessoas que querem o melhor para você”).

Do ponto de vista metodológico, a opção por uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva com entrevistas não estruturadas, observação participante e análise documental provou-se adequada para captar nuances de significados, percepções e motivações que não seriam reveladas por abordagens quantitativas. O envolvimento direto do pesquisador como membro da empresa gerou acesso privilegiado às narrativas e facilitou a validação dos relatos, mas também exigiu cuidados reflexivos constantes para mitigar enviesamentos. A triangulação entre depoimentos, observações em campo e documentos internos garantiu rigor e confiabilidade na interpretação.

As convergências e desafios identificados deixam lições claras para gestores e empresas que desejam aplicar práticas semelhantes:

- Convergências: ambientes estruturados que oferecem reforços positivos (programas de recompensa, feedback imediato) combinam eficientemente com mensagens filosóficas sobre responsabilidade e propósito. Essa dupla vertente favorece a criação de equipes resilientes, criativas e engajadas.

- Desafios: embora as lições filosóficas de Peterson sejam inspiradoras, elas nem sempre se traduzem facilmente em processos concretos. Por isso, é fundamental que as organizações invistam em treinamento de autodiagnóstico, indicadores claros de desempenho comportamental e na adaptação de conceitos abstratos (por exemplo, “buscar significado”) a metas tangíveis.

Em síntese, este estudo confirma que a liderança comportamental, ancorada em fundamentos psicológicos sólidos e nas “12 Regras para a Vida” de Jordan Peterson, constrói uma cultura organizacional pautada na honestidade, no propósito, na disciplina e no cuidado com o próximo. Ao fortalecer laços de confiança (Regra 8: “diga a verdade”) e incentivar a autoconsciência (Regra 2: “cuide de si mesmo como alguém de quem você é responsável”), os líderes favorecem a formação de “heróis” internos que, uma vez transformados, retornam para fomentar o crescimento coletivo.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. 2. ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2002.

COLLODI, Carlo. **As aventuras de Pinóquio**. São Paulo: Melhoramentos, 1883.

GELLER, Scott. **Organizational Behavior Management**. New York: Plenum Press, 1987.

GOLDMAN, Daniel. **A liderança e o poder da inteligência emocional**. Harvard Business Review, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e Tempo**. São Paulo: Vozes, 1927.

HOMERO. **A Odisseia**. São Paulo: Martins Fontes, s.d. (século VIII a.C.).

HOPPE, Hans Hermann. **A ética da liberdade**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises, 2019.

HOPPE, Hans Hermann. **Democracy: The God That Failed**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2001.

JUNG, Carl G. **Mitos e símbolos pessoais**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1961.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 2003.

NIETZSCHE, Friedrich. **Assim falou Zaratustra**. São Paulo: Companhia das Letras, 1900.

NOVA ACRÓPOLE BRASIL. **Alegoria da Caverna**. YouTube, 2025.
[https://www.youtube.com/watch?v=Tj-BVsAyoEM&t=782s&ab_channel=NOVAACR%C3%93POLEBRASIL](<https://www.youtube.com/watch?>

PETERSON, Jordan. **12 regras para a vida: um antídoto para o caos**. São Paulo: Objetiva, 2018.

PETERSON, Jordan. **Além da ordem: 12 novas regras para a vida**. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2021.

PETERSON, Jordan. **Mapas de significado: A arquitetura da crença**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

PLATÃO. **A República**. 2. ed. São Paulo: Editora Paulus, 2004.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Editora Cultrix, 1974.

TOLSTOI, Liev. **Pensamentos e ditos**. São Paulo: Martins Fontes, 1910.

WATSON, John B. **Psychology as the Behaviorist Views It**. Psychological Review, v. 20, n. 2, p. 158–177, 1913.

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING ESPORTIVO PARA A SUSTENTABILIDADE DOS TIMES DE FUTEBOL: ESTUDO DE CASO BOTAFOGO -PB

José Tavares de Araujo Neto (aluno)
Luciana Ribero Rabay Butcher (orientadora)
Rodrigo Gonçalves Lucena (coorientador)
Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora)

RESUMO

O marketing esportivo tem como função projetar e implementar atividades para a produção, fixação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo, a fim de ter satisfação das necessidades ou desejos dos clientes para ter o alcance dos objetivos das organizações. Diante disso, objetivou-se identificar quais as principais ferramentas utilizadas pelo departamento de marketing do clube Botafogo-PB. O presente artigo foi desenvolvido através de um estudo bibliográfico, evidenciando a teoria relacionada, seguido por um estudo de caso para aprofundamento da temática. O estudo buscar entender como o clube botafogo-pb utiliza o marketing esportivo, identificando estratégias e como eles fazem uso dela, para assim ser mais uma alternativa importante de sustentabilidade, para um clube que esta longe dos grandes centros e tem baixo poderio financeiro. Nesse sentido, o Botafogo-PB evidencia, por meio de suas estratégias de marketing, uma alternativa viável para a sustentabilidade financeira e institucional de clubes de médio porte

Palavras-chaves: Marketing esportivo; Estratégias de Marketing; Sustentabilidade; Botafogo-pb.

ABSTRACT:

Sports marketing has the function of designing and implementing activities for the production, pricing, promotion and distribution of a sports product, in order to satisfy the needs or desires of customers and achieve the objectives of the organizations. In view of this, the objective was to identify the main tools used by the marketing department of the Botafogo-PB club. This article was developed through a bibliographical study, highlighting the related theory, followed by a case study to deepen the theme. The study seeks to understand how the Botafogo-PB club uses sports marketing, identifying strategies and how they make use of it, so that it can be another important alternative for sustainability, for a club that is far from the big centers and has low financial power. In this sense, Botafogo-pb demonstrates through its marketing strategies, a viable alternative for the financial and institutional sustainability of medium-sized clubs.

KEY WORDS: Sports Marketing; Marketing Strategies; Sustainability; Botafogo-pb

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia globalizada, o futebol apresenta um potencial econômico que é muito importante para o desenvolvimento do país. A partir de 1990, muitas empresas e clubes de futebol começaram a se relacionar buscando de todas as formas expandir suas marcas através de investimentos em marketing esportivo.

Dessa forma, clubes e empresas, percebendo o potencial do marketing esportivo, tentaram entender como poderiam se relacionar para usá-lo da melhor forma possível, desde uma empresa, expondo sua marca em estádios e patrocinando os clubes, e clubes de futebol patrocinando eventos e comercializando suas marcas e produtos.

Segundo Mello Neto (1995) “a indústria do esporte é o conjunto de atividades de criação, produção, comercialização de produtos e equipamentos esportivos de grande potencial de faturamento”.

Nas últimas décadas, a indústria de esporte tem crescido exponencialmente, se tornando assim um setor com grande potencial econômico. Esse crescimento não se limita apenas a prática esportiva, mas também a outros fatores como fabricação de produtos e sua comercialização, gerando impacto na economia em nível global. Sendo assim, o marketing esportivo surge como uma ferramenta para conectar marcas e consumidores.

Ainda por Mello Neto (2003) O marketing esportivo é uma ferramenta utilizada pelos clubes para se comunicar com os clientes, colaboradores e comunidades, tendo o esporte como a principal via para o contato com o público.

As organizações esportivas promovem ações para o desenvolvimento da marca e captação de recursos. Plano de sócio torcedor, lojas oficiais para venda de produtos dos clubes, sites oficiais e contratos com empresas de distribuição de materiais são algumas das ações que os clubes utilizam em busca de recursos e torcedores.

Segundo Pozzi (1998) “o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a atender as necessidades e desejos dos consumidores do esporte, por meio de um processo de intercâmbio”.

A ideia do intercâmbio do marketing esportivo pode ser vista como uma troca de valores entre as partes envolvidas, o clube e a empresa. O clube de futebol oferece os produtos, entretenimento e serviços ao seu público, visando obter algumas vantagens como lucro, reconhecimento e agregação de valor a marca e a fidelização dos seus torcedores.

Nessa mesma linha de raciocínio, as marcas que patrocinam o clube querem esse tipo de intercâmbio, onde associam sua imagem ao esporte para atingir um público grande e engajado, assim gerando vendas e se consolidando no mercado, diante disso surge o seguinte questionamento, identificar de que maneira o marketing esportivo pode colaborar com a sustentabilidade do Botafogo-PB.

Em função do crescente investimento dos clubes em marketing, o objetivo desse geral desse estudo é analisar a importância do marketing esportivo para sustentabilidade do Botafogo-PB, em seguida analisaremos três objetivos específicos, revisar os conceitos de marketing e marketing esportivo, relatar a evolução do Botafogo-PB de sua criação até hoje, identificar estratégias e práticas de marketing esportivo ligadas ao Botafogo-PB.

A disposto da metodologia para cumprir os propósitos deste trabalho, utilizou-se da revisão de literatura, para construção do estado da arte do artigo e para obtenção dos resultados foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, a partir de pesquisas feitas em materiais já elaborados, em especial em sites, livros e artigos sobre o clube Botafogo-PB.

Por fim, para dar estrutura ao trabalho, este trabalho está organizado em quatro capítulos, introdução, referencial teórico, em seguida o terceiro capítulo contextualiza o Botafogo-PB e suas práticas de marketing, e o quarto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A revolução industrial está relacionada às transformações sociais, econômicas e tecnológicas que ocorreram ao longo do tempo. Durante a revolução industrial, ocorrida no século XVIII, surgiram novas exigências na organização do trabalho, fazendo com que se impulsiona-se cada vez mais o pensamento administrativo.

Segundo Chiavenato (2003), “a administração nasceu com a Revolução Industrial, como uma necessidade das empresas em organizar os processos de produção de forma mais racional” (CHIAVENATO, 2003, p. 31). A introdução das máquinas e a substituição do trabalho artesanal pelo trabalho mecanizado criaram a necessidade de sistematizar a produção, dando início a um novo modo de gestão baseado na eficiência e no controle.

Diante desse contexto, Frederick Winslow Taylor, que é considerado o pai da administração científica. Seu principal objetivo era aumentar a produtividade por meio da padronização das atividades e das divisões do trabalho. De acordo com Taylor (1911), “o principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade ao empregador, juntamente com a máxima prosperidade para cada empregado”. Seu foco na divisão do trabalho influenciou significativamente as práticas industriais na época.

Complementando ainda mais a visão do autor anterior, Henri Fayol desenvolveu a teoria clássica da administração, aumentando o foco na estrutura organizacional e no papel da gerência, para Fayol (1916), “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, enquanto Taylor se concentrava no nível operacional, Fayol abordava a administração como função universal.

Peter Drucker, um dos principais pensadores da administração moderna, ressaltou a importância do conhecimento e da informação como recursos estratégicos. Segundo Drucker (1954), “a informação é a base da vantagem competitiva no mundo moderno”. Assim a gestão evolui de uma abordagem mecanicista para um modelo que é concentrado no conhecimento e na inovação.

Chiavenato (2003)	“A administração nasceu com a Revolução Industrial, como uma necessidade das empresas em organizar os processos de produção de forma mais racional.”	A administração surge como resposta à complexidade crescente das fábricas e à necessidade de eficiência.
Frederick Taylor (1911)	“O principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade ao empregador, juntamente com a máxima prosperidade para cada empregado.”	Taylor defendia a padronização e a divisão do trabalho para aumentar a produtividade e beneficiar ambos os lados.
Henri Fayol (1916)	“Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.”	Fayol sistematizou a administração como uma função gerencial aplicável em qualquer organização.
Peter Drucker (1954)	“A informação é a base da vantagem competitiva no mundo moderno.”	Drucker valorizou o conhecimento e a informação como elementos centrais para a competitividade e inovação.

Quadro 1: Evolução da administração

Fonte: Elaboração própria, 2025

Conforme o quadro acima pode-se observar uma evolução no que chamamos de pensamento administrativo: a racionalização do trabalho vinda de Taylor, que é expandida pela organização administrativa de Fayol, que prepara o caminho para a gestão baseada no conhecimento proposta por Drucker. Cada autor em tempos diferentes, contribuiu de alguma forma para a construção de uma administração mais eficiente e adaptada às transformações tecnológicas e sociais.

2.2 ORGANIZAÇÕES E TIPOS: CLUBES SOCIAIS E ESPORTIVOS

Segundo Robbins (2005), “organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente construídas e reconstruídas para atingir objetivos específicos”, elas existem para coordenar esforços humanos e recursos com o propósito de produzir bens ou oferecer serviços e são estruturadas com papéis, normas e objetivos compartilhados e definidos.

Chiavenato (2003) ressalta afirmando que, “a organização é um conjunto de pessoas que trabalham em conjunto e de maneira coordenada para atingir objetivos comuns”, essa afirmação se aplica tanto a organizações privadas ou públicas, quanto a organizações com ou sem fins lucrativos.

Dentro desse conceito de organizações, os clubes sociais e esportivos são considerados organizações de terceiro setor ou organizações civis sem fins lucrativos. Como era comum esses clubes eram gerenciados por dirigentes amadores, muitas das vezes era membros da própria comunidade, onde não atuavam de forma profissional. A administração era voltada mais para a convivência social ou a prática esportiva na comunidade do que buscando retorno financeiro. Porém com o passar do tempo e principalmente com a crescente importância econômica e também midiática do esporte, começaram a aparecer processos de profissionalização da gestão esportiva.

2.2.1 Profissionalização de Clubes e Equipes Esportivas

Com a grande ascensão do mercado esportivo, clubes começaram a se profissionalizar e se comportar como empresas, adotando práticas esportivas como gestão estratégica, marketing esportivo, controle financeiro, e profissionalização dos quadros técnicos e administrativos, como destaca Oliveira (2011), “a profissionalização da gestão esportiva é uma exigência do novo contexto competitivo, que demanda eficiência, planejamento e responsabilidade.

Isso significa que os clubes que antes eram guiados simplesmente por paixão de voluntários, agora passaram a incorporar administradores profissionais, contratos comerciais e liderança corporativa, adentrando assim a lógica empresarial mas sem perder seu foco esportivo ou social.

Essa evolução se dá também por causa da própria revolução industrial, onde houve expansão de fábricas e indústrias para todos os tipos de organizações, inclusive esportivas, como destaca Drucker (1954), “toda organização, para ser eficaz, deve se basear em objetivos claros e em uma administração competente”.

2.3 ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DO MARKETING

A administração é o conjunto de atividades que ajuda as organizações a funcionarem de forma organizada, utilizando bem os recursos disponíveis (pessoas, dinheiro, tempo, equipamentos) para alcançar objetivos. No início do século XX, a principal preocupação das empresas era produzir o máximo possível com eficiência, especialmente nas fábricas. Porém, com o tempo, os mercados mudaram, as pessoas passaram a ter mais opções de escolha, e as empresas começaram a perceber que não bastava apenas produzir, era preciso entender o que as pessoas realmente queriam. Foi nesse cenário que o marketing surgiu como uma parte importante da administração.

De acordo com Las Casas (2011), o marketing aparece como uma forma de ajudar as empresas a vender o que produziam. Mas logo ficou claro que ele também poderia ajudar a planejar o que produzir, ou seja, começar a entender o que os consumidores desejam antes mesmo de fabricar algo. O autor explica que o marketing é “o conjunto de atividades humanas direcionadas para facilitar e consumir relações de troca”, ou seja, são ações que ajudam a aproximar os produtos das pessoas de forma que todos saiam ganhando.

Kotler e Keller (2012) explicam o marketing como um processo em que as pessoas e empresas buscam satisfazer suas necessidades por meio da troca de produtos ou serviços. Eles dizem que marketing é “o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, criando, oferecendo e trocando produtos de valor com outros”. Isso mostra que o marketing é mais do que propaganda: é entender o cliente, criar valor e entregar o que ele precisa da melhor forma possível.

Antes, as empresas só pensavam em fabricar e vender. Com o marketing, a administração passou a olhar para fora da empresa também observando o mercado, os consumidores e os concorrentes. Com isso, o marketing se tornou uma parte estratégica da administração, ajudando os gestores a tomar decisões sobre quais produtos oferecer, a que preço, como distribuir e como se comunicar com os consumidores.

Para Cobra (2009), o marketing passou a ser indispensável para as empresas, principalmente com o aumento da concorrência. Ele afirma que “à medida que as organizações passaram a competir em mercados mais amplos, o marketing tornou-se indispensável para orientar a produção, guiar a inovação e fortalecer o relacionamento com os consumidores”. Isso quer dizer que o marketing ajuda as empresas a se destacarem, a inovarem e a manterem um bom relacionamento com os clientes.

Assim, o marketing passou de uma simples ferramenta para vender mais, para uma parte essencial da administração. Ele ajuda a empresa a entender o mercado, planejar melhor suas ações e se conectar com as pessoas. Com isso, o marketing se tornou uma das áreas mais importantes dentro das organizações nos dias de hoje.

2.3.1 Conceito de Marketing

O marketing, hoje em dia, é uma área fundamental para qualquer organização que deseja se manter competitiva e próxima de seus clientes. Diferente do que muitos pensam, marketing não se resume apenas a propaganda ou vendas. Ele é, na verdade, um conjunto de atividades e estratégias voltadas a identificar e atender as necessidades e desejos das pessoas, de forma que tanto o cliente quanto a empresa sejam beneficiados.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing pode ser entendido como um processo por meio do qual indivíduos e grupos conseguem o que desejam, através da criação e troca de produtos ou serviços que tenham valor. Para os autores, é uma ferramenta social e gerencial, o que mostra que ele não se limita ao ambiente corporativo, mas também está presente em interações cotidianas e até em instituições públicas e do terceiro setor.

Las Casas (2011) complementa essa visão ao afirmar que o marketing é um conjunto de atividades ligadas à troca. Ele destaca que o objetivo do marketing é promover essa troca de maneira eficiente, buscando sempre satisfazer as necessidades do consumidor. Ou seja, não basta oferecer algo, é preciso oferecer o que realmente tem valor para o cliente, da forma certa, no momento certo.

Marcos Cobra (2009) também contribui com uma visão interessante ao dizer que o marketing é a inteligência competitiva da empresa. Para ele, o marketing é o “olho no mercado e o ouvido no cliente”, ou seja, é por meio dele que a organização consegue

captar sinais do ambiente externo e transformar essas informações em estratégias práticas para se destacar no mercado.

A partir desses conceitos, fica claro que o marketing vai muito além das campanhas promocionais. Ele envolve uma série de ações que começam com a pesquisa de mercado, passam pelo desenvolvimento de produtos e chegam até a comunicação com o público. Com o tempo, surgiram áreas como o marketing digital, o marketing de relacionamento, o marketing de experiência, entre outras. Todas essas vertentes têm um ponto em comum: colocar o consumidor no centro das decisões.

Além disso, o marketing também se adapta às mudanças da sociedade. Hoje, por exemplo, os consumidores não buscam apenas produtos, mas também experiências, valores e propósito nas marcas que consomem. Isso faz com que o marketing precise estar sempre atento às transformações culturais, tecnológicas e comportamentais.

Kotler e Keller (2012)	“Marketing pode ser entendido como um processo por meio do qual indivíduos e grupos conseguem o que desejam, através da criação e troca de produtos ou serviços que tenham valor.”	O marketing é visto como um processo social e gerencial, que vai além da empresa e envolve trocas de valor.
Las Casas (2011)	“Marketing é um conjunto de atividades ligadas à troca.”	O foco está em atender as necessidades do consumidor de forma eficiente e no momento certo.
Marcos Cobra (2009)	“Marketing é a inteligência competitiva da empresa. [...] É o olho no mercado e o ouvido no cliente.”	O marketing é a ferramenta estratégica que conecta a empresa ao ambiente externo e às demandas dos consumidores.

Quadro 2: Conceitos de marketing

Fonte: Elaboração própria, 2025

Em resumo, conforme o quadro acima, entender os conceitos do marketing é essencial para qualquer administrador ou gestor. Mais do que vender, o marketing ajuda a criar valor, a construir uma boa imagem da marca e a desenvolver um relacionamento duradouro com o público. Por isso, ele é considerado uma das áreas mais estratégicas dentro da administração moderna.

Portanto, entender o marketing em sua totalidade significa compreender que ele é uma ponte entre o que a organização oferece e o que as pessoas desejam. Quando bem aplicado, o marketing é capaz de gerar valor, fortalecer marcas e criar conexões duradouras com os consumidores.

2.3.2 A Evolução do Marketing 1.0 ao 5.0

O marketing, ao longo de sua trajetória, passou por diferentes fases que acompanharam as transformações sociais, econômicas e tecnológicas da sociedade. Inicialmente focado apenas na venda de produtos, o marketing evoluiu para uma abordagem mais ampla e estratégica, que envolve a criação de valor e o fortalecimento do relacionamento com os consumidores. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), essa evolução pode ser dividida em cinco etapas principais: marketing 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 e 5.0.

O marketing 1.0 é considerado a fase inicial e estava centrado no produto. Era característico de um mercado com pouca concorrência, onde as empresas se preocupavam mais em produzir em larga escala do que em entender o consumidor. Nessa fase, o consumidor era visto de forma passiva e a comunicação era unidirecional. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), “no marketing 1.0, o objetivo das

empresas era vender produtos padronizados para o maior número de consumidores, visando a eficiência da produção”.

Com o passar do tempo, os consumidores passaram a ter mais opções e a exigir produtos que atendessem às suas preferências. Assim, surgiu o marketing 2.0, que trouxe uma mudança significativa ao colocar o cliente no centro das decisões. Nessa etapa, o marketing se preocupa em identificar segmentos de mercado e adaptar os produtos para diferentes perfis de consumidores. Segundo Kotler e Keller (2012), “o marketing 2.0 caracteriza-se por uma orientação ao consumidor, buscando satisfazer suas necessidades e desejos com base em dados de mercado”.

A evolução para o marketing 3.0 representou um novo avanço na forma como as empresas se relacionam com os consumidores. Neste estágio, o foco passou a ser o ser humano em sua totalidade — com razão, emoção e valores. As empresas passaram a se posicionar diante de questões sociais, ambientais e éticas, buscando gerar impacto positivo na sociedade. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), “o marketing 3.0 trata os consumidores como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito, e valoriza marcas com propósito”.

Com o avanço da internet e das tecnologias digitais, surgiu o marketing 4.0, que une os meios tradicionais e digitais em uma abordagem integrada. Nessa fase, o consumidor tem voz ativa, participa das decisões e influencia outras pessoas. A comunicação se tornou mais interativa, personalizada e em tempo real. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), “o marketing 4.0 é a transição do marketing tradicional para o digital, promovendo maior conectividade entre empresas e consumidores”.

Por fim, o marketing 5.0 representa o estágio mais recente dessa evolução e é caracterizado pelo uso intensivo da tecnologia para criar experiências mais personalizadas, humanas e eficientes. Ferramentas como inteligência artificial, análise de dados e automação são utilizadas para compreender melhor os consumidores e oferecer soluções que atendam às suas necessidades de forma mais assertiva. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), “o marketing 5.0 aplica tecnologias que imitam capacidades humanas para criar, comunicar e entregar valor ao longo da jornada do cliente”. Essa fase também destaca o papel do marketing na inclusão digital, na sustentabilidade e na responsabilidade no uso de dados.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017)	“No marketing 1.0, o objetivo das empresas era vender produtos padronizados para o maior número de consumidores, visando a eficiência da produção.”	O marketing 1.0 é centrado no produto e na produção em massa, com consumidores vistos de forma passiva.
Kotler e Keller (2012)	“O marketing 2.0 caracteriza-se por uma orientação ao consumidor, buscando satisfazer suas necessidades e desejos com base em dados de mercado.”	O marketing 2.0 foca no cliente, usando segmentação e dados para criar ofertas mais alinhadas às preferências individuais.
Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)	“O marketing 3.0 trata os consumidores como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito, e valoriza marcas com propósito.”	O marketing 3.0 introduz valores humanos, preocupações sociais e éticas na estratégia das marcas.
Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017)	“O marketing 4.0 é a transição do marketing tradicional para o digital, promovendo maior conectividade entre empresas e consumidores.”	O marketing 4.0 integra o digital ao tradicional, tornando a comunicação mais interativa e centrada na experiência.
Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021)	“O marketing 5.0 aplica tecnologias que imitam capacidades humanas para criar, comunicar e entregar valor ao longo da jornada do cliente.”	O marketing 5.0 usa inteligência artificial, dados e automação para oferecer experiências personalizadas e humanas.

Quadro 3: A evolução do marketing 1.0 ao 5.0

Fonte: Elaboração própria, 2025

Como mostra o quadro acima, a evolução do marketing demonstra como essa área se adaptou às mudanças do mundo e se tornou cada vez mais estratégica dentro das organizações. O que antes era apenas uma ferramenta para impulsionar vendas, hoje é uma disciplina complexa, conectada aos valores sociais e às inovações tecnológicas, com o objetivo de criar relacionamentos duradouros e gerar valor de forma ética e sustentável.

2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E TIPOS

O marketing é caracterizado por inúmeras estratégias adaptadas às necessidades do seu público. De acordo com Kotler e Keller (2012), as estratégias de marketing são essenciais para posicionar produtos e marcas no mercado, sendo assim a ligação entre a proposta de valor da empresa e a percepção do público.

Uma das estratégias mais conhecidas é o **marketing de produto**, que foca nas características técnicas e funcionais de um bem ou serviço. Conforme Kotler e Keller (2012) esse tipo de marketing visa destacar a inovação, design, desempenho e qualidade sendo muito utilizado por empresas gigantes do mercado como Apple que reforça sua proposta com diferenciais estéticos e tecnológicos.

O **marketing de relacionamento** por outro lado, tem como foco construir um vínculo a longo prazo entre marca e consumidor. Segundo Kotler e Keller (2012) o objetivo do marketing de relacionamento é desenvolver fortes conexões com os clientes para aumentar sua lealdade à marca”.

Com a crescente da internet e das mídias sociais, o **marketing digital** vem crescendo gradualmente juntamente com ferramentas como o e-mail marketing, mídias sociais e anúncios pagos. Segundo Godin (2005) o marketing atualmente não se concentra apenas nas ações mas também nas narrativas que constroem a percepção de valor. “Marketing não é mais sobre as coisas que você faz, mas sobre as histórias que você conta”. Plataformas como Netflix e Amazon vem se tornando referências nesse quesito, utilizando dados e conteúdo para se conectar com seus usuários.

Inserido também nesse contexto está o **marketing de conteúdo**, que dá prioridade à produção e compartilhamento de conteúdo com o intuito de atrair e engajar com o público-alvo. Conforme os princípios de inbound marketing, essa abordagem visa educar, informar e entreter o consumidor, promovendo o relacionamento antes da venda.

Outro modelo que vem em uma crescente é o **marketing de influência**, que como o próprio nome já indica, utiliza do alcance dos influenciadores digitais para promover os produtos e serviços da marca. Segundo Kotler et al. (2017), os influenciadores atuam como intermediários de confiança, tendo a capacidade de moldar opiniões e decisões de compra por meio de sua influência nas mídias digitais.

2.5 MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo tem como função projetar e implementar atividades para a produção, fixação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo, a fim de ter satisfação das necessidades ou desejos dos clientes para ter o alcance dos objetivos das organizações.

Segundo MORGAN (2000) “o marketing esportivo é aplicação dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio da associação do esporte”. BERTOLDO (2000) pensa semelhante ao afirmar que o marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou por meio do patrocínio a equipes e clubes esportivos.

Em busca de uma maior fidelização dos seus consumidores e conseqüentemente uma maior renda, os clubes de futebol vêm trabalhando no marketing esportivo em seus vários vieses. Fagundes et al. (2013) identificaram os principais motivos que influenciam os torcedores a frequentarem eventos de futebol: são jogo do time de preferência, importância da partida, encontros sociais, acessibilidade ao ingresso, e garantia de segurança.

O marketing voltado ao esporte se mostra interessante pois envolve uma mistura de diversas emoções como adrenalina, ansiedade, conquistas e vibrações Souza et al. (2005). Com toda essa mistura de sentimentos, os clubes buscam atrair mais público, fidelizar com planos específicos de partidas de futebol, brindes, etc.

As organizações esportivas anseiam por mais patrocinadores e sócios leais e para que isso aconteça, precisam de uma abordagem organizacional relevante Morgan e Summeres (2008).

Morgan (2000)	“O marketing esportivo é aplicação dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio da associação do esporte.”	O marketing esportivo é tanto sobre promover eventos e clubes quanto usar o esporte como meio para promover outros produtos.
Bertoldo (2000)	“conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou por meio do patrocínio a equipes e clubes esportivos.”	Foca no uso do marketing para promover o esporte em si e construir imagem de marcas por meio de associações esportivas.
Fagundes et al. (2013)	“Identificaram como fatores de influência para o público em eventos de futebol: time preferido, importância da partida, encontros sociais, acessibilidade e segurança.”	Aponta que o comportamento do torcedor é guiado por fatores emocionais e logísticos, o que deve ser explorado estrategicamente.
Souza et al. (2005)	“O marketing esportivo é eficaz pois envolve “adrenalina, ansiedade, conquistas e vibrações”.	O apelo emocional e a experiência do público são centrais para estratégias de fidelização no esporte.
Morgan e Summeres (2008)	Organizações esportivas “precisam de uma abordagem organizacional relevante” para atrair patrocinadores e sócios.	A estratégia de marketing precisa ser estruturada e profissional para garantir parcerias duradouras e rentáveis.

Quadro 4: Marketing esportivo
Fonte: Elaboração própria, 2025

É nesse ponto que podemos observar de forma mais clara, conforme as citações no quadro, a importância para os clubes utilizarem o marketing esportivo por sua capacidade de fixar a marca ou produto da empresa investidora na mente do consumidor, contribuindo para melhoria da imagem da organização patrocinadora e da sua marca, junto aos seus consumidores fidelizados e potenciais, assim possibilitando um retorno institucional para as empresas parceiras.

2.6 PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING ESPORTIVO

Segundo Kotler e Keller (2012) às estratégias de marketing esportivo podem se dividir em duas abordagens principais, o marketing do esporte, que visa promover diretamente eventos, clubes, atletas ou ligas; e o marketing através do esporte, onde as empresas aproveitam o ambiente esportivo para promover suas marcas, produtos ou causas.

Uma das estratégias mais tradicionais é o patrocínio esportivo, onde uma marca vincula a sua imagem a uma entidade esportiva, atleta ou competição. Segundo Meirinhos (2013), “patrocínio esportivo é uma forma eficaz de gerar visibilidade e fortalecer a imagem da marca, associando-a a atributos como superação, competitividade e saúde”. Um exemplo é a Red Bull que construiu uma identidade forte ligada a esportes de ação e automobilismo.

Outra prática muito recorrente, é o licenciamento de marcas, permitindo que escudos, uniformes e outros símbolos de clubes ou seleções sejam usados em produtos oficiais. De acordo com Amis e Cornwell (2005) essa prática gera receita direta e promove o fortalecimento do vínculo entre torcida e a marca, além de aumentar o alcance da identidade esportiva.

Com o avanço da tecnologia, o esporte também se digitalizou. Clubes e atletas investem em marketing digital, para manter uma relação próxima com o público em tempo real. Segundo Moraes e Figueiredo (2019), o uso estratégico das redes sociais permite não apenas a promoção de conteúdo institucional, mas também o engajamento com torcedores, especialmente entre os públicos mais jovens.

Em ambientes organizacionais, o endomarketing esportivo, tem sido usado como ferramenta de cultura empresarial e também de motivação. A realização de campeonatos internos, promoção de hábitos saudáveis e parcerias com clubes são algumas das práticas que as marcas e empresas utilizam para engajar seu time de colaboradores, alinhar seus valores e também melhorar o clima organizacional.

Outra prática que vem crescendo bastante é utilizar o crescimento do papel dos atletas também como influenciadores, representando assim uma tendência nas práticas de marketing esportivo. Para Rein, Kotler e Shields (2006) os atletas de alto desempenho transcendem o campo esportivo e tornam-se verdadeiras marcas pessoais (personal brands), capazes de influenciar o comportamento de consumo e de opinião pública.

Diante disso o marketing esportivo não vem se limitando apenas a promoção de eventos ou produtos, mas envolvendo assim cada vez mais uma gama maior de práticas estratégicas voltadas a construção da marca engajamento com seu público, gerando também um valor simbólico e econômico. Sua eficácia está na capacidade de capitalizar a emoção, lealdade e paixão que o esporte naturalmente desperta.

2.6.1 Marketing Esportivo nas Mídias Sociais

O uso das mídias sociais para fazer marketing esportivo vem se consolidando cada vez mais como uma das ferramentas mais eficazes para conseguir o engajamento e a fidelização dos fãs do esporte. O conceito de marketing esportivo, em um cenário crescente de digitalização, envolve construção de comunidade e a criação de experiências únicas e interativas através de um diálogo cada vez mais próximo com os fãs. As mídias sociais se tornaram um elo para as equipes, ligas e patrocinadores se conectarem com seus torcedores, proporcionando um jeito único de se comunicar com seu público.

Segundo David M. Carter (2004) “O uso das mídias sociais esportivo não é apenas publicidade, mas sim sobre criar uma comunidade em torno do esporte e envolver os fãs de maneira autêntica”. Esse ponto revela a importância da autenticidade e uma base sólida de seguidores, não só com anúncios, mas também com interações e conteúdos que geram interesses dos fãs no produto, assim as marcas esportivas podem gerar nos fãs um sentimento de pertencimento e lealdade, o que resulta em um relacionamento mais profundo e duradouro com o público.

Bernie Mullin (2021) também ressalta, “As ferramentas digitais, como análise de dados e plataformas de mídias social, se tornaram fundamentais para criar estratégias eficazes no marketing esportivo”. A análise de dados e o uso das redes sociais permitem que as organizações compreendam o comportamento dos fãs, sabendo assim suas preferências, o que eles consomem e como eles engajam. Com isso as organizações esportivas podem criar campanhas que maximizem seu impacto, com conteúdos mais relevantes e direcionados para seu público de forma individualizada.

Por fim Mark A. McDonald (1999) complementa dizendo “O marketing esportivo é sobre construir um canal um relacionamento com os fãs, utilizando os canais digitais para criar experiências personalizadas e interativas”. Nesse ponto podemos entender que o marketing esportivo não é só um esforço pontual, mas também é uma estratégia para cultivar uma relação com o fã. O uso das mídias sociais oferece interações constantes, sejam elas, com criações de conteúdo, transmissões ao vivo ou interações diretas criando assim uma experiência única fazendo com que os fãs engajem de maneira contínua.

Assim entendemos que o marketing esportivo tem evoluído constantemente como uma ferramenta de construção de comunidades e uma forma de criar relacionamentos e fidelizar seus fãs de forma duradoura.

3 METODOLOGIA

De acordo com a finalidade do estudo trata-se de uma pesquisa básica, ao passo que “está mais ligada ao incremento do conhecimento científico sem quaisquer objetivos comerciais (APOLLINÁRIO, 2016, P. 23). Tal pesquisa volta-se para a melhoria de teorias científicas, buscando o conhecimento para divulgação deste na comunidade relacionada ao tema abordado no estudo.

Quanto aos objetivos escolhe-se relizar uma pesquisa exploratória, identificando processos presentes na realidade do fenômeno estudado e que, de acordo com Gil (2018, p. 26), “tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”, bem como “têm por objetivo estudar as características de um grupo (GIL, 2018, p. 26).

A abordagem utilizada no artigo se caracteriza preponderantemente como uma pesquisa qualitativa, seguindo a visão de Marconi e Lakatos (2021, p. 298-299), na qual o objetivo principal é classificar um conjunto de observações, de forma a compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que se aparecem.

Para a classificação com base nos procedimentos utilizados, do ponto de vista da abordagem teórica, fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica descrevendo e contextualizando a visão de autores sobre o tema abordado em referências já publicadas, conforme afirma Apollinário (2016, p. 26). Já do ponto de vista do ambiente do estudo, foi realizado um estudo de caso, uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, que compreende “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”, como diz Matias-Pereira (2019, p. 91).

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, os dados essencialmente obtidos para realização deste estudo foram provenientes de fontes secundárias como sites e livros. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” como diz Antonio Carlos Gil (2008, p.44).

O presente artigo foi realizado sobre o clube Botafogo-PB localizada no município de João Pessoa, clube de grande expressão atuante em todo o estado da Paraíba, conforme já mencionado na abordagem introdutória deste artigo.

4 ESTUDO DE CASO: BOTAFOGO-PB

4.1 FUNDAÇÃO E PRIMEIROS ANOS

O Botafogo Futebol Clube da Paraíba foi fundado em 28 de setembro de 1931, na cidade de João Pessoa, por um grupo de desportistas liderados por Simeão Ribeiro Coutinho. A inspiração para o nome veio do Botafogo do Rio de Janeiro, clube que já possuía prestígio nacional à época. Desde sua criação, o Botafogo-PB se destacou pela forte presença no cenário esportivo estadual, conquistando seu primeiro título do Campeonato Paraibano ainda na década de 1930.

Durante as décadas seguintes, o clube consolidou-se como uma das forças do futebol paraibano. Com várias conquistas estaduais, o Botafogo-PB estabeleceu uma intensa rivalidade com outros clubes locais, como o Treze e o Campinense. Sua torcida cresceu significativamente, tornando-se uma das maiores do estado. O clube também investiu em estrutura, contando com o estádio Almeidão como sua casa a partir dos anos 1970, e fundando categorias de base para revelar talentos locais.

A partir dos anos 1970 e especialmente nas décadas seguintes, o Botafogo-PB passou a disputar com mais frequência as competições nacionais, como o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil. Sua participação mais notável foi a conquista da Série D do Campeonato Brasileiro em 2013, título que marcou a retomada de um ciclo de ascensão. Em 2014, o clube retornou à Série C do Campeonato Brasileiro, onde se manteve com campanhas competitivas.

Na década de 1960 marcou um período de grande competitividade para o Botafogo-pb. Em 1962, o clube conquistou seu primeiro título da primeira divisão do campeonato paraibano, feito histórico que naquele momento vinha para aumentar seu prestígio. Nos anos seguintes, o time alternou entre bons e maus momentos, já em 1980, o clube voltou a se destacar, conquistando o campeonato paraibano em 1989, após 27 anos sem título.

Além dos títulos estaduais (mais de 30 ao longo de sua história), o clube também conquistou a Copa do Nordeste em 2013, um dos torneios mais importantes da região. Essa conquista aumentou sua visibilidade e atraiu investimentos, além de consolidar o clube como uma potência regional.

As décadas de 1990 e 2000 foram marcadas por crises financeiras e administrativas, comuns a muitos clubes do interior do Nordeste. O Botafogo-PB passou por períodos de instabilidade, chegando a ser rebaixado para a Segunda Divisão estadual em algumas ocasiões.

No entanto, em 2009, o clube conseguiu um acesso importante, retornando à elite do futebol paraibano. A partir daí, iniciou-se um processo de reestruturação, com melhorias na gestão e no futebol.

Nos últimos anos, o Botafogo-PB tem buscado se reerguer no cenário estadual. Embora não tenha conquistado novos títulos estaduais recentemente, o clube tem se mantido competitivo, participando ativamente do Campeonato Paraibano e de competições regionais. Em 2023, o clube vem investindo em sua base e em parcerias para fortalecer o futebol profissional, buscando retomar seu lugar entre os grandes do estado.

4.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS

As ações de marketing do Botafogo-PB são construídas com base na realidade econômica do clube e na busca constante por engajamento, inovação e diversificação de receita. A seguir, são destacadas as principais estratégias organizadas por área de atuação, uma das estratégias de marketing é o relacionamento com a torcida, o clube do

botafogo-pb tem como uma de suas vantagens o programa de sócio-torcedor com planos acessíveis e recompensas tangíveis, como descontos em farmácias, supermercados e comércios locais.

Campanhas sazonais de adesão: promoções em datas comemorativas (Natal, aniversário do clube, Dia do Torcedor) oferecem camisas ou ingressos bônus para atrair novos sócios.

Personalização do atendimento: canais diretos como WhatsApp, e-mail e redes sociais são utilizados para interagir com sócios, ouvir sugestões e reforçar o vínculo emocional com o torcedor.



Figura 01: Sócio torcedor botafogo-pb

Fonte: https://socio-botafogopb.futebolcard.com/#plans_anchor, 2025

Outra estratégia utilizada é o marketing de Produto e Merchandising camisas temáticas e edições limitadas: lançamento de uniformes comemorativos, como o da campanha dos 90 anos, fortalecem o vínculo afetivo com o torcedor e estimulam a compra por colecionadores. Ampliação do portfólio de produtos: além dos uniformes, são vendidos bonés, copos, chaveiros, máscaras e materiais escolares com a marca do clube. Loja física e online: a presença tanto em pontos de venda físicos quanto em e-commerce facilita o acesso aos produtos oficiais.

Outra área que o marketing do clube atua bastante é o marketing digital e o engajamento online, com atuação nas redes sociais, o clube é bem ativo no Instagram, Twitter, Facebook e YouTube. Publica conteúdos como bastidores, treinamentos, enquetes, transmissões ao vivo e também desafios com torcedores.

Campanhas digitais: ações como “#OrgulhoDeSerBelo” e “#JuntosPeloBelo” são usadas para mobilizar a torcida e promover engajamento nas redes. Além de trabalhar bastante com o conteúdo audiovisual, como criação de vídeos com jogadores, narrações emocionantes, gols históricos e entrevistas exclusivas.

O clube também utiliza do marketing institucional e social, Parcerias com o poder público, como o convênio com a Prefeitura de João Pessoa, que patrocina o clube por meio do programa “João Pessoa Solidária”. O clube cede espaço de visibilidade em troca de recursos financeiros e participa de ações sociais.

O botafogo-pb também promove eventos beneficentes, visitas a escolas públicas e campanhas de arrecadação de alimentos, aproximando-se da comunidade local. Campanhas de conscientização: uso da marca do clube para promover causas como doação de sangue, combate ao racismo e valorização da cultura local.

O clube também é muito frequente em eventos, fazendo muito uso do marketing de experiência, campanhas de matchday são um exemplo, o clube organiza experiências exclusivas para os dias de jogo, com sorteio de camisas, presença de ex-jogadores, bandas locais e food trucks no entorno do estádio.

Campanhas de ingressos virtuais: durante a pandemia e em momentos de baixa presença de público, o clube lançou ações como “Nós Somos o Almeidão”, em que torcedores podiam comprar ingressos simbólicos para ajudar financeiramente o clube. Eventos especiais: treinos abertos, festas de aniversário e festivais de torcedores são organizados para estreitar laços com a torcida.

Uma faz ferramentas mais importantes para os clubes em geral, e que o botafogo-pb também utiliza, é o marketing de patrocínio, como por exemplo na exploração do uniforme, vendendo espaços publicitários na camisa oficial, calções e meiões, com destaque para empresas regionais e parceiros institucionais.



Figura 02: Camisa do botafogo-pb com patrocínios

Fonte: <https://www.instagram.com/p/DKFVNLIQjQj/>, <https://ge.globo.com/pb/futebol/times/botafogo-pb/noticia/2025/04/11/botafogo-pb-lanca-novos-uniformes-para-2025-sem-a-tradicional-camisa-alvinegra.ghtml>, 2025

Mídia estática e digital como: placas de publicidade no estádio, posts patrocinados em redes sociais e inserções em transmissões de jogos. Também com pacotes de visibilidade por segmento, o clube oferece cotas de patrocínio segmentadas por setor (saúde, alimentação, construção), o que facilita a entrada de empresas locais no projeto.

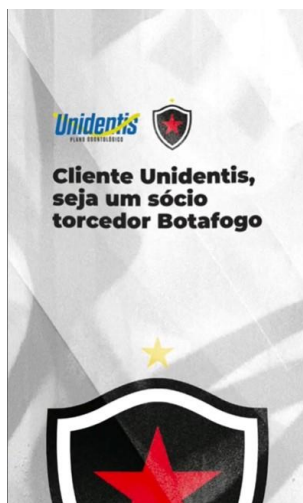


Imagem 03: Ação botafogo-pb e unidentis

Fonte: <https://www.instagram.com/reel/DF3jrjdOv-b/>, 2025

4.3 INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO

O Botafogo-PB tem demonstrado, ao longo dos anos, uma grande capacidade de inovação e adaptação às mudanças e adversidades, características que se tornaram marcas registradas da sua trajetória. Em um cenário esportivo competitivo, que é marcado por desigualdades tanto estruturais quanto orçamentárias, especialmente para clubes fora dos grandes centros, o Botafogo-PB se destaca pela habilidade de transformar limitações em oportunidades com criatividade.

A postura inovadora do clube se evidencia em estratégias de marketing de baixo custo e alto impacto. A aposta no marketing digital, por exemplo, com forte presença nas redes sociais e conteúdos que despertam identificação emocional, tem sido um diferencial. A campanha “#OrgulhoDeSerBelo” é exemplo disso: simples, direta mas com grande capacidade de mobilização afetiva a torcida.

Além disso, a adoção de práticas como os ingressos simbólicos durante a pandemia (“Nós Somos o Almeidão”) mostra sensibilidade à realidade econômica da torcida e criatividade na geração de receita que precisava de forma emergencial. A organização de experiências no matchday, a venda de produtos personalizados e o investimento em campanhas sociais revelam uma abordagem abrangente e integrada, que passa de um simples entretenimento para atingir outras dimensões na comunidade de forma cultural e econômica.

Outra capacidade importante do clube que vale destacar, é em dialogar com diferentes públicos, criando conexões com torcedores, patrocinadores e instituições públicas. O convênio com a Prefeitura de João Pessoa, por exemplo, mostra uma capacidade de inteligência e estratégia na captação de recursos de diferentes formas, ao mesmo tempo em que reforça o papel do clube como um agente social.

Esse conjunto de ações coloca o Botafogo-PB como um exemplo de gestão adaptativa em um contexto regional. Ainda que seu orçamento seja menor em comparação aos grandes clubes do país, o time paraibano consegue manter sua relevância graças a uma gestão que alia tradição, pertencimento e inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito identificar estratégias e práticas de marketing e de que maneira elas podem colaborar com a sustentabilidade do Botafogo-PB, destacando como elas conseguem ajudar o clube financeiramente, sua relevância no contexto esportivo regional e suas práticas de gestão frente aos desafios contemporâneos. Fundamentada em uma abordagem qualitativa e exploratória, a pesquisa revelou que o clube, apesar das limitações financeiras e estruturais inerentes a sua localização e dimensão, tem demonstrado significativa capacidade de adaptação e inovação ao longo das décadas.

Historicamente consolidado como uma das principais agremiações esportivas da Paraíba, o Botafogo-PB soube construir uma identidade marcada pela superação, pelo engajamento comunitário e pela valorização de sua história e símbolos. A conquista da Copa do Nordeste em 2013, bem como os diversos títulos estaduais acumulados, não apenas representa êxitos esportivos, mas também reforçam o papel simbólico do clube enquanto patrimônio cultural da região.

No campo do marketing, observou-se uma evolução significativa nas práticas adotadas pela instituição. Estratégias como a criação de programas de sócio-torcedor, o fortalecimento da presença digital, o lançamento de produtos personalizados e as parcerias institucionais demonstram uma crescente profissionalização da gestão esportiva. Tais ações evidenciam um alinhamento com as tendências contemporâneas

do marketing esportivo, voltadas para o engajamento emocional do torcedor, a diversificação das fontes de receita e a aproximação com a comunidade local.

Nesse sentido, o Botafogo-PB evidencia, por meio de suas estratégias de marketing, uma alternativa viável para a sustentabilidade financeira e institucional de clubes de médio porte. As ações voltadas para o marketing de relacionamento, digital, institucional e de patrocínio demonstram um esforço contínuo para diversificar fontes de receita, fortalecer o vínculo com a torcida e ampliar a visibilidade da marca. Essas práticas não apenas promovem o engajamento emocional dos torcedores, mas também possibilitam a captação de recursos essenciais para a manutenção e o desenvolvimento do clube. Assim, o marketing esportivo emerge como um instrumento estratégico fundamental para a sustentabilidade do Botafogo-PB, ao integrar inovação, tradição e responsabilidade social, garantindo a perenidade do clube no competitivo cenário do futebol regional.

Além disso, diante do crescente interesse acadêmico pelas dinâmicas do esporte enquanto fenômeno social e econômico, estudos como este contribuem para a compreensão das particularidades que envolvem a gestão de clubes fora dos grandes centros urbanos, valorizando suas experiências, desafios e soluções criativas. Recomenda-se, portanto, o aprofundamento da pesquisa com abordagens comparativas entre clubes de contextos semelhantes, bem como a aplicação de métodos quantitativos que possam ampliar a base empírica sobre o tema.

Em termos de perspectivas futuras, o clube poderá consolidar ainda mais sua posição mediante o aprofundamento de práticas de gestão estratégica, o investimento contínuo nas categorias de base e a ampliação das parcerias com o setor privado. A adoção de ferramentas de análise de dados para tomada de decisões, a expansão do marketing digital e o fortalecimento da governança institucional são caminhos promissores para garantir a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

REFERÊNCIAS

BAIXAS receitas de marketing dos clubes do Brasil x ligas do futebol mundial em 2021. Sports Value, 2021. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/case-studies/baixas-receitas-de-marketing-dos-clubes-do-brasil-x-ligas-do-futebol-mundial-em-2021/>. Acesso em: 01 maio 2025.

BOTAFOGO-PB: 90 anos. Fundação, apelido e jogo contra o Santos de Pelé são contados por conselheiro. ge, 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/pb/futebol/times/botafogo-pb/noticia/botafogo-pb-90-anos-fundacao-apelido-e-jogo-contra-santos-de-pele-sao-contados-por-conselheiro.ghtml>. Acesso em: 28 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLUBES brasileiros de futebol atingem R\$ 1,4 bilhão em receitas de marketing. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/marketing/clubes-brasileiros-de-futebol-atingem-r-14-bilhao-em-receitas-de-marketing/>. Acesso em: 11 maio 2025.

COBRA, Marcos. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. 2. ed. New York: HarperBusiness, 2006.

FATURAMENTO com marketing no futebol brasileiro bate recorde. Poder360, 2023. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-sportsmkt/faturamento-com-marketing-no-futebol-brasileiro-bate-recorde/>. Acesso em: 13 maio 2025.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1990. (Trabalho original publicado em 1916).

FINANÇAS dos clubes brasileiros em 2017. LinkedIn – Amir Somoggi. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/finan%C3%A7as-dos-clubes-brasileiros-em-2017-amir-somoggi>. Acesso em: 15 maio 2025.

FUTEBOL e marketing: **entenda como esse esporte movimenta bilhões**. Ideal Marketing. Disponível em: <https://www.idealmarketing.com.br/blog/futebol-marketing/>. Acesso em: 20 maio 2025.

GODIN, Seth. *All marketers are liars: the underground classic that explains how marketing really works*. New York: Portfolio, 2005.

HISTÓRICO do Botafogo Futebol Clube – PB. Botafogo-PB, [s.d.]. Disponível em: <https://botafogopb.com.br/historico/>. Acesso em: 20 maio 2025.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARKETING esportivo: um mundo de possibilidades. Trevisan Escola de Negócios. Disponível em: <https://trevisan.edu.br/marketing-esportivo-um-mundo-de-possibilidades/>. Acesso em: 21 abril 2025.

MARKETING esportivo e a bola da vez. Máquina do Esporte. Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/analise/marketing-esportivo-e-a-bola-da-vez/>. Acesso em: 21 maio 2025.

MARKETING esportivo e o futebol no Brasil. Portal do Marketing. Disponível em: https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos5/Marketing_Esportivo_e_o_Futebol_no_Brasil.htm. Acesso em: 21 maio 2025.

MARKETING esportivo global cresce com patrocínios e eventos. Valor Econômico, 02 set. 2024. Disponível em:

<https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2024/09/02/marketing-esportivo-global-cresce-com-patrocinios-e-eventos.ghtml>. Acesso em: 22 maio 2025.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing social e estratégias de cidadania: como organizações públicas, privadas e do terceiro setor podem promover causas sociais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

NETSHOW.ME. **Como o marketing esportivo se relaciona com o futebol brasileiro**. Disponível em: <https://netshow.me/blog/como-o-marketing-esportivo-se-relaciona-com-o-futebol-brasileiro/>. Acesso em: 11 maio 2025.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo. **Gestão do esporte: teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PLANO de sócio torcedor. Sócio Botafogo-PB. Disponível em: <https://socio-botafogopb.futebolcard.com/>. Acesso em: 24 maio 2025.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Rafael José Vieira da Costa. **Marketing esportivo: estudo de caso dos clubes de futebol profissional da cidade de João Pessoa-PB**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/4381/1/RJVC01062018.pdf>. Acesso em: 24 maio 2025.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995. (Trabalho original publicado em 1911).

WIKIPÉDIA. **Botafogo Futebol Clube (João Pessoa)**. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Botafogo_Futebol_Clube_\(Jo%C3%A3o_Pessoa\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Botafogo_Futebol_Clube_(Jo%C3%A3o_Pessoa)). Acesso em: 24 maio 2025.

MARKETING DIGITAL NO INSTAGRAM: um estudo sobre os impactos do marketing realizado via instagram no comportamento de compra do público feminino

Luiza Carla Pê Pontes (aluna)

Danielle Fernandes Rodrigues (orientadora)

Tatiana Falcão De Souza Fernandes (coorientadora)

Alessandro Pinon Leitão (coorientador)

RESUMO

O notório crescimento da utilização das tecnologias digitais modificou as estratégias de marketing. O instagram se destaca como sendo um dos principais canais de comunicação entre as marcas e seus consumidores, sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral analisar os impactos das estratégias do marketing realizado pelo instagram no comportamento de compra do público feminino, em especial as compras impulsivas. A metodologia utilizou a pesquisa exploratória e qualitativa, com a realização de entrevistas com nove participantes mulheres, que utilizam o instagram e são residentes de João Pessoa, Paraíba. Os dados foram analisados pelo método de análise do discurso. Os resultados obtidos mostraram que o uso recorrente e diário do instagram cria um ambiente de constante exposição ao marketing realizado pela plataforma, o que dificulta a distinção entre conteúdos orgânicos e as publicidades. As estratégias de marketing como as promoções e o uso dos gatilhos mentais potencializam nas usuárias a realização de compras impulsivas. As consequências envolvem o impacto no planejamento financeiro, sentimentos ambíguos após a realização da compra, que varia entre arrependimento e felicidade. A pesquisa concluiu que o marketing realizado pelo instagram pode exercer uma influência significativa sobre o comportamento de compra do público feminino, tornando o ambiente digital um desafio no que tange o controle consciente do consumo.

Palavras-chave: Marketing; Instagram; Comportamento de compra.

ABSTRACT

The notorious growth in the use of digital technologies has modified marketing strategies. Instagram stands out as one of the main communication channels between brands and their consumers. Thus, this study's general objective is to analyze the impacts of marketing strategies implemented through Instagram on the purchasing behavior of the female public, especially impulsive purchases. The methodology employed exploratory and qualitative research, conducting interviews with nine female participants who use Instagram and reside in João Pessoa, Paraíba. Data were analyzed using the discourse analysis method. The results obtained showed that the recurrent and daily use of Instagram creates an environment of constant exposure to the marketing carried out by the platform, which makes it difficult to distinguish between organic content and advertisements. Marketing strategies such as promotions and the use of psychological triggers enhance impulsive purchases among users. The consequences involve an impact on financial planning, and ambiguous feelings after making a purchase, varying between regret and happiness. The research concluded that marketing carried out on Instagram can exert a significant influence on the purchasing behavior of the female public, making the digital environment a challenge regarding conscious consumer control.

KEY WORDS: Marketing; Instagram; Buying Behavior.

1 INTRODUÇÃO

Até a década de 90, as compras de produtos e serviços eram associadas a uma ação presencial, na qual os possíveis clientes se dirigiam a lojas físicas e *shoppings* para adquirirem seus novos bens. Contudo, com a chegada, e posteriormente, a facilidade de acesso a Internet, o comportamento de compra dos clientes de diversos segmentos teve uma mudança perceptiva. Antes, o que demandava tempo e deslocamento, passou a demandar apenas alguns cliques em *smartphones*, *tablets*, *notebooks* e computadores. Com isso, houve a necessidade de mudança nas formas de vendas, sendo assim, ferramentas como *AdSense* passaram a ser imprescindíveis para as empresas, e o chamado algoritmo das mídias sociais tornou-se um grande direcionador de clientes.

De acordo com um levantamento realizado pela Comscore em 2023 e divulgado pela revista Forbes, o Brasil ocupou, no referido ano, o terceiro lugar no ranking com os maiores usuários das mídias digitais, com aproximadamente 131 milhões de usuários conectados em plataformas como o *Facebook*, *YouTube* e *Instagram*, essas com mais acessos, seguidos do *Tiktok*, *kawai* e *Twitter* (Pacete, 2023). Já no âmbito global, as instituições *We Are social* e a empresa *Meltwater*, divulgaram relatórios de uma pesquisa que demonstra que o número de usuários ativos nas mídias ultrapassou cinco bilhões de usuários (Martins, 2024).

Em 2024, o portal Data Reportal divulgou resultados do relatório anual realizado pela *We Are Social* juntamente com *Meltwater*, que mostra que o número de usuários brasileiros ativos cresceu, atingindo 144 milhões de usuários ativos, ou seja 66,3% da população total brasileira. As mídias mais acessadas continuaram as mesmas citadas em 2023. O relatório também mostra que o tempo médio de utilização da Internet no Brasil chega a 9 horas e 13 minutos, sendo esse número mais de $\frac{1}{3}$ de tempo de um dia. (Data Reportal, 2024).

O aumento de tempo de utilização e de usuários da Internet traz um impacto importante nos números de compras e vendas no âmbito digital, assim como pesquisas sobre marcas e produtos. São infinitas possibilidades sendo lançadas em intervalos curtos de tempo durante a utilização das mídias digitais. O consumidor, passa a ter confiança de compra através de comentários e resenhas disponibilizados por outros consumidores. Diante disso, tantas informações, tantas propagandas, o marketing massivo, consegue induzir parte de seus clientes a compras desnecessárias e não planejadas.

O crescimento perceptível no número de usuários das mídias digitais, as diversas formas de divulgação de produtos e serviços, em junção, pode afetar diretamente a maneira de consumo dos usuários dessas mídias. Com isso, é de suma importância que os usuários tenham consciência e responsabilidade na decisão de uma compra online e nas consequências financeiras, ambientais e sociais, geradas através suas compras impulsivas. Desse modo, é necessário analisar: **Quais os impactos do marketing realizado pelo instagram no comportamento de compra do público feminino?**

O marketing gerado pelas mídias sociais só vem aumentando nos últimos anos, um exemplo disso é o *streaming* por assinatura *Netflix*, que passou a incluir em seus pacotes uma assinatura com anúncios de 15 a 30 segundos, por um preço inferior para os adeptos da nova assinatura. Pode-se pensar que a consequência a exposições a esse tipo de conteúdo de forma frequente gere apenas descontrole financeiro no consumidor, todavia, há impactos sociais e financeiros que são negligenciados por grande parte das empresas e consumidores,

“O marketing não cria necessidades: estas surgem antes dele. Os profissionais de marketing, em associação com outros fatores sociais, influenciam os desejos.” (Kotler e Keller, 2012, p. 8). Neste contexto, o marketing em si não cria o desejo pelo consumo, mas apenas gera influência sobre um sentimento já existente no consumidor. A maior parte das mídias digitais por sua vez, possui em seus termos e políticas de uso, o acesso aos dados pessoais do seu público, o que acessam nos seus dispositivos de uso, e consequentemente a seus desejos de consumo, que são citados em pesquisas, conversas e falas, direcionando de forma massiva, propagandas relacionadas aos desejos dos seus usuários.

É inegável que o consumo virtual traz impactos negativos significativos no que tange às finanças pessoais. É de suma importância que haja um equilíbrio entre a economia, as vendas e o consumo consciente. Com isso, a pesquisa em questão visa colaborar para a análise de dados relacionados a esses impactos, em contrapartida, de suprir os desejos das consumidoras que foram influenciados pelo marketing gerado pela mídia social estudada.

O objetivo geral deste artigo é analisar as consequências do marketing realizado pelo instagram no comportamento do público feminino e como objetivos específicos: Estudar as estratégias de marketing de produtos e serviços utilizados pelo *instagram*; Averiguar como o acesso ao instagram influencia no comportamento de compra do público feminino; Discutir a relação entre o acesso ao *instagram* pelo público feminino e o impacto no consumo por impulso.

A realização da pesquisa do tema proposto se justifica pelo crescimento do número de compras realizadas por meio do ambiente digital, e da relevância do *instagram* como ferramenta imprescindível no marketing de empresas que esforçam-se para ter mais visibilidade e vendas, direcionadas para o público feminino, que tem grande relevância no mercado de consumo de produtos e serviços. O estudo também possui contribuições teóricas, nos campos de estudos de marketing e gestão, no que tange às mídias sociais, o comportamento de consumo feminino online e estratégias de marketing digital, além de auxiliar a compreensão sobre o papel das emoções e da influência digital no comportamento de compra feminino.

A disposto da metodologia para cumprir os propósitos deste trabalho, utilizou-se da revisão da literatura, para construção do estado da arte deste artigo, e para a obtenção dos resultados desta pesquisa foi utilizada a técnica de estudo de campo com a realização de entrevista para análise do comportamento do público feminino, em busca das percepções, motivações e consequências das compras nas óticas das consumidoras.

A estrutura do trabalho de pesquisa realizado encontra-se constituído da seguinte forma: primeiramente pela parte introdutória, sucedida da fundamentação teórica com enfoque em marketing e comportamento de compras, metodologia, análise dos resultados e apresentação das considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DIGITAL E AS MÍDIAS DIGITAIS

De acordo com Kotler (2017), o marketing digital é composto pela utilização das tecnologias digitais, especialmente a internet, com o principal objetivo de promover e entregar valor a seus consumidores de maneira personalizada e interativa, o que permite que as empresas possuam um relacionamento mais próximo com seus clientes, podendo acompanhar o comportamento de compra destes no ambiente online. Já o conceito de Torres (2010) sobre o marketing digital diz:

O marketing digital é o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas a Internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de um ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que os consumidores conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor (Torres, 2010, p. 07).

Sendo assim, tanto Kotler (2017) quanto Torres (2010) ressaltam a confiança que as empresas adquirem dos seus consumidores ao utilizarem o ambiente digital como ferramenta de marketing, isto por que é criado um relacionamento com todos os clientes e entre os próprios clientes, que podem compartilhar suas experiências positivas e negativas com a marca, o que passa mais credibilidade para os compradores.

O marketing, contudo, progrediu ao longo dos anos e, antes da existência do ambiente digital, passou por quatro fases, segundo Kotler (2017). Na segunda revolução industrial em 1914, a famosa frase de Henry Ford, revolucionário da indústria automobilística, que diz: “qualquer pessoa pode comprar qualquer carro, contanto que seja o modelo T na cor preta” retrata claramente a primeira onda do marketing, também chamado de marketing 1.0, que tinha como foco principal o produto e como base uma teoria difundida posteriormente por McCarthy (1997) que diz resumidamente que a maioria das pessoas entende como definição de marketing, vendas e, ou propagandas (Kotler, 2017). Nesse período, era entendido que o consumidor tinha preferências por produtos de baixo custo e que fossem oferecidos em larga escala no mercado.

Após o marketing 1.0, surgiu a segunda onda do marketing, o marketing 2.0, que tinha como propósito a satisfação do cliente a partir da diferenciação, uma vez que possuíam como preocupação principal gerar valor ao cliente. Já a terceira onda, o marketing 3.0, teve enfoque na gestão de experiência dos clientes com o intuito de gerar fidelização, neste ponto o consumidor passa a ser percebido como um ser humano dotado de valores, e que busca nas empresas a identificação desses valores (Kotler, 2010).

Em seguida ocorre a quarta onda, o marketing 4.0, que busca realizar os desejos explícitos do seu público, e até mesmo os desejos ocultos, trata-se do marketing que possui foco no ser humano diante das transformações do mundo moderno, em que os consumidores passam a ter uma papel importante nas decisões no processo do marketing (Kotler, 2017).

As mídias digitais, por sua vez, possuem um papel crucial no relacionamento entre a empresa e seu público consumidor pois possibilita um contato direto entre eles, tornando-se uma ótima oportunidade para a empresa as relações com seus clientes através das estratégias de marketing e branding (Guerreiro; Fioravante; Soares, 2019). Neste meio as empresas conseguem estabelecer sua identidade por meio de criações de conteúdos no seu perfil, estabelecendo uma conexão de confiança e até emocional com o seu público, o que trás um reconhecimento importante da marca.

Appel (2020) define as redes sociais como um canal que permite aos usuários o direito de se expressarem e estabelecerem relações a partir de interesses em comum com outros usuários, o autor também informa que as redes sociais não se resumem apenas ao meio tecnológico, mas também um espaço digital em que o público oferece muito do seu tempo na utilização destas plataformas.

A utilização das mídias digitais por parte das empresas acarretou mudanças expressivas no alcance e engajamento dos seus clientes. Essa realidade é um dos maiores benefícios da adesão ao ambiente digital por parte das empresas, além de permitir o acesso a um público vasto e diversificado, com milhares de usuários ativos diariamente durante as 24 horas do dia.

Furlan e Marinho (2013) comparam a demora no tempo de veiculação de trabalhos através dos meios tradicionais de comunicação e publicidade com a simplificação e objetividade da internet. Por tanto, as redes sociais possuem vantagens como sendo uma ferramenta simples e direta, além de possibilitar respostas mais rápidas e melhor interação entre os consumidores.

O Instagram, lançado em 2010 para usuários da plataforma IOS e disponibilizado em 2012 para o *android*, é basicamente uma mídia digital que permite que os usuários compartilhem momentos do seu cotidiano de maneira gratuita através de imagens e vídeos (Aragão, 2016). Além disso, o Instagram é um aplicativo que possui ferramentas voltadas para todos os usuários, e outras voltadas especificamente para a área comercial de empresas. Podem ser citados:

Stories, que se trata de um recurso que permite o compartilhamento de fotos e vídeos curtos e que ficam disponíveis pelo período de vinte quatro horas no perfil de quem publicou. Aguiar (2018) ainda explica que os *stories* possui alguns recursos como fazer fotos e vídeos ou inserir os já existentes, adicionar textos, filtros, fazer *boomerang*, realizar enquetes, marcar um outro perfil e inserir alguma localização.



Figura 1: Criação de um stories.
Fonte: Soares, 2021.

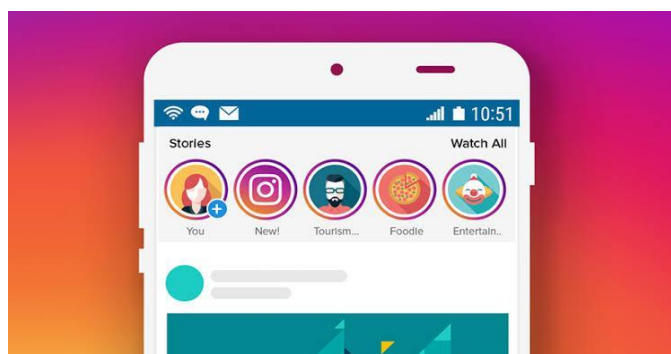


Figura 2 : Ícones dos stories na tela inicial do Instagram.
Fonte: Amblard, 2019.

As *Lives* ou Transmissões ao Vivo, descritas por Aguiar (2018) como sendo recursos que possibilitam a transmissão e gravação de vídeo ao vivo, com duração de até uma hora, são realizadas diretamente da câmera do Instagram. E assim como, os stories, as *lives* ficam disponíveis para o público por um período de vinte quatro horas.

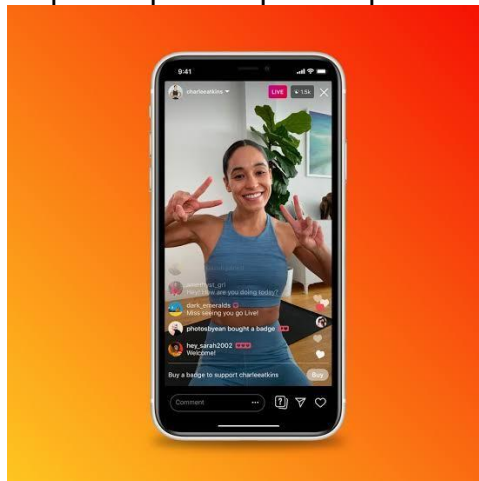


Figura 3: Interface de Live/transmissão ao vivo no instagram.
Fonte: Brito, 2020.

O *reels*, foi lançado em 2020 e é descrito pelo próprio *Instagram* (2025) como uma ferramenta que permite a criação no aplicativo de vídeos de até três minutos e possui recursos como a possibilidade de utilizar filtros, áudios e textos, e também permite a utilização de vídeos já existentes.



Figura 4: Reels no instagram.
Fonte: Internetmatters, 2020.

As Mensagens diretas (DMs) são recursos de mensagens do *Instagram* que permite o compartilhamento não só de mensagens, mas também de fotos, *reels* e publicações, e ainda dispõe do modo temporário em que as mensagens desaparecem após serem lidas (Marques, 2024).

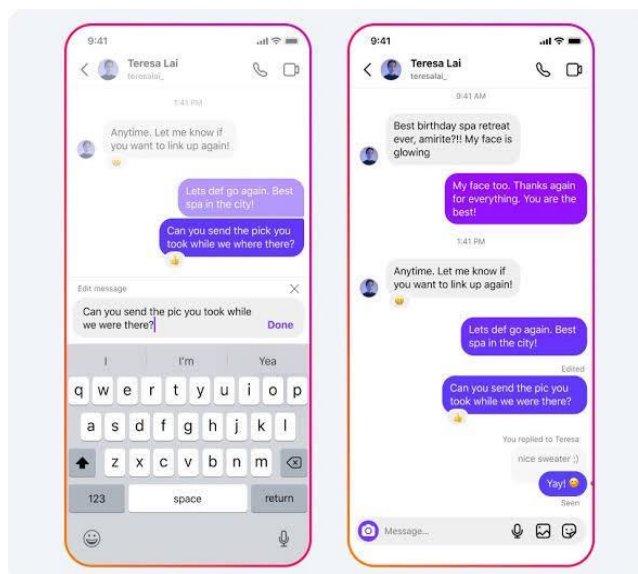


Figura 5: Interface da DMs do Instagram.

Fonte: Kleina, 2024.

O Instagram para empresas corresponde a um conjunto de ferramentas voltadas para as organizações, que as caracterizam como um perfil comercial dentro do aplicativo. Este recurso permite a divulgação de anúncios e o acesso aos dados dos seus seguidores, que dispõe de informações, como: idade, gênero, localização, horário de acesso ao aplicativo, a alcance do perfil e engajamento (Aguiar, 2018). A figura 6, por exemplo, demonstra o perfil do Instagram no modo empresas (Sebrae, 2023).



Figura 6: Perfil do Instagram no modo empresa.

Fonte: Sebrae, 2023.

Por sua vez, o Compras, trata-se de um recurso, que quando utilizado pelas empresas, permite que os possíveis compradores visualizem nas publicações, informações como o nome do produto e seu respectivo preço. E permite, também, que os interessados adicionem estes produtos a uma lista de desejos privada, para vê-los de novo quando desejarem. Além disso, o objetivo principal deste recurso é a realização de compras diretamente no aplicativo, em que é possível a última etapa do processo, que corresponde a finalização da compra. (Ferreira, 2025).

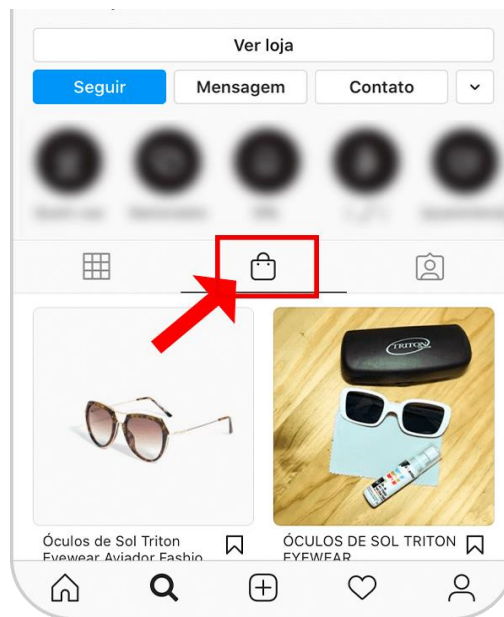


Figura 7: Ferramenta de compras disponibilizada em um perfil no instagram.
Fonte: Amano, 2024.

A partir das ferramentas descritas, é notório que o instagram, por meio das suas funcionalidades, se consolida como uma plataforma que não funciona apenas para o entretenimento do seu público, como também é utilizado como um meio estratégico de relacionamento entre marcas e consumidores. Estes recursos não visam apenas o aumento de interações e engajamentos, visam também influenciar diretamente o comportamento de consumo dos seus usuários. Dessa forma, tratam-se de ferramentas relevantes de estudos voltados para o marketing digital, assim como sobre o processo de tomada de decisão de compras *online*.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO INSTAGRAM

As estratégias de marketing no ambiente digital podem seguir variadas vertentes, para que as empresas consigam atrair seu público-alvo. O marketing de conteúdo é um exemplo disso, pois tem como foco principal entregar informações relevantes para seus clientes potenciais, que podem auxiliá-los na resolução de algum problema ou apenas a aprender algo novo (Assad, 2016). O objetivo de utilizar esta ferramenta é fazer com que seus clientes criem uma identificação com a marca, e consumam seus produtos e serviços, de forma consciente, estabelecendo um vínculo duradouro. Portanto, o objetivo principal do *content* marketing é gerar confiança entre o consumidor e a marca, através das informações que são compartilhadas. Dessa forma, é possível argumentar que:

O marketing de conteúdo, conhecido também como Content Marketing, envolve todo o processo de planejamento, criação e compartilhamento de conteúdo que tenha como foco o usuário enquanto cliente potencial. Entenda-se como conteúdo: artigos, posts, notícias, e-books, vídeos, imagens, webinars, eventos e diversas outras formas de propagar informação (Assad 2016, p. 9).

Outra estratégia utilizada no meio digital é o marketing de influência, que é realizado no Instagram através dos influenciadores digitais dado que são pessoas que se destacam nas plataformas online e com as quais os públicos se identifica. Portanto, é imprescindível que os valores dos famosos *influencers* estejam alinhados com os das empresas que eles divulgam (PUCRS, 2024).

Por meio dos influenciadores, não é preciso investir para mapear grupos de pessoas que possam ser potenciais clientes, visto que os criadores de conteúdo já têm sua audiência. Para que a estratégia seja efetiva, é preciso que seja feita uma análise dessa audiência com o público alvo do contratante. Os influenciadores costumam apresentar informações sobre o perfil dos seus seguidores, proporcionando um direcionamento das ações de acordo com os objetivos propostos (Souza, 2020).

Além da análise da audiência e verificação dos alinhamentos de valores, é necessário que a empresa investigue se o nicho do influenciador é adequado para a marca. Ainda é necessário que a empresa entenda qual é o orçamento disponível e qual o público que deseja atingir, a partir disso a empresa pode reconhecer quais os tipos de influenciadores e qual grau de influência são mais eficazes para divulgação da sua marca, produto ou serviços (PUCRS, 2024).

Uma outra estratégia utilizada pelas empresas nas mídias sociais é o tráfego pago, em que as empresas investem diretamente na plataforma, neste caso, no Instagram *ads*, em busca de resultados rápidos e eficazes. Essa ferramenta possui uma vantagem importante, pois as plataformas digitais funcionam através de algoritmos que são capazes de entender o comportamento dos seus usuários. Consequentemente, a partir dos dados que são tratados pelo algoritmo, a plataforma entregará os anúncios de maior interesse para os usuários, de acordo com seus padrões de comportamento. Dessa forma, Pinto (2022) enfatiza que é imprescindível adotar as medidas de tráfego para sua empresa no ambiente online, já que sem essa estratégia sua marca pode não ser conhecida na internet e se tornar invisível no meio digital.

A utilização das técnicas de gatilhos mentais também está nas mídias digitais. Sendo assim, Roquim (2021) define os gatilhos como estratégias que estimulam os clientes a comprar sem analisar se há uma necessidade verdadeira. Há diversos tipos de gatilhos que podem ser utilizados, como: urgência, escassez, confiança, prova social, autoridade, expectativa, antecipação, comunidade, entre outros. Bullock (2014) destaca que as compras realizadas por através desse marketing tem como característica rapidez e a inconsciência, e que quanto mais adequado for o tipo de gatilho utilizado para o perfil do público que a marca deseja atingir, mais eficaz é a estratégia.

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NAS MÍDIAS DIGITAIS

Sabe-se que para as marcas é um grande desafio entender o comportamento de seus consumidores no âmbito digital, e as empresas que conseguem identificar o que de fato influencia no processo de compra de seus consumidores estão à frente de seus concorrentes. Diante deste cenário, Trindade e Taguchi (2024) concluíram que o marketing digital tem um papel fundamental na construção das experiências de compra mais relevantes e essas influências são intensificadas, com os avanços tecnológicos.

Um dos fatores que pode ser observado no processo de decisão de compra *online* dos consumidores é a busca por *feedbacks* de pessoas que consumiram o produto ou serviço da marca, quando dado através da mídia digital, os conteúdos expostos por seus clientes podem ter grande influência nas decisões de compras de terceiros. É possível identificar o processo de decisão de compra a partir de algumas etapas.

Blackwell, Miniard e Engel (2011), definem que o comportamento do consumidor é traçado pelos seus desejos, pensamentos, anseios e ações, Com isto, é inegável que o marketing, a cultura é própria sociedade desempenham um forte poder de influência sobre o consumidor, sobre as mudanças de comportamento e também como motivador da prática de consumo.

A primeira etapa do processo que pode ser identificada é o reconhecimento do problema, em que o consumidor cria um problema ou uma necessidade, podendo também ser incentivado a isto. Kotler e Keller (2012) destacam que através do reconhecimento dos motivos que ocasionam a necessidade do cliente é possível desenvolver estratégias de marketing que provoquem o interesse no cliente.

A partir do interesse gerado, o consumidor passa pela etapa da busca por informações, nesta fase busca informações, através de pesquisas, de como conseguir resolver seu problema. As fontes para busca de informações podem ser: fontes pessoais - família, amigos, vizinhos e conhecidos; fontes comerciais - propagandas, vendedores, representantes, embalagens, mostruários; fontes públicas - meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo; e fontes experimentais - manuseio, exame, uso do produto (Kotler e Keller, 2012; Solomon, 2011).

Após a busca por informações, o consumidor passa a avaliar as alternativas, que já foram identificadas na busca por informações, portanto, apesar de ser uma etapa diferente no processo de decisão de compra, essas duas fases ocorrem simultaneamente. A partir disto, fazem-se comparações entre as opções com o objetivo de chegar a escolha da melhor alternativa (Kotler e Keller, 2012). Em seguida ocorre de fato a escolha da alternativa, em que acontece a decisão de compra, neste período o consumidor passa por sub decisões, que são: escolha por marca, por revendedor, por quantidade, por ocasião e por forma de pagamento. Após definir todas as suas escolhas o consumidor efetiva sua compra (Solomon, 2011).

Após a realização da compra, o consumidor ainda passa pela etapa de avaliação pós-compra, que após consumir o produto ou serviço da marca, o cliente pode se declarar satisfeito ou não. Com isto, as estratégias de marketing não findam quando a compra é realizada, e devem permanecer após para monitorar a satisfação dos consumidores (Kotler e Keller, 2012).

Diante do processo de decisão de compras, percebe-se que o comportamento de compra dos consumidores não é um procedimento linear, contudo possui influências sociais, emocionais e culturais. Nas mídias digitais, em especial o Instagram, essas etapas se unem às estratégias de marketing, com o intuito de despertar necessidades e influenciar decisões.

2.4 CONSUMO FEMININO E COMPRAS IMPULSIVAS

No contexto da sociedade contemporânea, a mulher moderna possui liberdade para trabalhar e adquirir autonomia financeira, portanto, não há mais barreiras impeditivas de participação da mulher nas decisões na sociedade, incluindo o núcleo familiar e o poder de decisão nas compras. Dados demonstram o aumento importante desse crescimento, já que em 1976 apenas 28,80% das mulheres brasileiras eram economicamente ativas, e na pesquisa de 2022, este percentual atingiu a marca de 53,3% (IBGE, 2022).

Lemos (2010) afirma que as mulheres possuem atualmente mais atividade econômica do que nunca, e que o público feminino pode ser abordado com as estratégias de marketing que são utilizadas para o público masculino, pois não terá eficácia. Já para Popcorn (2000) as mulheres representam a força dominante na economia, destacando-se pelo comportamento consumista e pela influência nas decisões de compras.

A evolução através da mulher não espera. Entender tal evolução e implementá-la (a parte mais difícil) significa a diferença entre construir marcas saudáveis e relações proveitosas com as mulheres... ou construir um alicerce frágil e fofo sem futuro (Popcorn, 2000, p. 28).

Para a autora, as mulheres estão em constante transformação comportamental, social e até econômica, e as marcas devem acompanhar essas mudanças de maneira estratégica. No contexto das mídias sociais, esta evolução tem se tornado cada vez mais acelerada, o que exige das marcas que tenham atenção não só ao poder de compra feminino, mas também às motivações que conduzem suas escolhas.

Cardoso (2008) salienta que para o público feminino, o ato de realizar compras tem o sentido de uma experiência social, emocional e necessária, com isto, não possui apenas a busca pela satisfação de suas necessidades. Neste sentido, o comportamento de consumo feminino se mostra como uma forma de lazer, e nas mídias sociais isto se intensifica já que as campanhas publicitárias, assim como os influenciadores reforçam estes padrões comportamentais, o que pode acarretar a realização de compras não planejadas. Cunha (2024) afirma que fatores como prazer, emoção e religiosidade estão relacionados positivamente às compras impulsivas entre as mulheres, enquanto fatores como a saúde e o conhecimento atuam como forma de inibir esse comportamento.

Solomon (2011) diz que quando uma compra é realizada com baixo envolvimento, sem passar pela realização das etapas do processo de decisão de compra, isto pode configurar a ocorrência da compra por impulso, ou também definido pelo autor, uma compra espontânea. Medeiros e Tavares (2015) estabelece como característica da impulsividade uma reação rápida em que não há avaliação das consequências. É importante entender que além do comportamento impulsivo não ser uma ação com previsibilidade, também não há planejamento do futuro, isto é, a impulsividade é um comportamento puramente focado nas emoções e pensamentos do momento presente. Os mesmos autores afirmam que este comportamento gera impacto econômico no indivíduo, uma vez que impulsividade possui grande influência no consumo, quanto mais um sujeito possui componentes impulsivos em suas ações cotidianas, mais estará propenso a despertar esse comportamento como consumidor.

Uma pesquisa confirma essa realidade no cenário brasileiro, na qual segundo o SPC Brasil e o Serasa (2015) realizar compras por impulso trata-se de um problema que atinge muitas pessoas no mundo inteiro. No Brasil, segundo um estudo da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, o percentual de 44% das compras realizadas pela internet são feitas por impulso. (Serasa, 2015). Esses dados evidenciam como a impulsividade na realização de compras é um comportamento recorrente no contexto digital do Brasil.

Além disso, o materialismo também se mostra um fator de impacto nas compras impulsivas. Nesta perspectiva, Silva, Azevedo e Floriano (2024) afirmam que o sucesso e a centralidade afetam diretamente a propensão ao endividamento, e atuam como gatilhos para as compras por impulso.

A compra por impulso é um comportamento explicado pela obtenção de um produto ou serviço de forma súbita, basicamente o consumidor não possui controle sobre a decisão de compra e não leva em consideração as possíveis consequências, como desuso do produto comprado ou problemas com orçamento do mês em um gasto desnecessário.

Costa e Larán (2003) buscaram diferenciar as compras não planejadas, em que existe a necessidade da aquisição do produto ou serviços, contudo aquela compra não foi premeditada, das compras implementação, que são aquelas que não há necessidade existente no consumidor para realizar a compra, em ambos os casos há um gasto financeiro que não foi previamente calculado, desta forma, impacto financeiro sempre ocorre como consequência prevista para estas situações.

Solomon (2011, p. 380) ressalta que “um estado psicológico prejudica o processamento das informações” o contrário, beneficia também ocorre. O autor informa que se o estado emocional do consumidor for bom, ele tende a avaliar as coisas de maneira positiva, assim como, um psicológico negativo produz avaliações ruins em um contexto geral. Diante dos fatos citados é indubitável que há relação direta entre o comportamento de compra de consumidores e seu estado psicológico, além de fatores.

No decorrer da evolução digital, é notório e inegável o aumento expressivo dos canais que fazem a comunicação entre as empresas e o consumidor. Blackwell, Miniard e Engel (2008) define as comprar por impulso como uma ação que não foi planejada e que sofre estímulos pela ocasião que eram disparadas pelas vitrines ou ações promocionais realizadas por lojas. Esses estímulos que ocorriam anteriormente apenas em uma ida ao shopping, ou em passeios despretensiosos, aumentaram em grande escala com a chegada das mídias digitais, que antes possuía como foco as interações sociais entre amigos, hoje possui como objetivo maior as vendas de produtos e serviços, e utilizam de ferramentas específicas e efetivas que foram criadas e pensadas unicamente para estimular as compras de seus usuários.

Os estímulos no ponto de venda (PDV), e grupos de referência são descritos por Solomon como influências no comportamento de compra. O PVD quando é realizado de maneira adequada, resulta em compras por impulso que aumentam em até 10%, isto explica os grandes investimentos das empresas nessa área específica. A apresentação do produto, como: embalagens, formatos, precificação, cartões de visita, campo de exposição dos produtos, entre outros, instiga o público a adquirir seus produtos puramente pela boa apresentação e estratégias de divulgação.

Já os grupos de referência expostos por Solomon (2011) estão atrelados ao poder social, quando um indivíduo tem a capacidade de alterar as ações dos outros. Contudo, o poder social não é restrito apenas a pessoas e/ou grupos sociais. No século 21, as mídias sociais possuem um grande efeito persuasivo que faz com que seus usuários tenham as influências informativas, utilitárias e expressivas de valor de forma demasiada e rápida. A capacidade de buscar rápidas, a necessidade de interação e exposição nas redes sociais, as divulgações de marketing demasiadas, tudo isto tem papel fundamental para o comportamento de compra do consumidor, uma vez que o responsável por essas referências, têm em posse informações íntimas, gostos, lugares frequentados, ciclos sociais. É uma tarefa difícil para os usuários fugir do poder social que a Internet possui, principalmente as mídias digitais.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da metodologia deste trabalho, recorreu-se a uma pesquisa exploratória que tem como característica “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos subsequentes” (Gil, 2008, p. 27). Esta abordagem se adequa ao objetivo deste estudo, que busca compreender as consequências das estratégias de marketing realizadas no Instagram sobre o comportamento de compra do público feminino.

De acordo com a finalidade do estudo, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa básica, uma vez que está voltada para o avanço do conhecimento científico, sem objetivos comerciais diretos. Dessa forma, este trabalho busca contribuir com a ampliação do entendimento acadêmico acerca das consequências das estratégias de marketing adotadas no Instagram, especialmente em relação ao comportamento de compra do público feminino.

No que tange a abordagem adotada, optou-se por uma pesquisa qualitativa, que, segundo Diehl (2004), busca compreender e caracterizar processos dinâmicos em grupos sociais, sendo eficaz para a análise da complexidade de problemas e das percepções individuais envolvidas.

A presente pesquisa se trata de um estudo de campo, cujos dados foram coletados diretamente com as participantes em seus contextos reais, através das interações realizadas de forma espontânea no Instagram. O estudo de campo é caracterizado na coleta de dados realizados pelo contato direto do pesquisador com o ambiente e o público que se deseja estudar, esse estudo pode ocorrer através de observações, entrevistas ou até mesmo questionários, com o objeto de entender a realidade a partir da visão dos estudados (Severino, 2013).

Já para a análise dos dados coletados foi utilizado o método de análise do discurso, método que pela perspectiva de Orlandi (1999) considera o discurso como uma prática social, que é influenciada por contexto histórico, ideológico e social.

Com o objetivo de alcançar o objetivo proposto por este estudo, foram selecionadas nove participantes que residem em João Pessoa, Paraíba, mas que possuem trajetórias de utilização no Instagram diferentes. As participantes envolvidas nas dimensões temáticas não serão explicitamente mencionadas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com o público do sexo feminino que utilizam o Instagram e são impactadas por estratégias de marketing na plataforma. A seleção das entrevistadas foi feita de forma intencional e por conveniência, buscando diversidade em perfis de consumo, frequência de uso da rede social e comportamento de compra. A partir da análise das falas, as respostas das participantes foram organizadas em tabelas, e utilizando a análise do discurso como ferramenta, os enunciados foram interpretados em seus contextos sociais e linguísticos. Essa abordagem permitiu a compreensão de como o marketing no Instagram está relacionado ao comportamento de compra das mulheres entrevistadas. Portanto, segue as informações relevantes sobre a coleta de dados:

- Perfil das Entrevistadas: Nove participantes do sexo feminino, sendo todas residentes na cidade de João Pessoa - Paraíba. As idades das entrevistadas variaram entre 26 e 47 anos e suas profissões incluem administradora, arquiteta, assistente administrativo, nutricionista, gerente administrativa e policial.
- Tempo das Entrevistas: O tempo médio de duração das entrevistas foi de aproximadamente de 8 a 15 minutos.
- Formato: Algumas entrevistas foram realizadas de forma presencial e outras online por vídeo chamada.
- Período de Realização: As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2025.

- Roteiro de Entrevistas: As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado composto por 15 questões principais, com a finalidade de obter maior clareza das informações, mediante a perspectiva das entrevistadas.
- Análise de Dados: Os dados coletados foram analisados pelo método de análise do discurso.

Diante disso, a escolha da pesquisa exploratória e qualitativa, somado às entrevistas realizadas com o público alvo deste estudo e a análise dos dados pelo método pela análise do discurso foram fundamentais para responder a pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente seção de análise e discussão de resultados encontra-se organizada ou distribuída da seguinte forma: inicialmente, apresentado o perfil do uso do instagram pelas participantes, seguido da percepção das entrevistas sobre a influência do marketing digital e posteriormente foi abordado as análise sobre as compras impulsivas e o comportamento de compra feminino, logo após, foram pontuadas as questões que levariam as participantes a desistência de uma compra pelo instagram, e por último, foram analisados as percepções da entrevistadas sobre o instagram.

4.1 USO DO INSTAGRAM

As entrevistadas relataram que utilizam o instagram diariamente, tendo como algumas justificativas: entretenimento, busca por informações e interações sociais. Essa frequência no uso do instagram evidencia a mídia social como parte da rotina das entrevistadas, que pode influenciar o comportamento. Esse hábito recorrente de uso do instagram no dia a dia, quando combinada com o tempo médio diário de utilização da internet no Brasil de 9 horas e 13 minutos, ou seja, mais de $\frac{1}{3}$ do tempo de um dia. Vale destacar que, segundo os dados divulgados pelo Data Reportal (2025), isso acaba por criar um cenário em que o marketing digital se insere de forma orgânica, dificultando a percepção sobre o que são conteúdos espontâneos e as publicidades. Ao serem questionadas com qual intuito utilizavam os instagram, obteve-se:

“Para compartilhar momentos pessoais, interagir com outras pessoas, inspirar ou ser inspirado, buscar entretenimento.” (Participante 5).

“Saber da vida alheia (risos), compartilhar fotos e gosto de postar bastante para os melhores amigos nos stories.” (Participante 6).

“Geralmente uso pra passar o tempo e obter informações e pesquisar algumas coisas.” (Participante 2).

A resposta da participante 6 evidencia a dimensão social do instagram, em que a vida do outro, na grande maioria das vezes é idealizada e serve como referência. Estas perspectivas corroboram com Appel (2020) que define as mídias digitais não somente como um meio tecnológico, mas também como um espaço digital onde os interesses em comum se encontram.

4.2 INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL

As respostas das participantes sobre a influência do marketing realizado pelo instagram revelam várias percepções das entrevistadas, que variaram de certa resistência à aceitação. Em termos de atração por anúncios, foi dito:

"promoções, textos diretos e convincentes e facilidade na hora de comprar" (Participante 5).

"valor e a qualidade" (Participante 4).

"anúncios em vídeos" (Participante 9).

"quando tem tipo algum anúncio que mostra o uso das coisas, ou que tenha alguns depoimentos" (Participante 7).

Percebe-se, a partir das respostas, o grande poder de influência realizado a partir da prova social e das demonstrações práticas no ambiente digital. Em contrapartida, a participante 3 demonstra racionalidade na realização das suas compras online quando afirma ser *"a pessoa que pesquisa muito antes de comprar algo"*, ela ainda mostra conhecer a lógica dos algoritmos no instagram quando fala: *"Acredito que sim, pois os algoritmos são programados para nos mostrar o que falamos ou pesquisamos, justamente com esse intuito de impulsionar o consumo"*. Essa afirmação demonstra uma consciência da manipulação realizada de forma discreta, uma vez que o desejo pré-existente dos consumidores são potencializados com o direcionamento massivo de propaganda (Kotler, 2012), principalmente no instagram.

Já as participantes 5 e 8, mostram aceitar a influência do marketing de forma consciente. A participante 5 diz: *"com certeza e mesmo percebendo, muitas vezes ainda funciona. Por causa dos gatilhos emocionais, urgência, promoções e outros"*. público dedica grande parte do seu tempo para se expressarem e interagirem a partir disso evidencia a eficácia do uso de gatilhos mentais que foram definidos por Roquim (2021) como sendo estratégias que estimulam as compras, sem ser realizada uma análise de fato da necessidade, o que leva a compras rápidas e inconscientes (Bullock, 2014).

A participante 8, já afirma: *"Funciona bastante, às vezes é uma propaganda tão natural que eu nem percebo, acho que é só uma dica que as pessoas querem compartilhar"*. Essa percepção indica como o marketing consegue parecer um conteúdo orgânico e derrubar a percepção de um anúncio, o que o torna ainda mais persuasivo. Nesse contexto, a prova social e a autoridade realizadas pelos influenciadores, são reconhecidas como estratégias de persuasão, quando as participantes afirmam:

"quando as modelos que usam as peças, já me influencia muito"
(Participante 1)

"as propagandas, e até quando alguma influenciadora posta falando bem de algum produto, eu acredito e vou comprar" (Participante 7)

É notória a confiança das participantes nas influencers, o que leva a um maior engajamento com as marcas, que colaboram ainda mais nas discussões sobre o marketing de influência (PUCRS, 2024).

4.3 COMPRAS IMPULSIVAS E COMPORTAMENTO DE COMPRA FEMININO

As compras impulsivas são notadas nas falas das entrevistadas como um comportamento recorrente para quase todas. A participante 4 afirma: *"Já comprei várias vezes"*, e a participante 6 também fala: *"Eu compro sempre por impulso (risos)"*, ambas assumem abertamente que realizam compras de forma impulsiva. As motivações para essa impulsividade podem ser causadas por diversos fatores. A participante 1 afirma que é uma forma de auto recompensa quando diz: *"Achar que eu mereço tudo, o bem estar de comprar algo novo"*. Já a participante 5 mostra a ideia de: *"Desejo de recompensa imediata, gatilhos emocionais e sensação de novidade, coisa nova"*.

E a participante 6 revela ser causado pela impulsividade quando afirma a motivação que a faz comprar por impulso: *"ansiedade, impressionante que sempre que eu tô sobrecarregada e ansiosa eu quero gastar, e gasto"*.

Por sua vez, a Participante 8, afirma que o que a faz comprar por impulso é:

"Quando alguma coisa tá muito barata, minha cabeça já acha que é uma coisa imperdível, e que comprando eu vou economizar, dependendo do preço eu compro mais de um, faço um estoque, mas no fim não é economia comprar algo que eu não tô precisando". (Participante 8).

As participantes mostram em suas respostas que as compras impulsivas parecem ter, em muitos casos, uma natureza emocional e muitas vezes inconsciente (Medeiros e Tavares, 2015) em que o foco está no momento presente.

As sensações após a realização das compras impulsivas também são variadas, algumas respostas demonstram sensações ambíguas. A participante 1 afirma que a sensação após realizar alguma compra impulsiva é: *"alívio e ansiedade pra que a compra chegue logo. Depois arrependimento. E feliz ao mesmo tempo"*. A participante 7 fala: *"Geralmente eu me sinto bem, viu? mas algumas vezes eu penso que não era pra ter comprado, e ter investido em outra coisa que eu precise mais, ou ter guardado meu dinheiro pra os meus objetivos também"*.

Fica evidente mediante as afirmações dadas pelas entrevistadas, a notória variação entre a satisfação e o arrependimento evidencia o estado psicológico que Solomon (2011) descreve como sendo um influenciador no processamento das informações, em que o estado emocional positivo pode levar a avaliações positivas, e o estado emocional negativo pode levar a avaliações negativas.

O impacto financeiro é sem dúvidas uma das consequências mais recorrentes, como pode-se observar nas respostas das entrevistadas. A participante 4 afirma: *"Às vezes o produto nem era nem tão bom ou era desnecessário"*, enquanto a participante 6 diz: *"Tristeza, porque vou ficar devendo (risos)"*. A participante 7 compartilhou: *"Às vezes eu vou comprando no cartão de crédito, em parcelas até baixas, mas quando junta tudo compromete muito o meu salário"*. A participante 8, por mais que tente se controlar, afirma que já comprometeu seu orçamento com compras impulsivas. Essas respostas confirmam o impacto das compras impulsivas sobre as finanças pessoais.

4.4 DESISTÊNCIAS DE COMPRAS

As análises das respostas sobre o que levaria as participantes a desistirem de uma compra no instagram confirma a importância da reputação e da credibilidade no ambiente online. As participantes afirmaram sobre o que as levariam a desistência de uma compra no instagram:

"Falta de qualidade do conteúdo" (Participante 1)

"falta de feedbacks ou comentários" (Participante 2)

"comentários negativos sobre o produto ou até relacionado ao atendimento da loja" (Participante 3)

"fama ruim" (Participante 4)

"falta de confiança ou transparência", "Atendimento péssimo ou demorado, Atendimento insistente, Cobrança indevida, Depoimentos negativos de terceiros" (Participante 5)

"Se o preço tiver mais caro que na amazon eu já desisto" (Participante 6)

Essas respostas são exemplos que mostram a importância da experiência e da percepção do outro. A participante 7 também fala: *"Se o perfil não tiver nenhum comentário, ou quando o perfil mesmo limita os comentários, já passa um ar de ser golpe"* como fator de desistência. Isto mostra que apesar da impulsividade ser um fator, também existe racionalidade das consumidoras no instagram quando há sinais de riscos ou falta de credibilidade.

A busca por *feedbacks* de pessoas que consumiram o produto ou serviço de uma marca é uma etapa essencial no processo de decisão de compras online (Kotler e Keller, 2012), esse fato é confirmado nas respostas das entrevistadas. De acordo com Solomon (2011) o PVD (estímulos de ponto de vendas) quando é realizado de maneira adequada, resulta em compras por impulso que aumentam em até 10%, mas a reputação negativa das marcas, como dito pelas participantes, pode anular esse efeito.

4.5 PERCEPÇÕES SOBRE O INSTAGRAM

As percepções sobre o instagram no comportamento de compra é vista de forma ambígua pelas entrevistas. A participante 2 e a participante 5 consideram o instagram como sendo positivo, já a maioria das participantes que realizam compras por impulso veem a plataforma como sendo negativa em relação ao comportamento de compra delas. Isso é percebido na fala da participante 1, que diz: *"Negativo, compro mais pelo Instagram do que em lojas físicas"*, e a participante 4 afirma: *"Negativo pra o meu consumo, antes eu costumava comprar menos"*. A participante 6 também relata que é *"Negativo"*, assim como a participante 8 que afirma: *"o tempo todo o instagram fica nos empurrando coisas que nos faz consumir além do necessário"*.

A participante 7 resume essa ambiguidade quando diz:

"É positivo e é negativo também. Claro que eu tenho que tentar me controlar, mas às vezes tem muita publicidade por todo lado".

Essa resposta mostra a complexidade do instagram como uma ferramenta de conexão, também se torna poderoso para estimular o consumo impulsivo, o que demonstra uma preocupação entre o desejo individual e a influência do instagram que utiliza de estratégias e de algoritmos para influenciar no comportamento de compras dos seus usuários.

Portanto, a análise realizada não aponta apenas os impactos, mas também os conceitos ocultos relacionados ao consumo do público feminino no instagram, a busca pelo bem-estar e pela auto-recompensa, a influência do marketing que pode ser imperceptível, a indecisão entre o prazer imediato de uma compra e o arrependimento financeiro, e a persistência do poder social no instagram, o que torna difícil, para as usuárias, escapar desses estímulos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar as consequências do marketing realizado pelo Instagram no comportamento de compra do público feminino. Portanto, foi estudado o uso do instagram pelas mulheres, as estratégias de marketing empregadas e a relação com as compras impulsivas. A metodologia qualitativa relacionada à análise do discurso das nove participantes permitiu o estudo que relaciona essa interação.

A pesquisa mostrou que o instagram deixou de ser utilizado apenas como uma mídia social e passou a ser um ambiente imersivo para muitas mulheres. O uso diário e a utilização por uma parcela significativa do tempo no instagram para entretenimento, a socialização e a busca por informações, criaram um ambiente de grande exposição aos estímulos do marketing. Essa imersão da mídia social no cotidiano das mulheres dificulta a distinção entre os conteúdos espontâneos e o marketing, tornando a influência dessas publicidades bem mais persuasivas.

As consequências do marketing realizado pelo Instagram no comportamento de compra do público feminino são variadas. Fica evidente, portanto, que as estratégias do marketing digital como a divulgação de promoções, a facilidade de compra e textos persuasivos que causam gatilhos mentais, são eficazes no que tange a captação de consumidoras. É notório também, que a consciência, por parte das participantes, da funcionalidade do algoritmo da plataforma, que são responsáveis por direcionar as propagandas que estão relacionadas aos desejos evidenciados dos usuários, que pode ser capaz de influenciar as compras que são realizadas sem planejamento, foram pontuadas pelas participantes. Foi ressaltado também a confiança das entrevistas nos influencers que elas seguem, gerando um maior engajamento com as marcas, e que por vezes, pode aumentar o número de compras por impulso que são realizadas na validação social.

Os dados analisados evidenciaram que a principal consequência observada foi a intensificação da realização de compras impulsivas pelas entrevistadas. As respostas das participantes mostram que a impulsividade muitas vezes é recorrente, e pode ter como causa alguns fatores emocionais, como a busca por recompensas imediatas, além da também pontuada, ansiedade. Já como resultado dos sentimentos acarretados após a realização de uma compra variam entre o arrependimento e a felicidade, dessa forma, há uma ligação psicológica com o comportamento de compra do público feminino. As entrevistadas também relataram que as compras por impulso também afetaram seus planejamentos financeiros em algum momento de suas vidas, o que denota um comportamento preocupante.

Com isto, em resposta a pergunta de pesquisa: Quais os impactos do marketing realizado pelo instagram no comportamento de compra do público feminino? pode-se pontuar: O aumento na propensão à compras impulsivas, que pode possuir como causa os gatilhos mentais utilizados nas publicidades, a dificuldade por parte das consumidoras de diferenciar conteúdos orgânicos de propagandas, e pelo poder persuasivo dos influenciadores digitais que as consumidoras seguem.

Impacto negativo no planejamento financeiro das consumidoras, o que pode resultar em sentimento de arrependimento após uma compra realizada por impulso, ou até outros sentimentos negativos. Esse impacto é muito relevante, pois pode acarretar outros problemas pessoais nos indivíduos afetados. A dificuldade de escape do poder social, que pode tornar o controle consciente sobre o comportamento de compra um desafio para as consumidoras.

Contudo, apesar da realização da pesquisa, há algumas limitações que podem ser citadas como a quantidade de mulheres entrevistadas, que nesta pesquisa foram nove, e que embora esteja dentro dos parâmetros para a pesquisa qualitativa e permita a compreensão dos discursos, faz com que os resultados não possam ser aplicados a um universo estatístico de forma direta.

A sugestão para as pesquisas futuras é de expandir o campo de estudo para análise de um número maior de consumidoras com foco na diversidade entre as regiões do Brasil, ou entre contexto cultural, ou ainda a realização da pesquisa com outros gêneros. A inclusão de outras plataformas como o *TikTok* e o *Facebook*, poderiam enriquecer o campo de estudo do marketing digital sobre o comportamento de compra e o consumo nas mídias sociais.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Adriana. Instagram: saiba tudo sobre esta rede social! **Rockcontent**, 2018. Disponível em:

<<https://rockcontent.com/br/blog/instagram/>>. Acesso em: 2 de abr. 2025.

AMANO, Ludy. **Instagram Shopping: O que é, vantagens, funcionalidades**, 2024. Disponível em: <<https://www.mirago.com.br/instagram-shopping/>> Acesso em: 25 de mai. 2025.

AMBLARD. **14 dicas de como usar o Instagram Stories nas suas estratégias de marketing**. 2019. Disponível em: <<https://blog.amblard.digital/publicidade/dicas-instagram-stories/>> Acesso em: 25 de mai. 2025

APPEL, Gil., GREWAL, Lauren., HADI, Rhonda, STEPHEN, Andre T. **The future of social media in marketing**. J. of the Acad. Mark. Sci. 48, 79 – 95, 2020, Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00695-1>> Acesso em: 15 de abr. 2025

ARAGÃO, F. B. P.; FARIAS, F. G.; MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consumo. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 130-161, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40212/curtiu--comentou--comprou--a-midia-social-digital-instagram-e-o-consumo>>. Acesso em: 28 de mar. 2025

ASSAD, Nancy. **Marketing de conteúdo: como fazer sua empresa decolar no meio digital**. São Paulo: Atlas, 2016.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**: tradução da 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: JC, 2011

BRITO, Halyson. **Lives: Instagram lança ferramenta para ajudar a faturar com Lives no IGTV**. 2020. Disponível em: <<https://www.crosshost.com.br/instagram-lanca-ferramenta-para-ajudar-a-faturar-com-lives/>> Acesso em: 25 de mai. 2025

BULLOCK, T. The Buzz on Buzzfeed: can the readers learn the news from lists? Tuscaloosa. Dissertação (Mestrado em artes) 127p., 2014. Disponível em <<https://ir.ua.edu/items/344671fd-d7c7-4aee-ab40-742d08acfbbaa> > . Acesso em 25 de abr. 2025.

COSTA, Fernando Campeão Xavier; LARAN, Juliano A. A compra por impulso em ambientes online. **Revista de administração de empresas**, out de 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/5KGYJzTpF9yqXf8HktMkgym/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 25 de nov. 2024.

CUNHA, D. A. et al. **Valores humanos influenciam no comportamento de compra por impulso?** Blog SciELO Humanas, 2024. Disponível em: <<https://humanas.blog.scielo.org/blog/2024/07/25/valores-humanos-influenciam-no-comportamento-de-compra-por-impulso>> . Acesso em: 17 de mai. 2025.

DATA REPORTAL, **Digital 2025: Brasil**. 2025. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2025-brazil>> acesso em: 22 de mai. 2025.

FERREIRA, Livia. **O que é Instagram Shopping e como ativá-lo? [guia]**, 2025. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/instagram-shopping/>> Acesso em 05 de mai. 2025.

FURLAN, B.; MARINHO, B. Redes sociais Corporativas. **Instituto Desenvolve TI**: cursos para capacitação digital, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/expressaextensao/article/view/21738>>. Acesso em: 22 de abr. 2025

GUERREIRO, T. F., FIORAVANTE, M. V. F., & SOARES, T. C. **Redes Sociais na Comunicação Corporativa: Uma análise da importância para construção de marca**. In: Anais do Congresso Internacional de Administração (CONIAD), 2019.

IBGE. Estatísticas de gênero - indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Site oficial**, 2025. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>>. Acesso em: 27 de abr. 2025

INSTAGRAM. **Site oficial** 2025. Disponível em: <https://about.instagram.com/pt-br/features> Acesso em: 2 de abr. 2025

INTERNETMATTERS. **Instagram Reels - Um guia para os pais sobre o novo recurso de compartilhamento de vídeo**. 2020. Disponível em: <<https://www.internetmatters.org/pt/hub/news-blogs/instagram-reels-a-parents-guide-to-the-new-video-sharing-feature/>> Acesso em: 25 de mai. 2025.

KLEINA, Nilton. **Instagram agora permite a edição de DMs**. 2024. Disponível em: <<https://www.mundoconectado.com.br/redes-sociais/instagram-agora-permite-a-edicao-de-dms/amp/>> Acesso em: 25 de mai. 2025

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14a Edição. São Paulo: Prentice Hall. L 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. 1. ed: Rio de Janeiro: Sextante, 2017

LE MOS, Irma Dias. O impacto de diferenças individuais referentes a aspectos psicológicos do consumidor feminino no comportamento de compra: um estudo empírico no mercado de moda. **Dissertação, Universidade FUMEC**, 2010. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1015/irma_lemos_mes_a_dm_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>,, Acesso em 28 de abr. 2025.

MARQUES, Ana. **O que é DM no Instagram? Saiba como usar o bate-papo da rede social**, 2024. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/responde/o-que-e-dm-no-instagram-saiba-como-usar-o-bate-papo-da-rede-social/>> Acesso em: 05 de mai. 2025

MARTINS, Diana. **As 10 redes sociais mais usadas no Brasil em 2024**. 2024. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/as-maiores-redes-sociais/#:~:text=Tenha%20em%20mente%20que%2C%20segundo,62%25%20da%20pula%C3%A7%C3%A3o%20global%20total>> Acesso em: 17 de out. 2024

McCARTHY, J. e PERREAULT, W. **Marketing essencial**. São Paulo, Atlas. 1997.

MEDEIROS, Gustavo; TAVARES, Hermano. **Psiquiatria, saúde mental e a clínica da impulsividade**. São Paulo: Manoel, 2015.

NERDWEB. **As principais estatísticas do mercado digital do Brasil em 2024**, 2024. Disponível em: <https://nerdweb.com.br/artigos/estatisticas-mercado-redes-sociais-brasil-2024.html> Acesso em 13 de out. 2024

ORLANDI, E. P.; GUIMARÃES, E.; TARALLO, F. **Análise de discurso: princípios e procedimentos** Campinas, SP: Pontes, 1999

ORTIZ, Elaine. **Compras por impulso: como evitar esse hábito?**, 2021. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/score/blog/compras-por-impulso-como-evitar-esse-habito/> Acesso em: 13 de nov. 2024

PACETE, Luiz G. **Brasil é o terceiro maior consumidor de redes sociais em todo o mundo**, 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/03/brasil-e-o-terceiro-pais-que-mais-consome-redes-sociais-em-todo-o-mundo/> Acesso em: 13 de out. 2024

PINTO, Mariana Martins Fioravante. Estudo das vantagens de utilização do tráfego pago em uma empresa de médio porte de máquinas, ferramentas e suprimentos industriais. **Pontifícia Universidade Católica de Goiás**, 2022. Disponível em:

<<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/5212>>. Acesso em: 23 de abr. 2025.

POPCORN, Faith. **Público – Alvo: mulher, evolução: 8 verdades do marketing para conquistar sua consumidora do futuro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PUCRS, 2024. **Influência digital: o que é e para que serve**. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/influencia-digital> Acesso em 03 de abr. 2025.

ROQUIM, R.A. Gatilhos mentais: a exploração do público feminino através dos influenciadores digitais no Instagram. (Monografia), 2021. Disponível em: <<http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/2162/1/Roberta%20de%20Abreu%20Roqui m.pdf>>. Acesso em 24 de abr.. 2023

SEBRAE. **Como começar o perfil da sua empresa no Instagram?**. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/como-comecar-o-perfil-da-sua-empresa-no-instagram,db49e1bd1a5ca710VgnVCM100000d701210aRCRD>> Acesso em: 25 de mai. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**, 1a ed. São Paulo: Cortez, 2013

SILVA, G. L.; AZEVEDO, M. L. N.; FLORIANO, D. A. **Materialismo, compra por impulso e endividamento: um estudo com consumidores na base da pirâmide**. Pensamiento y Gestión, n. 56, p. 1-25, 2024. Disponível em: <<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/16463>> . Acesso em: 17 de mai. 2025.

SOARES, Lucas. **Instagram cria sticker que coloca legenda automática em stories**. 2021. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/2021/05/04/internet-e-redes-sociais/instagram-permite-legenda-automatica-em-stories-a-partir-de-figurinhas/>> Acesso em: 25 de mai. 2025.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2011

SOUZA, Ivan de, 2018. **O que é Marketing de Influência e como ele pode ajudar a sua estratégia digital?** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-influencia/> Acesso em: 03 de abr. 2025

SPC, Brasil. **41% dos brasileiros que compram por impulso estão inadimplentes**. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.spccbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/release_compras_por_impulso4.pdf&ved=2ahUKEwiHxoWn7JGKAxUBrpUCHb78AwcQFnoECC4QAQ&usq=AOvVaw1Y1zU2MHUIWIVfVrgf bcrZ Acesso em 26 de out. 2024

TRINDADE, Vitoria Roberta; TAGUCHI, Renato Leandro. **O Impacto do Marketing Digital nas Experiências de Compra: Um Estudo de Caso**. 2024. Disponível em: <<https://revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/336>>. Acesso em: 20 de mai. 2025,

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar** . Edição. São Paulo: Novatec editora, 2009.

TORRES, Claudio. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas empresas: Dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet**. São Paulo: E-book, 2010. 54 p.

GESTÃO DE PROCESSO PRODUTIVO E O USO DE FERRAMENTAS DE MELHORIAS: um estudo de caso em uma fábrica de fardamentos

Matheus Otaviano Da Costa (aluno)
Odilon Carreiro De Almeida Neto (orientador)
Luciano De Santana Medeiros (coorientador)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a gestão do processo produtivo e o uso de ferramentas de melhorias em uma fábrica de fardamentos. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem bibliográfica, documental, exploratória e com observação participante. Foram aplicadas ferramentas como Kanban e Diagrama de Ishikawa, visando identificar gargalos e propor melhorias nos processos produtivos. Os dados foram coletados por meio de observação direta e entrevista não estruturada com o gestor da empresa. Os resultados demonstraram melhorias significativas na organização da produção, na qualidade dos produtos, na redução dos custos operacionais e no cumprimento de prazos, além do aumento da satisfação dos clientes. A aplicação do Kanban permitiu uma melhor alocação da mão de obra terceirizada, enquanto o Diagrama de Ishikawa possibilitou identificar as principais causas dos problemas no processo produtivo. Conclui-se que o uso contínuo dessas ferramentas proporciona ganhos em produtividade, qualidade e eficiência, sendo fundamental para a competitividade da empresa. Entretanto, foram identificadas oportunidades de aprimoramento, principalmente no setor de corte e nas práticas comerciais, indicando que a melhoria contínua deve ser parte integrante da cultura organizacional.

Palavras-chave: gestão de processos; produtividade; melhoria; Diagrama de Ishikawa; Kanban.

ABSTRACT:

This study aims to analyze the management of the production process and the use of improvement tools in a uniform manufacturing company. The research is characterized as a case study with a bibliographic, documentary, and exploratory approach, including participant observation. Tools such as Kanban and the Ishikawa Diagram were applied to identify bottlenecks and propose improvements in the production processes. Data were collected through direct observation and an unstructured interview with the company's manager. The results showed significant improvements in production organization, product quality, reduction of operational costs, and meeting deadlines, in addition to increased customer satisfaction. The application of Kanban allowed for better allocation of outsourced labor, while the Ishikawa Diagram helped identify the main causes of problems in the production process. It is concluded that the continuous use of these tools provides gains in productivity, quality, and efficiency, which are essential for the company's competitiveness. However, opportunities for improvement were identified, especially in the cutting sector and commercial practices, indicating that continuous improvement must be part of the organizational culture.

KEY WORDS: process management; productivity; improvement; Ishikawa Diagram; Kanban.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cenário empresarial tem sido marcado por transformações impulsionadas por avanços tecnológicos acelerados e uma crescente globalização dos mercados. As empresas enfrentam desafios significativos para se manterem à frente, não apenas atendendo às expectativas dos clientes, mas também otimizando seus processos produtivos. A eficiência operacional tornou-se tema principal, e as organizações buscam constantemente maneiras de melhorar seus métodos de produção, reduzir custos e aumentar a qualidade de seus produtos e serviços.

No entanto, essa busca pela excelência operacional não é isenta de dificuldades. Implementar e utilizar efetivamente ferramentas de melhorias nos processos produtivos representa um desafio significativo para muitas empresas. Embora a teoria das técnicas de melhoria seja amplamente conhecida, sua aplicação prática muitas vezes esbarra em obstáculos.

Este trabalho se propõe a analisar os principais resultados obtidos nos processos produtivos em uma fábrica de fardamentos com o uso de ferramentas de melhorias. Para isso, foi necessário descrever as ferramentas de melhorias usadas para destacar pontos a serem melhorados, identificar os benefícios que a empresa pode obter com o uso dessas ferramentas de melhorias e estabelecer recomendações para o uso contínuo de ferramentas de melhorias buscando um processo mais eficiente e eficaz.

As mudanças rápidas e imprevisíveis no mercado, aliadas às crescentes expectativas dos consumidores, criaram uma necessidade urgente para que as empresas não apenas melhorem, mas também inovem continuamente. A agilidade tornou-se uma qualidade essencial para a sobrevivência dos negócios, exigindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças nas preferências dos clientes e nas tendências do mercado.

Clayton Christensen, em *The Innovator's Dilemma* (1997), argumenta que as empresas bem-sucedidas podem falhar quando não se adaptam ou inovam diante de novas tecnologias e mudanças de mercado, o que exige constante vigilância e flexibilidade.

Nesse contexto, ferramentas de melhorias surgem como instrumentos vitais para impulsionar a inovação e a eficiência operacional. Ao desvendar as barreiras que impedem a implementação bem-sucedida dessas ferramentas e ao oferecer recomendações concretas para superar tais obstáculos, esta pesquisa contribuirá não apenas para o corpo acadêmico do conhecimento, mas também para o campo empresarial, fornecendo orientações práticas para empresas que buscam aprimorar suas operações e se destacar em um ambiente de negócios competitivo.

Nos ambientes empresariais altamente competitivos de hoje, as organizações estão constantemente buscando maneiras de melhorar seus processos produtivos para se manterem à frente no mercado. O uso de ferramentas de melhorias tornou-se uma prática comum para identificar áreas de ineficiência e implementar mudanças significativas. Essas ferramentas, que variam desde métodos estatísticos avançados até técnicas de gestão mais holísticas, são essenciais para aprimorar a eficiência operacional e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

A metodologia adotada para desenvolver o trabalho se dá por uma descrição literária sobre processos de produção e ferramentas de melhorias de processos, buscando aplicar essas ferramentas na fábrica de fardamentos em estudo, onde foi feita uma análise do processo pelo pesquisador usando a técnica de observação direta com um roteiro de indagações estruturado, pois o pesquisador faz parte do processo de produção da empresa.

No entanto, apesar do amplo uso dessas ferramentas, ainda existe uma lacuna significativa entre o conhecimento teórico das técnicas de melhoria e sua implementação prática e eficaz nas empresas. As organizações muitas vezes enfrentam desafios ao tentar aplicar essas ferramentas de maneira efetiva, o que levanta a seguinte questão: **Como a empresa em estudo pode superar os desafios no processo e maximizar os resultados através do uso de ferramentas de melhorias?**

A busca por eficiência e melhoria contínua nos processos produtivos é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das empresas no cenário econômico atual. Vive-se em uma economia de rápidas mudanças tecnológicas, globalização dos mercados e aumento das demandas dos consumidores por produtos e serviços de alta qualidade.

Philip Crosby, em seu livro *Quality is Free* (1979), enfatiza que a qualidade deve ser considerada uma responsabilidade de todos na organização, e que a busca pela melhoria contínua não é um custo, mas um fator vital para o sucesso a longo prazo.

Nesse contexto, as empresas enfrentam uma competição feroz, não apenas localmente, mas também internacionalmente.

Para se destacar e permanecer competitivas, elas devem constantemente aprimorar seus métodos de produção, reduzir custos, aumentar a qualidade e, ao mesmo tempo, serem ágeis o suficiente para se adaptar às mudanças nas preferências dos clientes e nas condições de mercado.

Dessa forma, esta pesquisa se justifica pela importância vital de ajudar as empresas a superarem os desafios na implementação de ferramentas de melhorias. Ao entender os obstáculos que as organizações enfrentam e propor soluções eficazes, esta pesquisa pode fornecer insights valiosos que não apenas contribuirão para o conhecimento acadêmico, mas também terão impacto direto nas práticas empresariais, capacitando as empresas a prosperarem em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador e dinâmico.

As ferramentas de melhorias desempenham um papel crucial nesse cenário, pois proporcionam às empresas os meios para identificar ineficiências nos processos, reduzir desperdícios, aumentar a produtividade e, por fim, melhorar a satisfação do cliente. A aplicação eficaz dessas ferramentas não apenas resulta em operações mais suaves e eficientes, mas também leva a uma melhor gestão de recursos, economia de custos e, conseqüentemente, a um aumento na lucratividade. Além disso, as mudanças no comportamento do consumidor e nas preferências de mercado também pressionam as empresas a se adaptarem rapidamente.

Este trabalho está estruturado em torno da análise aprofundada das ferramentas de melhorias e de sua aplicação prática nas empresas contemporâneas, com intuito de trazer resultados satisfatórios. A ideia é mostrar, de forma bem prática, como essas ferramentas ajudam as empresas a se adaptarem às mudanças do mercado, a melhorar a qualidade e aumentar a competitividade, permitindo a equipes e gestores tomarem decisões mais assertivas, com impacto direto no desempenho da empresa e na experiência do cliente.

Com toda experiência do pesquisador que está diretamente ligado dentro da linha de produção explorando toda área e aplicando as ferramentas destacadas no trabalho, com o objetivo de melhorias da fábrica de fardamentos. O intuito desse trabalho é mostrar todo benefício e resultados que as ferramentas destacadas trazem eficiência para a produção, dando os resultados esperados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE CONTROLE DE PRODUÇÃO

O controle de produção é a função administrativa que mostra se o que foi planejado está sendo realizado. O acompanhamento é realizado constantemente, a fim de identificar os tempos reais de cada processo, as paradas e irregularidades. Por meio do controle da produção é possível ter um planejamento mais refinado, passando a considerar também a programar as paradas de produção. (CASTRO et al., 2014).

O controle de produção é essencial para atender o prazo do cliente, aproveitando o máximo dos recursos disponíveis, garantindo o bom funcionamento de cada processo fabril (CORDEIRO et al., 2016). É de grande importância quando se fala no controle de produção, é garantir a qualidade do produto final, por meio de práticas e ferramentas como o planejamento. É fundamental ter um planejamento claro e objetivo. Isso envolve definir metas, cronogramas e recursos necessários para atender à demanda dos clientes que visam garantir que, os processos produtivos ocorram de maneira eficiente e eficaz.

Um dos principais objetivos do controle de produção no setor têxtil é otimizar o uso dos recursos disponíveis, como máquinas, mão de obra e materiais. Isso é alcançado por meio de um planejamento cuidadoso, que considera a demanda do mercado e as capacidades produtivas da empresa.

A melhoria de qualidade no controle de produção é um aspecto essencial para garantir que os produtos atendam aos padrões esperados, aumentando a satisfação do cliente e a competitividade no mercado. O treinamento e a capacitação são fundamentais para garantir que todos estejam cientes nos padrões de qualidade e nas melhores práticas. Investir em treinamentos regulares aumenta a habilidade da equipe em identificar e resolver problemas de qualidade.

O processo de controle da produção é o responsável por coletar e registrar dados sobre os eventos relacionados à produção. As principais atividades do processo de controle da produção são;

- ° controlar equipamento – o objetivo desta atividade é controlar aspectos tecnológicos dos equipamentos de produção. Podem ser controlados parâmetros como a vida útil de ferramentas, quantidades e motivos de paradas, regimes de funcionamento (operando, carregando, preparando e outros), rendimentos e outros aspectos de sua utilização;
- ° controlar produção de itens – gera informações sobre cada item, componente ou produtivo produzidos em cada operação de produção;
- ° controlar produção de ordens e lotes – esta atividade gera informações sobre a produção de ordens e lotes para o controle da produção. Algumas ordens de produção podem ser realizadas em mais de um lote, por isso o controle de ambos. Em situações em que cada ordem é processada em um lote único, este controle é indistinto. A realização desta atividade permite o acompanhamento dos programas de produção, sabendo quais operações de cada ordem já foram iniciadas ou finalizadas.

De acordo com essas atividades de controle são interconectadas e, juntas, formam a base para uma gestão da produção mais eficaz. Ao integrar dados sobre equipamentos, itens e ordens, as empresas podem tomar decisões informadas, otimizar processos e, em última análise, aumentar sua competitividade no mercado. Um sistema de controle robusto não apenas melhora a eficiência, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar a mudanças nas demandas e condições do mercado.

Ao centralizar as informações, as empresas podem implementar melhorias contínuas, baseadas em dados concretos. Isso não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também contribui para uma cultura de transparência e responsabilidade, onde todos os colaboradores se sentem parte do processo de melhoria.

O controle de produção é de responsabilidade do supervisor, líder ou técnico da produção, analisando a fim de corrigir os erros e inconsistências produtivas. Existem fábricas, onde são espalhados quadros brancos com metas produtivas, bem parecido com sistema kanban.

O controle de produção coleta todas as informações e dados da produção, sendo eles; Indicadores de defeitos e falhas; Esses indicadores quantificam e qualificam a ocorrência de não conformidades nos produtos e processos. Eles podem ser usados para identificar a frequência e a gravidade de problemas, ajudando na implementação de ações corretivas e preventivas. Consumo de todos os tipos de entregáveis para a produção: Matéria prima; Insumos; Materiais de processamento interno, entre outros.

Indicadores de paradas de produção; Esses indicadores quantificam as interrupções que ocorrem durante o processo de produção, ajudando a identificar suas causas e a medir o impacto nas operações.

Disponibilidade: medidas em hora/máquina; Disponibilidade refere-se ao tempo que uma máquina está pronta para uso em comparação ao tempo total em que deveria estar disponível. É uma métrica que avalia a eficiência do equipamento, levando em consideração tanto paradas programadas quanto não programadas.

O controle da produção apoia os demais setores proporcionando, por exemplo: maior clareza no prazo de entrega de uma etapa da produção para a outra, ou seja, da produção para uma possível área de montagem, da produção para expedição, entre outros.

2.2 FERRAMENTAS DE CONTROLE DE PRODUÇÃO

As ferramentas de produção são sistemas e técnicas que uma fábrica pode utilizar para melhorar o planejamento e controle da produção, conseguindo assim uma melhor produtividade, previsibilidade e utilização da capacidade produtiva. Mesmo com a melhor equipe de gestão e os mais produtivos colaboradores, uma fábrica precisa de boas ferramentas para manter tudo sob controle e ainda multiplicar a produtividade geral da empresa.

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) é uma das ferramentas mais tradicionais e amplamente utilizadas no controle de produção. Ele se refere ao processo de planejar, programar e controlar as atividades de produção para garantir que os produtos sejam fabricados de acordo com a demanda, no tempo certo e com a quantidade necessária.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2010), o PCP é essencial para coordenar e controlar os recursos de uma organização, garantindo que os processos produtivos sejam realizados de maneira eficiente e eficaz.

Esse controle ajuda a evitar problemas como excesso de estoque, desperdício de recursos e falhas nos prazos de entrega. O uso dessa ferramenta é de grande importância na fábrica de fardamento, onde existe o total controle de matéria prima, evitando o desperdício contínuo do dia a dia, tendo um custo benefício maior, trazendo lucros para a empresa.

O Just in Time (JIT) é uma filosofia de gestão de produção que visa minimizar os estoques, produzindo os itens na quantidade e no momento exato em que são necessários. Essa abordagem ajuda a reduzir custos com armazenamento e aumenta a flexibilidade da produção.

Ohno (1988), um dos principais responsáveis pela implementação do JIT, explica que o objetivo do JIT é eliminar desperdícios e melhorar a eficiência, produzindo apenas o necessário, no momento certo, e sem excedentes.

Um dos principais pilares é a compra dos insumos, segundo Ohno (1988) fala, que é uma ferramenta responsável eliminando todo o gasto, a compra desnecessária, onde em um montante se traz uma despesa enorme para empresa. Para a fábrica em estudo, a ferramenta é usada em constante processo, todo corte de matéria prima é feito na quantidade necessária, trazendo lucro maior e evitando um grande estoque desnecessário.

As ferramentas de controle de produção são essenciais para garantir que as organizações atendam à demanda de mercado, respeitem prazos e custos, e mantenham altos níveis de qualidade. A adoção dessas ferramentas proporciona uma gestão mais precisa e eficaz, contribuindo para o sucesso competitivo das empresas em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

Atualmente, além das metodologias tradicionais, como o Planejamento e Controle da Produção (PCP) e o sistema Just in Time (JIT), diversas soluções tecnológicas se mostram indispensáveis para assegurar um controle produtivo eficiente dentro das organizações. A Tecnologia da Informação (TI) exerce um papel fundamental nesse contexto, uma vez que permite a integração dos processos produtivos com as atividades administrativas, tornando-os mais ágeis, precisos e alinhados às necessidades do mercado. A TI ultrapassa a função operacional, atuando como elemento estratégico capaz de conectar as operações internas aos objetivos organizacionais, promovendo maior flexibilidade e suporte à gestão orientada por dados (LAURINDO; SHIMIZU; CARVALHO, 2001).

Conforme Guerra, Silva e Tondolo (2014), outra ferramenta fundamental é o Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP), que tem se mostrado uma ferramenta indispensável para otimizar o fluxo produtivo. Seu principal objetivo é assegurar que os materiais e insumos estejam disponíveis no momento certo, alinhados às demandas da produção. Esse sistema realiza cálculos baseados em informações como estrutura de produtos, tempo de reposição, níveis de estoque e previsão de demanda. O MRP favorece a eficiência operacional, contribuindo para a redução de estoques excessivos e prevenindo a paralisação da produção devido à falta de materiais. Reforçam que o uso adequado do MRP fortalece o alinhamento entre os setores produtivo e de suprimentos, promovendo maior controle dos processos, diminuição de custos e aumento da capacidade de cumprir prazos com mais precisão.

Por sua vez, os sistemas de Planejamento dos Recursos Empresariais (ERP) também se apresentam como uma solução robusta e abrangente, capaz de integrar, em uma única plataforma, os diversos departamentos da organização, como produção, logística, finanças, vendas, compras e recursos humanos. Essa integração promove um fluxo contínuo e seguro de informações, permitindo acesso rápido e confiável a dados essenciais para a tomada de decisão. A adoção de sistemas ERP potencializa o desempenho empresarial, ao proporcionar uma visão global dos processos, reduzir retrabalho e padronizar informações (PADILHA; MARINS, 2005).

2.3 PRODUTIVIDADE

A produtividade é a medida da eficiência de uma organização em transformar insumos como mão de obra, capital, materiais e tempo em produtos ou serviços. Ela é comumente expressa pela razão entre a produção output e os recursos utilizados input. Aumentar a produtividade significa produzir mais com menos recursos, o que é fundamental para melhorar a competitividade, reduzir custos e otimizar os processos dentro de uma empresa. A produtividade é um indicador crítico de desempenho, pois reflete o grau de eficiência operacional e a capacidade de uma organização de atender à demanda do mercado de forma eficaz.

A produtividade é a capacidade da empresa gerar bens ou serviços dentro do seu processo produtivo, sendo tanto um processo de manufatura quanto o desenvolvimento de projetos, serviços logísticos, consultorias, etc., ou seja, tudo que gera valor agregado para a organização (MACEDO, 2012).

É importante lembrar que produtividade não se trata apenas de fazer mais em menos tempo; também envolve produzir de forma correta, de maneira eficaz e sustentável. Um aspecto importante a considerar é que a produtividade não deve ser vista apenas como uma métrica de saída, mas sim como um indicador do equilíbrio entre qualidade e eficiência. Melhorar a produtividade não deve comprometer a qualidade dos produtos ou serviços, na verdade, um aumento na qualidade frequentemente resulta em maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, em melhores resultados financeiros.

Tanto a eficiência quanto a produtividade são indicadores de sucesso, medidas de desempenho, por meio das quais as empresas são avaliadas (TUPY; YAMAGUCHI, 1998, p. 40). Idealmente, as empresas devem buscar um equilíbrio entre eficiência e produtividade, garantindo que estão não apenas produzindo mais, mas também fazendo isso de maneira sustentável e de alta qualidade. Essa abordagem integrada contribui para o sucesso a longo prazo e a satisfação do cliente. A medição da produtividade é fundamental para a gestão empresarial, pois permite identificar pontos de melhoria, otimizar processos, reduzir custos e aumentar a competitividade da empresa. Ela é um reflexo da eficiência operacional, da utilização eficaz dos recursos e da capacidade da empresa de atender às necessidades do mercado de forma ágil e sustentável.

Segundo Chiavenato (2004), produtividade é a relação entre a quantidade produzida e a quantidade de recursos utilizados. Ou seja, a produtividade é uma medida de eficiência do processo de produção, que pode ser otimizado através de melhorias contínuas e inovação nos processos.

Por outro lado, Tupy e Yamaguchi (1998) afirmam que, a produtividade em uma organização não é medida apenas pela quantidade produzida, mas também pela qualidade do produto ou serviço, que é um fator importante na definição da competitividade no mercado.

Portanto, enquanto Chiavenato destaca a eficiência operacional, Tupy e Yamaguchi enfatizam que a produtividade deve ser medida de forma holística, levando em conta tanto a quantidade quanto a qualidade, elementos cruciais para o sucesso e sustentabilidade no mercado competitivo. Abordando a produtividade de maneiras complementares, destacando aspectos essenciais que contribuem para a eficiência e a competitividade organizacional.

Nesse contexto, para medir a produtividade em uma organização é essencial compreender como todos os recursos são utilizados na geração de resultados. Um indicador de medição bastante empregado é a produtividade total dos fatores (PTF). Segundo Sampaio, Porcile e Curado (2005), a produtividade total dos fatores oferece uma visão mais abrangente, relacionando o output total com todos os insumos utilizados, como trabalho, capital e tecnologia.

É uma medida que reflete a eficiência com que os recursos são combinados para produzir bens e serviços. Essa abordagem permite identificar ganhos de eficiência que não são atribuíveis apenas ao aumento do uso de recursos, mas também a melhorias organizacionais, inovação e capacitação da equipe.

É importante considerar que a produtividade não se resume apenas ao aumento da quantidade produzida. Envolve também a capacidade de entregar valor ao cliente com qualidade e responsabilidade. Nesse sentido, a produtividade é um indicador de maturidade organizacional e de alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa (SAMPAIO; PORCILE; CURADO, 2005).

2.4 FERRAMENTAS PARA MELHORIA DE PRODUTIVIDADE

As ferramentas para melhoria de produtividade são essenciais para as organizações que buscam otimizar seus processos, aumentar a eficiência e reduzir desperdícios. Elas envolvem um conjunto de metodologias, técnicas e sistemas que visam aprimorar o desempenho operacional, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços e maximizar o uso dos recursos disponíveis. A adoção dessas ferramentas permite uma gestão mais eficaz, com foco na eliminação de ineficiências, redução de custos e aprimoramento contínuo

O PCP com sua função de acompanhamento e controle de produção, tem responsabilidade direta e exclusiva pela identificação dos problemas que acarretem desvios com relação ao planejado, cabendo aos setores produtivos apenas esperar novas instruções que corrijam esses desvios. No ambiente de manufatura enxuta, o treinamento adequado e o envolvimento da mão-de-obra nas tomadas de decisões, principalmente quando se planeja e opera um sistema de programação puxada, faz com que a responsabilidade pelo acompanhamento, controle da produção e correção dos problemas no atendimento das necessidades dos clientes sejam atividades conjuntas entre o PCP e os participantes dos processo produtivo, gerando comprometimento de todos pelo melhoramento contínuo do sistema.(TUBINO, 2007, p. 165).

A integração da equipe produtiva nas decisões diárias é crucial. Quando os colaboradores estão devidamente treinados e envolvidos, a responsabilidade pelo acompanhamento e controle da produção se torna um esforço coletivo. Isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também aumenta o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização.

Quando se busca o conceito de melhoramento contínuo, se busca aplicar os princípios de controle de qualidade total (TQC). Dentre as ferramentas que vieram permitir o melhoramento contínuo com gerenciamento visual da fábrica, as contidas no TQC foram as que tiveram uma aceitação muito rápida nas empresas, sendo implantadas desde a década de 80, com métodos simples voltados para a identificação, análise e solução de problemas. Considerando que a função de acompanhamento e controle do programa de produção nada mais é do que a identificação, análise e solução de problemas de programação, as ferramentas do TQC são recomendáveis como método a ser aplicado a essa função do PCP (TUBINO, 2007, p.165).

O melhoramento contínuo é um princípio essencial para qualquer organização que busca aumentar a eficiência e a qualidade de seus produtos e serviços. A integração das ferramentas do TQC no PCP é uma estratégia inteligente, pois essas ferramentas são projetadas para facilitar a identificação, análise e solução de problemas de forma sistemática e visual. Essa abordagem não só torna os processos mais transparentes, mas também envolve toda a equipe no ciclo de melhoria.

Para a execução dos planos e objetivos produtivos são alinhados todos os recursos no planejamento da produção, porém, na prática, é comum ocorrer desvios e paradas de produção, impossibilitando a execução do que foi planejado, no tempo esperado. Com isso, o acompanhamento e controle de produção se torna extremamente necessário para identificar se o que foi programado/planejado está sendo realizado ou foi realizado, esclarecendo assim, quais são os maiores desvios do processo. Com o mapeamento e transparência desses desvios, faz-se necessário a implementação de ferramentas de melhorias, para redução ou até eliminação dessas ineficiências do processo produtivo (SCHEFFER et al., 2016)

A citação de Scheffer et al. (2016) destaca um ponto crucial sobre os desafios enfrentados na execução de planos e objetivos produtivos, embora haja um alinhamento de recursos no planejamento da produção, a prática frequentemente revela desvios e paradas que comprometem a eficiência e o cumprimento dos prazos estabelecidos. Isso evidencia a complexidade do processo produtivo, onde imprevistos podem afetar o desempenho e a realização do que foi planejado.

Nesse contexto, o acompanhamento e controle da produção se tornam ferramentas essenciais, pois permitem identificar rapidamente os desvios e tomar decisões corretivas. A transparência sobre esses problemas, por meio do mapeamento adequado, facilita a implementação de ações de melhoria contínua, com o objetivo de reduzir ou até eliminar as ineficiências que impactam diretamente a produtividade e a qualidade do processo.

O Controle de Qualidade (CQ) na linha de produção é um conjunto de técnicas e processos utilizados para garantir que os produtos fabricados atendam a padrões específicos de qualidade, evitando defeitos e retrabalho. Na indústria de fardamento, isso significa garantir que cada peça esteja dentro das especificações de tamanho, costura, acabamento, resistência e padronização antes de chegar ao cliente.

trazendo para a prática, é de grande importância um treinamento específico para o controle de qualidade, toda forma de trabalho na vistoria completa da peça, observando todos os defeitos de peças evitando retrabalho total, assegurando que os fardamentos são seguidos de um padrão rígido exigido da fábrica, aumentando a satisfação do cliente.

Produzir com qualidade não significa apenas evitar erros, mas planejar e controlar cada etapa para otimizar recursos, reduzir desperdícios e garantir eficiência. – Joseph Juran.

3 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para esse trabalho visando obter o objetivo proposto, que é como a empresa em estudo pode superar os desafios no processo e maximizar os resultados através do uso de ferramentas de melhorias, em uma fábrica de fardamentos.

Trata-se de um estudo do tipo bibliográfico, documental, exploratório, com observação participante e um estudo de caso, onde este estudo foi baseado em pesquisa, com a utilização de artigos científicos, livros, e materiais acadêmicos disponíveis na internet, essas fontes ajudaram a embasar o raciocínio e fundamentar o artigo.

Para Macedo (1994) Trata-se da busca por informações bibliográficas, selecionando documentos relevantes para o problema de pesquisa, como livros, artigos, trabalhos acadêmicos e teses. As referências são organizadas para uso futuro, seja na citação do material ou na bibliografia final.

A pesquisa bibliográfica é essencial pois permite construir uma base estável de conhecimento sobre um tema, garantindo que o estudo seja fundamentado em informações confiáveis e já existentes. Ela ajuda a evitar retrabalho, permite identificar falta na literatura e contribui para que a pesquisa seja mais rica e bem embasada.

Na observação de Severino (2007) a pesquisa documental, assim como a bibliográfica, fundamenta-se em fontes previamente produzidas. A diferença está no fato de que, enquanto a pesquisa bibliográfica recorre a materiais já analisados e interpretados por outros autores, a pesquisa documental utiliza documentos originais que ainda não foram submetidos a uma avaliação crítica sistemática.

Esta pesquisa, caracterizada ainda como exploratória, onde para Lakatos (2021) trata-se em buscar e analisar detalhadamente um fenômeno específico, baseia-se em um estudo de caso com análises empíricas e teóricas, incluindo descrições quantitativas e qualitativas, além da coleta de informações detalhadas.

A pesquisa exploratória tem como finalidade reunir informações e dados sobre um objeto específico, contribuindo para delimitar um campo de estudo e compreender as condições em que ele se manifesta. Por sua vez, a pesquisa descritiva busca apresentar, de maneira precisa e sistematizada, as características, propriedades e relações de um fenômeno, sem necessariamente investigar suas causas. Seu foco está em retratar fielmente a realidade, sem provocar alterações no ambiente analisado. Além disso, esse tipo de investigação possibilita ao pesquisador identificar novos conceitos, padrões e relações, servindo como base para futuras pesquisas e ajudando a definir o problema e o direcionamento do estudo.

Para Yim (2015) define que estudo de caso é apenas uma entre várias abordagens adotadas na pesquisa em ciências sociais. Outros métodos igualmente utilizados incluem experimentos, levantamentos, investigações históricas e a análise de dados arquivados, todos amplamente aplicados na busca por conhecimento.

Sendo assim o estudo de caso valoriza a profundidade e a compreensão contextual, sendo uma abordagem qualitativa voltada para a investigação detalhada de um fenômeno em seu ambiente real. Focado em um número restrito de casos, examina cuidadosamente suas relações, características específicas e dinâmicas onde é amplamente utilizado em disciplinas como sociologia e psicologia, pois possibilita análises profundas, embora apresente desafios na generalização dos resultados.

Por meio de visita ao local, bem como pelo fato do pesquisador fazer parte do processo operacional da empresa, utilizando-se da observação participante, onde Marconi e Lakatos (2003) define que a observação participante exige que o pesquisador se insira no grupo investigado, envolvendo-se nas atividades cotidianas do ambiente, sem, contudo, perder a objetividade necessária para uma análise crítica e reflexiva. Ainda se realizou atividades que forneceram subsídios para esse estudo bem como, levantamento dimensional e distribuição do layout atual, conversas com os colaboradores direcionadas a atender aos objetivos do trabalho, análise da gestão de estoque, além do levantamento do tempo total de produção.

A ferramenta utilizada para coleta de dados foi a entrevista não estruturada realizada com o gestor da empresa, no dia 26/04/2025, tendo duração de 1 hora e 15 minutos, utilizando um roteiro com dez questões abertas (tabela 1). Segundo Gil (2008) a entrevista não estruturada oferece ao entrevistado ampla liberdade para se expressar, permitindo ao pesquisador acessar informações mais detalhadas e significativas sobre a realidade investigada.

Número de questões	Questões
Questão 1	Quais ferramentas de melhoria foram aplicadas na fábrica de fardamentos?
Questão 2	Como essas ferramentas foram usadas nos processos produtivos da empresa?
Questão 3	Quais partes do processo de produção mais apresentam problemas ou dificuldades e precisam ser melhoradas?
Questão 4	Quais dificuldades surgiram na aplicação dessas ferramentas?
Questão 5	Quais resultados foram percebidos após o uso das ferramentas (como produtividade, qualidade, tempo e custos)?
Questão 6	As ferramentas de melhoria ajudaram a aumentar a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes?
Questão 7	Como os colaboradores percebem a utilização das ferramentas de melhoria?
Questão 8	Como a gestão da empresa avalia os resultados obtidos com a aplicação das ferramentas?
Questão 9	Que outras melhorias podem ser feitas para tornar o processo ainda mais eficiente?
Questão 10	Quais cuidados e ações são importantes para garantir que as ferramentas de melhoria continuem sendo usadas de forma eficaz na empresa?

Tabela 1: Questões – roteiro de entrevista
Fonte: Elaborada pelo autor, 2025

Para analisar os dados, as respostas colhidas na entrevista foram transcritas integralmente, e as falas do gestor foram analisadas com base em técnicas de análise de conteúdo, visando identificar percepções, expectativas e experiências quanto ao uso de ferramentas de melhorias na empresa (ÁVILA, 2020). As respostas coletadas foram selecionadas e relacionadas com os dados observacionais e o referencial teórico, proporcionando um cruzamento de informações para enriquecer a análise e conferir maior validade às interpretações. A partir dessa consolidação dos dados, foram extraídas evidências que fundamentaram a análise crítica do processo produtivo.

4 ESTUDO DE CASO: RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo aborda os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados por meio da entrevista com o gestor da empresa e da observação participante realizada no ambiente produtivo.

Os dados mostram que a empresa adotou duas ferramentas fundamentais para a melhoria dos seus processos produtivos: o Kanban e o Diagrama de Ishikawa. Ambas se mostraram essenciais para reorganizar os fluxos de trabalho, otimizar a mão de obra terceirizada e identificar as principais causas dos gargalos na produção, corroborando com a visão de Slack, Chambers e Johnston (2010), que destacam que o uso de ferramentas de controle e gestão é determinante para aumentar a eficiência e a competitividade nas organizações.

A escolha por essas ferramentas partiu da necessidade urgente de enfrentar desafios recorrentes que comprometiam a produtividade, a qualidade dos produtos e o cumprimento dos prazos de entrega. O Kanban, que integra os princípios do Just in Time defendidos por Ohno (1988), foi implementado como uma solução prática para organizar e controlar a distribuição das atividades entre as costureiras terceirizadas. Por sua vez, o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito, foi utilizado como ferramenta analítica para identificar de forma visual e sistemática as principais causas dos problemas operacionais, conforme recomenda Tubino (2007) em sua abordagem sobre qualidade e controle da produção.

Um dos obstáculos na adoção dessas ferramentas, segundo o gestor entrevistado, foi a escassez de mão de obra qualificada, especialmente no segmento terceirizado. Para sanar essa barreira, um processo rigoroso de seleção, capacitação e testes práticos, foi iniciado, a fim de identificar quais profissionais detinham competências específicas para determinadas peças, como camisetas polo, sociais e jalecos. Outro desafio enfrentado estava relacionado à dependência dos serviços de bordado e serigrafia, atividades também terceirizadas e escassas na região, que impactavam diretamente o prazo de entrega e a satisfação do cliente.

Esse cenário está alinhado à reflexão de Scheffer et al. (2016), que afirmam que, apesar de o planejamento ser essencial, a prática frequentemente revela desvios operacionais, exigindo ajustes constantes para superar dificuldades.

Superados os desafios iniciais, os benefícios percebidos foram expressivos e abrangentes em todas as áreas de produtividade, conforme mostra a tabela 2.

Aspectos avaliados	Antes das ferramentas	Após a implementação
Organização da costura	Desorganização; peças mal distribuídas.	Mais produtividade
Qualidade dos produtos	taxa de retrabalho	Redução de erros e aumento da qualidade.
Controle de prazos	Constantes atrasos, falta de controle sobre terceirizados.	Melhoria de até 40% no cumprimento dos prazos
Custo operacional	Elevado, devido a retrabalho e desperdícios	Redução significativa dos custos.
Satisfação dos clientes	Alto índice de reclamações	Aumento dos feedbacks positivos e satisfação.

Mão de obra	Desalinhamento entre peças e capacidade das costureiras	Alinhamento por competência; aumento de eficiência.
Área de corte	Processos lentos, sem organização por modelo ou tamanho.	Planejamento para enfeito por tamanho; melhoria prevista.
Gestão e administrativo	Alta demanda de busca por mão de obra; processos estressantes	Redução do estresse e dos custos administrativos

Tabela 2 – Comparativo dos Resultados antes e depois da Implementação das Ferramentas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Na produtividade, percebeu-se uma melhora significativa, visto que, ao designar peças específicas às costureiras que possuem mais aptidão por determinados modelos, houve uma aceleração na produção. A qualidade também apresentou crescimento expressivo, com redução dos retrabalhos e aumento da satisfação dos clientes, o que ficou evidenciado nos feedbacks positivos recebidos. Esse cenário reforça os conceitos de produtividade total dos fatores, defendido por Chiavenato (2004), que considera não apenas a quantidade produzida, mas também a qualidade dos produtos e o aproveitamento eficiente dos recursos.

Além disso, o tempo de produção sofreu uma redução considerável. Antes da aplicação do Kanban, o envio de peças para costureiras sem uma análise criteriosa gerava atrasos constantes. Com a implantação do sistema, foi possível reduzir esses gargalos, tornando o processo mais fluido e previsível, como é defendido nos princípios da produção enxuta (SLACK et al., 2010).

O impacto também foi sentido no ambiente interno da empresa. Segundo o gestor, os colaboradores diretos relataram uma redução significativa no estresse relacionado ao acompanhamento dos pedidos, especialmente aqueles que dependiam da terceirização. Com um sistema mais organizado, foi possível prever prazos de entrega, selecionar os profissionais mais adequados e evitar acúmulos de peças em determinadas etapas da produção. Esse aspecto vai ao encontro do conceito de qualidade total que enfatiza que a gestão da qualidade deve estar presente em todas as etapas da produção e envolve diretamente todos os colaboradores (SLACK et al., 2010).

A percepção da gestão em relação aos resultados foi bastante positiva. O gestor relatou que, além do aumento da eficiência produtiva, houve uma expressiva redução de custos operacionais. A diminuição da necessidade de retrabalhos, bem como a melhor alocação dos recursos humanos, contribuiu para que os processos administrativos também se tornassem menos sobrecarregados, reduzindo o desgaste com busca incessante por mão de obra e controle de qualidade.

Apesar das melhorias já conquistadas, o gestor reconhece que ainda existem oportunidades de avanços no processo produtivo. Uma das ações prioritárias está relacionada à área de corte (figura 1), que atualmente não está suficientemente otimizada.



Figura 1: Parte da área do corte
Fonte: Acervo do autor, 2025

Nesse ínterim, o gestor mencionou o início da adoção de enfeitos agrupados por tamanho e modelo, acelerando o processo de corte e reduzindo perdas de matéria-prima. Tal estratégia está alinhada aos princípios do Just in Time (OHNO, 1988), que propõe produzir na quantidade necessária, evitando desperdícios e otimizando recursos.

Além disso, também foi relatado a necessidade de melhorias no setor de vendas, como:

1. A realização de treinamentos que permitam aos colaboradores melhorar suas abordagens comerciais;
2. Buscar compreender cada vez melhor as necessidades dos clientes e, consequentemente, aumentar a cartela de pedidos.
3. Melhora contínua do aprimoramento do controle dos prazos, utilizando ferramentas que proporcionem uma visualização mais clara e eficiente das demandas, contribuindo para um planejamento ainda mais assertivo.

Por fim, o gestor ressaltou que para garantir a eficácia contínua das ferramentas implantadas, é indispensável que haja constância na aplicação dos métodos, com atualizações frequentes das planilhas, acompanhamento diário dos processos e um compromisso rigoroso com a manutenção dos padrões de qualidade e dos prazos de entrega. Isso reforça os conceitos defendidos por Slack et al. (2010), que apontam que a melhoria contínua é sustentada pela disciplina na execução dos processos e na revisão constante dos indicadores produtivos.

Diante de todo o cenário analisado, observa-se que a utilização das ferramentas Kanban e Diagrama de Ishikawa foi determinante para transformar significativamente a realidade produtiva da fábrica de fardamentos, trazendo ganhos em qualidade, produtividade, tempo e redução de custos, alinhando-se aos princípios modernos de gestão da produção e melhoria contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa teve como objetivo analisar a gestão do processo produtivo e o uso de ferramentas de melhorias em uma fábrica de fardamentos. Ao longo do desenvolvimento do trabalho, foi possível compreender a importância da aplicação das ferramentas de melhorias como meio de otimizar os processos, reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a produtividade dentro do ambiente industrial.

Por meio do questionário aplicado ao gestor da empresa, foi possível identificar os principais desafios enfrentados, bem como os resultados alcançados após a implementação de ferramentas como Kanban e Diagrama de Ishikawa. Observou-se que, antes da aplicação dessas metodologias, a empresa enfrentava problemas relacionados à desorganização, altos índices de retrabalho, dificuldade no cumprimento de prazos e aumento dos custos operacionais.

Após a adoção das ferramentas de melhoria, os resultados foram notavelmente positivos. Houve uma melhora significativa na organização dos processos, redução dos erros, melhor gestão da mão de obra terceirizada e maior controle dos prazos, o que refletiu diretamente no aumento da satisfação dos clientes e na redução dos custos operacionais. Além disso, a gestão passou a ser mais eficiente, permitindo um ambiente produtivo mais estruturado e funcional.

Contudo, o estudo também revelou que ainda existem desafios a serem enfrentados, especialmente no setor de corte e na necessidade de aprimorar os processos comerciais e o controle dos prazos de entrega. Esses pontos demonstram que a busca pela excelência produtiva deve ser constante e que a melhoria contínua precisa fazer parte da cultura organizacional.

Diante disso, conclui-se que a gestão dos processos produtivos, quando aliada ao uso de ferramentas de melhorias, é essencial para alcançar maior eficiência, qualidade e competitividade no mercado. Recomenda-se que a empresa mantenha o compromisso com a análise periódica dos seus processos, a atualização constante das ferramentas aplicadas e a capacitação dos colaboradores, garantindo assim a sustentabilidade dos resultados alcançados e a evolução contínua do negócio.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, A.L.R. **Análise de conteúdo de uma entrevista: da teoria à prática**. Trabalho apresentado na disciplina “Tópicos Especiais II”, do Programa de Pós- Graduação em Ciências Sociais da Escola de Humanidades da PUCRS, Porto Alegre, 2019.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Illustrated, revised ed. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIL, A C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 2008.

GUERRA, R. M. de A.; SILVA, M. S. da; TONDOLO, V. A. G. Planejamento das necessidades de materiais: ferramenta para a melhoria do planejamento e controle da produção. **Revista Gestão da Produção**, Operações e Sistemas, v. 9, n. 3, p. 43-58, 2014.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M **Técnicas de Pesquisa**, 2003.

OHNO, T. **Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production**. Productivity Press. 1988.

PADILHA, C. K.; MARINS, F. A. S. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 3, p. 277-296, 2002.

SAMPAIO, A.V; PORCILE, G.; CURADO, M. Produtividade Total dos Fatores: aspectos teóricos e evidências brasileiras. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, ano 1, v. 3, p. 91-104, set./out./nov./dez. 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHEFFER, R. C.; ROCHA, R. P.; BELINE, E. L. Aplicação do método DMAIC para acompanhamento e controle de atraso na entrega de pedidos de clientes em uma empresa. **Revista Técnico-Científica do Crea-PR**, Paraná, Edição Especial - Setembro, p. 1-33, 2016.

SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. **Operations Management**. Pearson Education. 2010.

TUBINO, D. V. **Planejamento e controle da Produção: Teoria e Prática**. São Paulo: Ed.Atlas S.A., 2007

TUPY, O; YAMAGUCHI, T. Eficiência e produtividade: conceitos e medição. **Agricultura em São Paulo**, v.45, n.2, p.39-51, 1998.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2015.

MACEDO, N.D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. São Paulo: Loyola. 1995.

O USO DA TEORIA MODERNA DO PORTFÓLIO PARA MONTAGEM DE UMA CARTEIRA OTIMIZADA DE INVESTIMENTOS NO CENÁRIO BRASILEIRO

Mindra João Vladimir Lundgren (aluno)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador)
Luciano De Santana Medeiros (coorientador)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientadora)

RESUMO

A Teoria Moderna do Portfólio, desenvolvida por Markowitz (1952), representa um dos mais significativos avanços no campo da economia e finanças, especialmente no que diz respeito à seleção e montagem de portfólios eficientes. O presente artigo irá analisar detalhadamente essa obra, com ênfase na relação entre risco e retorno dos ativos, bem como na correlação entre eles para a construção de carteiras otimizadas. Diante disso, o objetivo principal deste estudo se baseia em identificar como a Teoria Moderna do Portfólio poderá ser usada na montagem de uma carteira otimizada de investimentos. Quanto aos Objetivos Específicos, deve-se que: conhecer a Teoria Moderna do Portfólio; identificar os diversos tipos de investimentos; estudar os efeitos da diversificação de ativos na montagem de um portfólio; descrever a relação entre risco e retorno no desempenho de uma carteira de investimentos. A metodologia possui natureza básica, pesquisa descritiva, e abordagem de problema mista, por meio de demonstração de gráficos, tabelas e fórmulas para concluir o que se propõe, além de procedimento técnico baseado em pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos foram todos por meio do que foi apresentado no referencial teórico, alinhando os conceitos da Moderna Teoria do Portfólio, Markowitz (1952), ao contexto do mercado financeiro brasileiro, possibilitando ao investidor o conhecimento de como montar a sua melhor carteira de investimentos, de acordo com seu perfil e tolerância ao risco.

Palavras-chaves: Teoria Moderna do Portfólio; Risco e Retorno; Carteiras Otimizadas.

ABSTRACT

The Modern Portfolio Theory, developed by Markowitz (1952), represents one of the most significant advancements in the field of economics and finance, especially regarding the selection and construction of efficient portfolios. This article aims to analyze this work in detail, with emphasis on the relationship between risk and return of assets, as well as the correlation among them for the construction of optimized portfolios. In this regard, the main objective of this study is to identify how the Modern Portfolio Theory can be applied to build an optimized investment portfolio. The specific objectives are: to understand the Modern Portfolio Theory; to identify the various types of investments; to study the effects of asset diversification in the construction of a portfolio; and to describe the relationship between risk and return in the performance of an investment portfolio. The methodology has a basic nature, descriptive research, and a mixed problem approach, through the presentation of graphs, tables, and formulas to reach the proposed conclusions, in addition to a

technical procedure based on bibliographical research. The results were obtained entirely through what was presented in the theoretical framework, aligning the concepts of the Modern Portfolio Theory, Markowitz (1952), to the context of the Brazilian financial market, enabling investors to understand how to build their best investment portfolio according to their profile and risk tolerance

KEY WORDS: Modern Portfolio Theory; Risk and Return; Optimized Portfolios

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil apresenta uma enorme oferta relacionada ao mercado financeiro, no qual os investidores brasileiros e estrangeiros possuem acesso a diferentes classes de ativos, incluindo ações, títulos públicos e fundos de investimentos.

Essa dinâmica é realizada por instituições financeiras, que procuram atender as diferentes necessidades entre os poupadores e os tomadores de recursos, possibilitando essa troca e fluxo de capital a um determinado nível de retorno esperado e certo risco envolvido.

Dito isso, percebe-se a importância desse mercado para todas as pessoas que buscam uma rentabilidade do seu patrimônio e construção de riqueza por meio de diversas fontes de renda, além de proporcionar recursos para empréstimos, promovendo um significativo crescimento da economia em todos os setores do país.

Contudo, devido à enorme variedade de ativos existentes no mercado financeiro nacional e internacional, as pessoas interessadas em ingressar nesse relevante setor acabam por não se expor devido à falta de conhecimento e a quantidade de informação.

Em decorrência desse cenário, torna-se de extrema importância o investidor entender as nuances desse mercado, e compreender quais os tipos de investimentos e estratégias que irá utilizar para atingir todas suas metas.

De acordo com a Anbima (2023), 64% dos brasileiros não possuem nenhum investimento no mercado financeiro, fazendo com que o Brasil seja um dos países com menos investidores do mundo. Essa é uma realidade já enraizada na população brasileira, tendo em vista que a educação financeira ainda é muito precária no país.

A partir disso, grande parte das pessoas que buscam ingressar no mundo dos investimentos possuem pouca ou quase nenhuma expertise sobre como montar uma carteira de investimentos, e quais ativos escolher para essa composição. Tais fatos contribuem para essa escassez de investidores brasileiros presentes no mercado financeiro,

Esse fato ainda abre portas para diversas oportunidades existentes no mercado de ações brasileiro, por exemplo, pois diversos ativos estão subvalorizados, demonstrando ainda mais a importância de o brasileiro aprimorar seus conhecimentos acerca deste mercado.

Em decorrência dessa problemática, esse presente artigo irá focar em entender como funciona essa análise, por meio da Teoria Moderna do Portfólio, destrinchando a obra de Markowitz, que apesar de ter sido elaborada em 1952, apresenta fundamentos e bases teóricas que são amplamente utilizadas até os dias atuais.

Como consequência do que foi apresentado, um seguinte questionamento foi levantado: **Como a Teoria Moderna do Portfólio poderá ser usada na montagem de uma carteira otimizada de investimentos?**

Nesse sentido, este estudo de caso torna-se relevante para todas as pessoas que queiram tomar melhores decisões de investimentos, elaborando carteiras otimizadas, buscando sempre equilibrar o retorno e risco do seu portfólio.

Além de ser de extrema importância para os profissionais do setor, como gestores de fundos, assessores e consultores de investimentos, e qualquer outro cargo dessa área, que se encarregue da montagem e gestão de portfólio, tomando as melhores decisões nas escolhas dos ativos.

Como objetivo geral, tem-se que: identificar como a Teoria Moderna do Portfólio poderá ser usada na montagem de uma carteira otimizada de investimentos. Quanto aos Objetivos Específicos, deve-se que: conhecer a Teoria Moderna do Portfólio; identificar os diversos tipos de investimentos; estudar os efeitos da diversificação de ativos na montagem de um portfólio; descrever a relação entre risco e retorno no desempenho de uma carteira de investimentos. Compreender o que é a correlação entre os ativos e sua influência na tomada de decisão dos investimentos.

Esse artigo se justifica pela forma como irá proporcionar o conhecimento necessário para que decisões de investimentos possam ser tomadas, avaliando todos os riscos e possíveis retornos deles no longo prazo, além de uma visão sistêmica acerca de como funciona o mercado financeiro, e quais fatores devem ser relevantes numa montagem de portfólio.

Quanto aos aspectos metodológicos, este estudo se utilizou da pesquisa bibliográfica, sendo utilizada a ferramenta de revisão narrativa da literatura, além de uma abordagem qualitativa para interpretar os diversos autores apresentados. Além disso, também está presente dados matemáticos, contribuindo para que os objetivos do artigo sejam atingidos.

A estrutura do artigo se dividi em cinco etapas, representadas pela introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussões e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os principais conceitos, teorias e autores que fundamentam o presente estudo. São exploradas as bases do Sistema Financeiro Nacional, os tipos de investimentos disponíveis, a Teoria Moderna do Portfólio proposta por Markowitz, os benefícios da diversificação, o conceito de risco e retorno, a correlação entre ativos e os princípios dos mercados eficientes. Além disso, discute-se a relevância das finanças comportamentais na tomada de decisão dos investidores, contextualizando todas as abordagens ao cenário brasileiro.

2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por um conjunto de instituições públicas e privadas, instrumentos e normas que regulamentam e viabilizam a intermediação financeira no Brasil. Sua principal função é promover a captação de recursos, a alocação eficiente de capital e a mobilização de poupança

para o investimento, contribuindo para o crescimento econômico e a estabilidade de mercado.

Segundo o economista Assaf Neto (2014, p. 79), “O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é constituído por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas que atuam por meio de diversos instrumentos financeiros, na captação de recursos, distribuição e transferências de valores entre os agentes econômicos”.

Em uma economia de mercado, destacam-se como principais agentes econômicos as famílias, as empresas e os governos. Todos atuam em busca de interesses e objetivos, seja pela obtenção de crédito, rentabilidade sobre o capital, ou financiamento de atividades produtivas.

A compreensão do SFN é fundamental para quem deseja ingressar no mercado financeiro, sendo a porta de entrada para o mundo dos investimentos. Ele representa a porta de entrada para o mundo dos investimentos e serve de base para a tomada de decisão estratégica por parte do investidor. A partir desse conhecimento, torna-se possível identificar oportunidades, avaliar riscos e estruturar portfólios com maior segurança e eficiência.

2.1.1 Investimentos do Mercado Financeiro disponíveis no Brasil

No Brasil, basicamente os investimentos no mercado financeiro se classificam entre renda fixa e renda variável. A renda fixa é caracterizada por retornos mais previsíveis, com baixo risco, onde a rentabilidade é definida no momento da aplicação, e indicada para investidores mais conservadores. São exemplos, os títulos públicos, debêntures, fundos de renda fixa, CDBs, entre outros.

Em contrapartida, a renda variável se apresenta com um maior risco, com retornos dependentes de fatores do mercado, a partir de fortes volatilidades, podendo apresentar uma valorização ou desvalorização dos preços. O maior risco pode ser recompensado com uma maior rentabilidade, e para isso é necessário um maior entendimento e compreensão do mercado, para investir de maneira correta e planejada. São exemplos de renda variável, as ações de empresas listadas na bolsa de valores (VALE3, BBAS3, ITSA4, entre diversas outras), os fundos imobiliários, os fundos negociados em bolsa que acompanham índices de mercado (ETF), as cripto moedas, entre outros.

Além disso, o investidor brasileiro também possui acesso a investimentos em países estrangeiros, por meio de bancos ou corretoras que realizam essa intermediação, possibilitando aplicar seu patrimônio diretamente em bolsas de valores como a de Nova York, e títulos do governo americano, além de poder se expor a moedas fortes como o dólar e o euro, diversificando ainda mais seu portfólio.

A montagem da carteira de investimentos irá depender muito do perfil de cada pessoa, pois o nível de conhecimento e a tolerância ao risco irá influenciar fortemente na hora da escolha dos ativos. Posteriormente, o autor desse artigo irá abordar como deve ser feita essa escolha de forma otimizada, tendo como base a Teoria Moderna do Portfólio, e fornecendo insights precisos sobre tal assunto.

2.1.2. Valores Mobiliários

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), os valores mobiliários incluem ações, debêntures, cotas de fundos de investimento, certificados de depósito de valores mobiliários, contratos futuros, opções, entre outros instrumentos. A CVM é o órgão regulador responsável pela supervisão e fiscalização das atividades relacionadas aos valores mobiliários no Brasil, garantindo a proteção dos investidores e a transparência do mercado.

Segundo Assaf Neto (2021, p. 156), "Os valores mobiliários representam instrumentos de captação de recursos no mercado financeiro, sendo utilizados por empresas e entidades governamentais para financiar suas atividades, oferecendo ao investidor a oportunidade de participar do crescimento econômico ou receber uma remuneração previamente estabelecida."

Os valores mobiliários têm um papel central na construção de portfólios de investimentos, tanto para investidores individuais quanto para grandes instituições. Posteriormente iremos analisar melhor como é feita a escolha e seleção de cada ativo para se buscar uma carteira robusta e otimizada.

Para investidores, os valores mobiliários são uma forma eficiente de alocação de recursos e geração de riqueza ao longo do tempo. A diversificação entre diferentes tipos de valores mobiliários permite a redução do risco, garantindo ao investidor maior segurança e potencial de retorno.

Além disso, a liquidez dos valores mobiliários, especialmente no caso das ações negociadas em bolsa, é um aspecto relevante para a tomada de decisões. Investidores podem comprar ou vender rapidamente seus ativos, ajustando seus portfólios conforme as condições de mercado ou suas necessidades pessoais.

2.2 TEORIA MODERNA DO PORTFÓLIO

O foco principal deste trabalho se baseia na escolha, seleção e administração de carteiras de investimentos. A partir disso, é primordial abordar a Teoria Moderna do Portfólio, desenvolvida por Harry Markowitz em 1952. Tal obra adicionou um novo ponto de vista em relação ao método majoritariamente praticado anteriormente, no qual defendia que a confecção de portfólios era feita por meio da aplicação de recursos em ativos de maior retorno esperado.

Segundo Markowitz (1952, p. 77), "a diversificação é a única estratégia de alocação de ativos capaz de reduzir o risco de um portfólio sem comprometer os retornos esperados". A Teoria Moderna do Portfólio revolucionou a forma como os investidores e gestores de ativos estruturam suas carteiras de investimentos. Seu principal objetivo é maximizar o retorno esperado para um determinado nível de risco, ou, em contrapartida, minimizar o risco para um nível de retorno esperado, por meio da diversificação eficiente dos ativos em um portfólio.

Esse modelo é conhecido como "média-variância" e "parte do princípio de que, para o investidor, o retorno esperado e a volatilidade dos prováveis retornos são aspectos cruciais na definição do portfólio ótimo" (MARQUES, 2007, p. 10). Markowitz (1952,) estabeleceu uma fórmula para o cálculo da média (retorno esperado de um portfólio), que é a média ponderada dos retornos esperados de cada ativo incluído na carteira, expressa pela seguinte equação:

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^n w_i E(R_i)$$

em que $E(R_p)$ representa o retorno esperado do portfólio, w_i representa o peso do ativo i na carteira e $E(R_i)$ o retorno esperado do ativo i .

Além disso, Markowitz (1952) também se utilizou de outra fórmula para o cálculo da variância, medindo o risco, ou volatilidade, dos retornos de um portfólio, sendo expressa da seguinte maneira:

$$\text{Var}(R_p) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_i w_j \text{Cov}(R_i, R_j)$$

em que $\text{Var}(R_p)$ representa a variância dos retornos de um portfólio, w_i, w_j representam os pesos dos ativos i e j na carteira, e $\text{Cov}(R_i, R_j)$ representam a covariância entre os retornos dos ativos i e j .

Alguns princípios básicos guiam tal teoria e fornecem a base necessária para a sua existência. Markowitz (1952) se baseia na relação entre risco e retorno, na diversificação de ativos, na correlação entre eles, e nos mercados eficientes, assim como na chamada fronteira eficiente, para construir toda a base teórica da sua obra. O autor desse presente artigo irá abordar detalhadamente cada um desses princípios, além de posteriormente analisar a sua utilização na montagem de uma carteira otimizada de investimentos no cenário brasileiro, como proposto no tema e no principal objetivo do mesmo.

2.2.1 Pontos a se abordar na Teoria Moderna do Portfólio

Apesar de ser amplamente aceita e utilizada nos dias atuais, alguns pontos da teoria de Markowitz (1952) são contestados por alguns estudiosos. De acordo com Taleb (2007), tal estudo é inadequado para momentos de crises e eventos extremos, uma vez que subestima eventos raros e imprevisíveis, fazendo com que o investidor assuma um risco maior do que o previsto.

Certamente, o ponto de Taleb se mostra evidente, por exemplo, na crise mundial ocasionada pelo coronavírus, onde as bolsas dos mercados globais tiveram uma queda expressiva, como se pode analisar na Figura 1. Essas crises sistemáticas não estavam previstas no estudo de Markowitz (1952), pois a teoria focou na eficiência dos mercados e na racionalidade dos investidores, além da diversificação baseada em crises não sistemáticas, que são aquelas que afetam apenas determinada empresa ou setor.

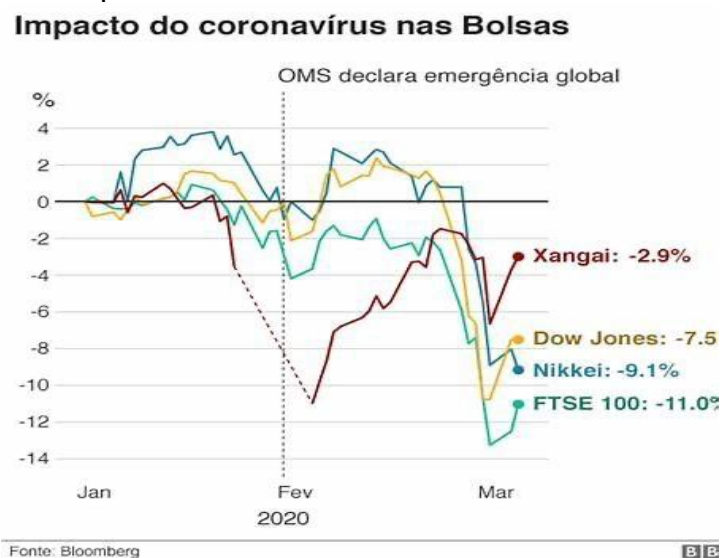


Figura 1: Desempenho dos principais índices acionários durante a pandemia de COVID-19

Fonte: Adaptado de G1 (2021)

Sendo assim, esses eventos extremos acabam por aumentar o risco calculado previamente, afetando também a rentabilidade. Esse é um fator importante na hora da tomada de decisão do investidor, pois pode levar ele a realizar decisões baseadas na emoção do momento, como o medo por ver seus ativos caírem de forma brusca em momentos de crises desse tipo.

Segundo Kahneman (2021, p. 3740) “O conceito de aversão à perda é certamente a contribuição mais significativa da psicologia à economia comportamental”. Sendo assim, é fato que os investidores não agem sempre de maneira racional, pelo contrário, o mercado muitas vezes se demonstra valorizado ou desvalorizado em relação ao seu valor real. Isso se deve justamente pelo fato dos investidores se apresentarem extremamente otimistas em momentos de valorização, e fortemente pessimistas em momentos de queda dos ativos, trazendo assim um contraste com a proposta de Markowitz (1952) de que os mercados são eficientes e os preços refletem o valor intrínseco.

De acordo com Shiller (2003, p. 171), “os mercados financeiros estão longe de ser eficientes, pois são afetados por uma variedade de fatores comportamentais que levam a bolhas especulativas e quedas abruptas, desafiando a noção de que os preços refletem toda a informação disponível.”

Essa é umas das principais citações que contraria o ponto da teoria de Markowitz (1952) que afirma a perfeita eficiência dos mercados, ou seja, por todos terem acesso a mesma quantidade de informação e ao mesmo tempo, os preços refletiam o valor de mercado de forma completamente eficiente (FAMA, 1970).

No entanto, é fato que os mercados, principalmente atualmente, na qual a especulação em momentos de abundância e a queda em momentos de crises estão em níveis altos pela velocidade da informação, se apresentam como distante de serem eficientes. Tal fato é ampliado ainda mais se considerarmos o lado emocional dos investidores, que por mais que tenham acesso a diversas fontes de informações, acabam tomando decisões de investimentos irracionais, levadas pelo otimismo ou medo do momento.

Ainda assim, a ineficiência dos mercados por si só não desvalida a teoria de Markowitz (1952), apenas abre margem para uma melhor compreensão da obra, evidenciando a necessidade de complementá-la com abordagens como as finanças comportamentais, na qual o investidor, por ter essa consciência, acabe tomando melhores decisões na hora da montagem e gestão do seu portfólio, enxergando oportunidades que possam surgir por tal ineficiência.

2.2.2 Risco e Retorno

Um dos principais conceitos da Teoria Moderna dos Portfólios é a relação entre risco e retorno. Para Markowitz (1952), o risco de um ativo não deve ser analisado isoladamente, mas sim em conjunto com os outros ativos que compõem o portfólio. O risco de uma carteira é mensurado por meio da variância ou desvio padrão dos retornos, que basicamente é medido pela volatilidade de cada ativo, enquanto o retorno esperado é a média ponderada dos retornos esperados de cada ativo, como visto na equação já apresentada.

Segundo Bodie, Kane e Marcus (2019, p 176) “O retorno financeiro de um ativo é a compensação pelo risco assumido pelo investidor, e seu cálculo envolve

tanto os ganhos de capital quanto os fluxos de caixa recebidos ao longo do tempo, como dividendos ou juros.” É fato que no mercado financeiro, quanto maior o risco, maior o prêmio de rentabilidade esperada pelo investidor. No entanto, Markowitz (1952) afirma existir certos pontos otimizados na relação entre risco e retorno, determinado por uma hipérbole, e denominado fronteira eficiente, como demonstrado em Figura 2.

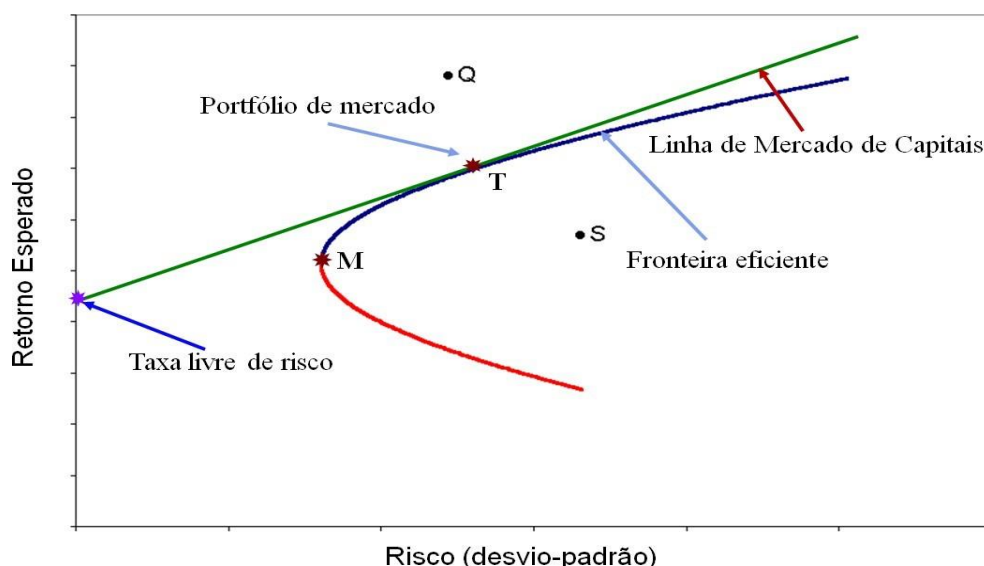


Figura 2 - Fronteira Eficiente proposta por Markowitz (1952)

Fonte: Suno Research (2023)

O eixo X representa o risco ou volatilidade associada aos retornos do portfólio, e quanto mais à direita no gráfico, maior o risco. Já o eixo Y, representado pelo retorno, mede o retorno médio esperado pelo investidor, e quanto mais alto no gráfico, maior o retorno potencial. Além disso, cada ponto no gráfico representa uma combinação específica de ativos, com seus respectivos níveis de risco e retorno. A Fronteira Eficiente, Markowitz (1952), é justamente a curva representada no gráfico, e que conecta os portfólios que oferecem o maior retorno esperado para certo nível de risco assumido, ou o menor risco possível para um determinado nível de retorno, sendo o ponto M a carteira de mínima variância, que indica a combinação que apresenta menor risco possível, entre todas as combinações possíveis para um conjunto de ativos. Portfólios abaixo ou à direita da fronteira são considerados ineficientes, pois é possível encontrar carteiras mais otimizadas, ou seja, com maior retorno para o mesmo risco ou menor risco para o mesmo retorno.

Para calcular o risco de uma carteira, é utilizada a seguinte fórmula, seguida de um caso hipotético com diferentes pesos entre dois ativos para ilustrar:

$$Var(R_p) = \sum_i \sum_j w_i w_j Cov(R_i, R_j)$$

Em uma forma expandida para os dois ativos, a fórmula torna-se:

$$Var(R_p) = w_A^2 \cdot \sigma_A^2 + w_B^2 \cdot \sigma_B^2 + 2 \cdot w_A \cdot w_B \cdot Cov(R_A, R_B)$$

Dados:

- Pesos dos ativos na carteira:

$$w_A = 0,6 \quad w_B = 0,4$$

- Desvios padrão:

$$\begin{array}{cc} \sigma_A = 15\% & \sigma_B = 10\% \\ (0,15), & (0,10) \end{array}$$

- Correlação entre os ativos:

$$\rho_{AB} = 0,5$$

A partir disso, para se resolver a fórmula podemos dividir em três passos para se chegar ao resultado:

Passo 1: Covariância entre os ativos AA e BB.

A covariância é calculada como:

$$Cov(RA, RB) = \rho_{AB} \cdot \sigma_A \cdot \sigma_B$$

Substituindo os valores:

$$Cov(RA, RB) = 0,5 \cdot 0,15 \cdot 0,10 = 0,0075$$

Passo 2: Cálculo da Variância

A variância da carteira é calculada substituindo os valores na fórmula expandida:

$$Var(Rp) = (w_A^2 \cdot \sigma_A^2) + (w_B^2 \cdot \sigma_B^2) + [2 \cdot w_A \cdot w_B \cdot Cov(RA, RB)]$$

1. Primeiro termo:

$$w_A^2 \cdot \sigma_A^2 = (0,6)^2 \cdot (0,15)^2 = 0,36 \cdot 0,0225 = 0,0081$$

2. Segundo termo:

$$w_B^2 \cdot \sigma_B^2 = (0,4)^2 \cdot (0,10)^2 = 0,16 \cdot 0,01 = 0,0016$$

3. Terceiro termo:

$$2 \cdot w_A \cdot w_B \cdot Cov(RA, RB) = 2 \cdot 0,6 \cdot 0,4 \cdot 0,0075 = 0,0036$$

Somando os termos:

$$Var(Rp) = 0,0081 + 0,0016 + 0,0036 = 0,0133$$

Passo 3: Desvio Padrão da Carteira

O desvio padrão (σ_p) é obtido pela raiz quadrada da variância:

$$\sigma_p = \sqrt{Var(Rp)} = \sqrt{0,0133} \approx 0,1153 \text{ (11,53\%)}$$

Resultado: Variância da Carteira: 0,0133. Desvio Padrão da Carteira: 11,53%.

A carteira ótima não é necessariamente aquela de menor variância ou a de maior retorno, mas a que melhor atende as necessidades do investidor. Carvalho (2007) argumenta que indivíduos racionais irão sempre diversificar seus portfólios, mas que a proporção de ativos escolhidos varia de acordo com o risco de cada investidor. Isto é, o investidor pode aceitar arcar com um risco mais elevado a fim de que, em troca, obtenha um crescimento mais que proporcional do retorno, ou, em

contrapartida, reduzir o risco do seu portfólio mesmo que isso implique uma redução do seu retorno total.

2.2.3 Diversificação de Ativos

A diversificação é outro principal ponto abordado por Markowitz (1952) na Teoria Moderna do Portfólio para reduzir o risco total de uma carteira sem prejudicar o retorno esperado. Segundo a obra, ao combinar ativos com diferentes níveis de risco e correlação, o risco da carteira como um todo diminui, podendo não afetar o retorno esperado. Isso ocorre porque ativos que apresentam correlação negativa ou baixa entre si tendem a compensar a oscilação de preço um do outro, diminuindo a volatilidade total do portfólio.

De acordo com Bodie, Kane e Marcus (2019), a diversificação consiste em distribuir os investimentos entre diferentes ativos ou setores, buscando a redução do risco não sistemático associado a uma carteira específica. O risco não sistemático seria todo o risco que não está associado a uma crise que afete o mercado por completo, como no caso da crise imobiliária de 2008 nos Estados Unidos e a crise mundial do coronavírus. Sendo assim, essa distribuição dos investimentos em diferentes setores diminui ainda mais a correlação entre eles.

A vantagem da baixa correlação dos ativos se demonstra evidente principalmente em momentos de crises setoriais, nas quais a desvalorização de determinado ativo afetado, é compensada pelos ativos que não foram atingidos. De acordo com Elton, Gruber, Brown e Goetzmann (2011, p. 223) “O princípio fundamental da diversificação eficiente é que a combinação de ativos não correlacionados entre si pode reduzir o risco total da carteira, sem comprometer os retornos esperados”.

Por exemplo, se uma carteira contém dois tipos de ativos, um de alta volatilidade, como as ações, nas quais os preços de mercado são muito afetados por notícias, crises e desempenho operacional das empresas, e outro livres de risco, como títulos do governo, que possuem uma rentabilidade muitas vezes menor por apresentar nenhum risco, a combinação desses ativos gera portfólios com maior eficiência possível, como podemos analisar na Figura 1, sendo representados pela linha tangente à Fronteira Eficiente, a chamada Linha de Mercado de Capitais (Markowitz, 1952).

2.2.4 Diversificação Internacional de Investimentos

De acordo com Stonehill (2013, p. 426) “Como há diferentes estruturas setoriais em diferentes países e como diferentes economias não seguem exatamente o mesmo ciclo de negócios, esperamos correlações de retornos menores entre investimentos em diferentes países do que entre investimentos dentro de um mesmo país.”

Dito isto, as correlações menores proporcionam uma maior diversificação e redução de riscos, tendo em vista que em momentos de crises em determinado país, essa baixa correlação funciona como proteção ao patrimônio do investidor. Isso se aplica muito ao caso do Brasil, que se apresenta ainda com uma economia emergente, sendo de extrema importância que o investidor brasileiro tenha ativos de países desenvolvidos, como é o caso dos Estados Unidos.

Além disso, investimentos em moedas fortes como o dólar, reduz o impacto da inflação na perda do poder de compra da moeda local, que apresenta constantemente uma forte desvalorização frente a americana. Nos últimos quatro anos, por exemplo, o real brasileiro (BRL) apresentou uma desvalorização significativa em relação ao dólar americano (USD). Em janeiro de 2020, a taxa de câmbio era de aproximadamente R\$4,00 por US\$1,00. Em novembro de 2024, essa taxa alcançou cerca de R\$5,80 por US\$1,00, representando uma depreciação de aproximadamente 45% do real frente ao dólar (Banco Central do Brasil, 2024).

Outro ponto é o acesso a novas oportunidades, pois o investidor brasileiro que investe no exterior tem muito mais acesso a empresas de tecnologias inovadoras, de energias renováveis, bancos globais, entre diversos outros setores que muitas vezes estão ausentes ou mal explorados no Brasil. Além, disso, outras economias emergentes, como é o caso da Índia e China, apresentam ótimas oportunidades de investimentos, e reduz o risco do portfólio, uma vez que crises locais não afetam da mesma forma os ativos estrangeiros.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como básica, pois foca no conhecimento elaborado pela Teoria Moderna do Portfólio de Markowitz (1952), assim como a sua aplicabilidade atualmente e no cenário brasileiro. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva.

Quanto à abordagem do problema, se utiliza o modelo misto, pois o autor procurou usar gráficos, tabelas e fórmulas que comprovassem os estudos teóricos apresentados na pesquisa bibliográfica. Com isso, esse presente artigo não só se baseia no aspecto teórico dos assuntos abordados e direcionados pelos objetivos do trabalho, como também buscou comprovar por meio da análise de dados, a melhor forma de se atingir o objetivo principal proposto.

De acordo com Souza (2020, p. 45). “A análise de dados é fundamental na era da informação, pois transforma grandes volumes de dados em insights valiosos, permitindo que empresas e pesquisadores tomem decisões mais informadas e estratégicas” Sendo assim, o artigo foca em transmitir informações precisas e comprovadas, tornando a conclusão do mesmo mais clara e objetiva.

Quanto ao procedimento técnico utilizado, o autor desse estudo utilizou a pesquisa bibliográfica, apresentando citações de autores referências nos assuntos abordados. Segundo Severino (2016, p. 96) “Na pesquisa bibliográfica, o pesquisador precisa selecionar adequadamente as fontes de informação, as quais devem ser relevantes e confiáveis para o tema em estudo.”

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta sessão serão apresentados e analisados os resultados obtidos após os procedimentos demonstrados nas sessões anteriores deste trabalho.

4.1 EFEITOS DA DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVOS NA MONTAGEM DE UM PORTFÓLIO

Como abordado, Markowitz (1952) diz, por meio da Fronteira Eficiente, exibida na Figura 1, que a única maneira de aumentar o retorno esperado de uma carteira de investimentos a um certo nível de risco, ou diminuir o risco a um mesmo nível de retorno, é por meio da diversificação dos investimentos.

Os efeitos positivos da diversificação se demonstram evidentes principalmente em diferentes classes de ativos e com baixos níveis de correlação entre si. Se um investidor brasileiro, por exemplo, possui investimentos em títulos de renda fixa pós fixados, e a taxa Selic, que é a taxa de juros do país, tiver uma queda, a rentabilidade será afetada. No entanto, se esse mesmo investidor estiver exposto também em renda variável, a queda de juros tenderá a uma valorização das suas ações, pois grande parte do mercado começa a migrar da renda fixa para a renda variável em períodos de baixos juros.

Nota-se, portanto, que a queda de ativos na renda fixa é compensada pelo ganho na renda variável, equilibrando o resultado da carteira como um todo. Com isso, fica evidente que quanto maior o número de classes de ativos um investidor possuir no seu portfólio, menor o risco de um evento não sistemático afetar sua rentabilidade como um todo. Segundo Terraço Econômico (2017), a diversificação entre a Selic e o Ibovespa, que é o índice de ações brasileiras, pode criar portfólios com maior eficiência, como mostra a Figura 3, feita por eles de forma demonstrativa para expressar tal fato. Vale ressaltar que os dados são hipotéticos, apenas para ilustrar como a diversificação reduz o risco geral de um portfólio.

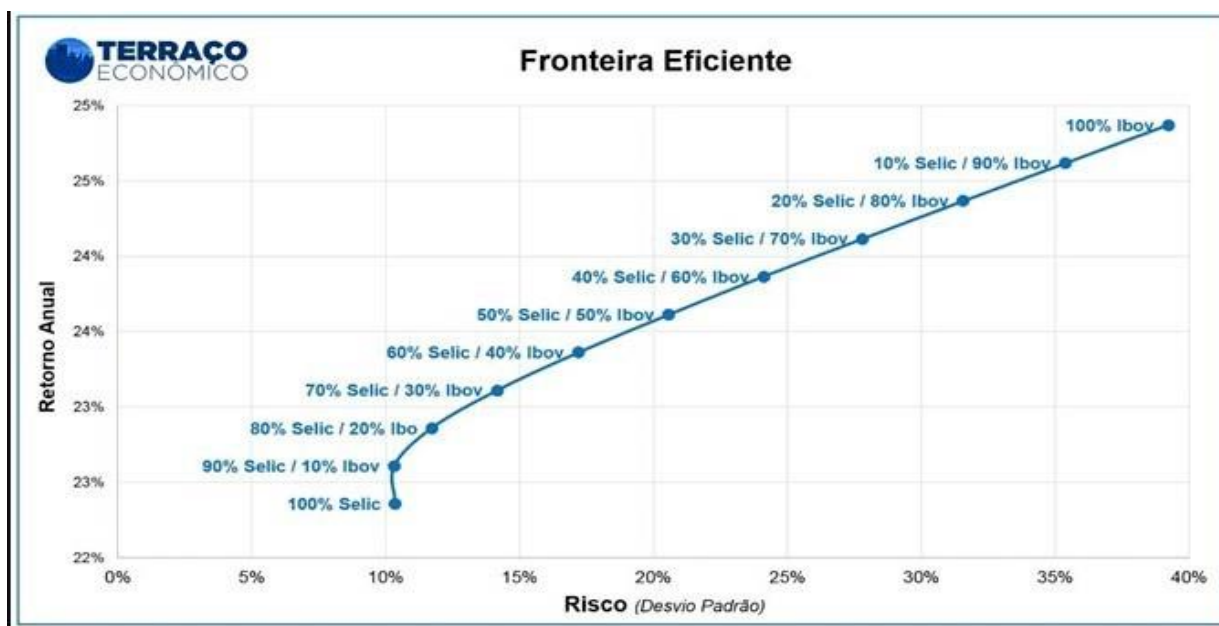


Figura 3: Carteiras otimizadas entre a Selic e o Ibovespa

Fonte: Terraço Econômico (2017)

Percebe-se que o segundo ponto do gráfico, representado por 90% Selic e 10% Ibovespa, é mais otimizado do que o primeiro, composto por 100% Selic, pois com o mesmo risco, é possível obter um maior retorno. Além disso, se mostra evidente que para certos níveis de retornos esperados, é necessário aumentar também o risco assumido.

No cenário brasileiro, a partir das teorias estudadas nesse artigo, essa otimização primeiramente é feita por meio da diversificação entre diferentes classes

de ativos, entre eles, a renda fixa, como os títulos do governo; a renda variável, por meio de ações e fundos imobiliários; e investimentos no exterior, por meio da compra do dólar, ações americanas, índices que replicam o mercado acionário como o S&P 500 (ETFs), entre diversos outros.

Essa etapa inicial é denominada macro alocação, e determina a porcentagem que o investidor terá em cada classe de ativo, a depender do seu perfil, objetivo, e nível de exposição ao risco. A Figura 4 ilustra a alocação de ativos com base no modelo de asset allocation apresentado pelo Inter Invest (2024), e exemplifica bem a teoria de Markowitz (1952) tendo em vista o investidor brasileiro.

Um ponto a destacar é que a diversificação e a porcentagem aplicadas a cada grupo de ativos, varia de acordo com o perfil do investidor, que nesse caso está entre conservador, que seria com pouca exposição ao risco, moderado, com média exposição, e arrojado, com maior exposição, também relacionado diretamente o ponto de Markowitz (1952) de que a carteira otimizada depende do nível de exposição ao risco suportado por cada investidor.

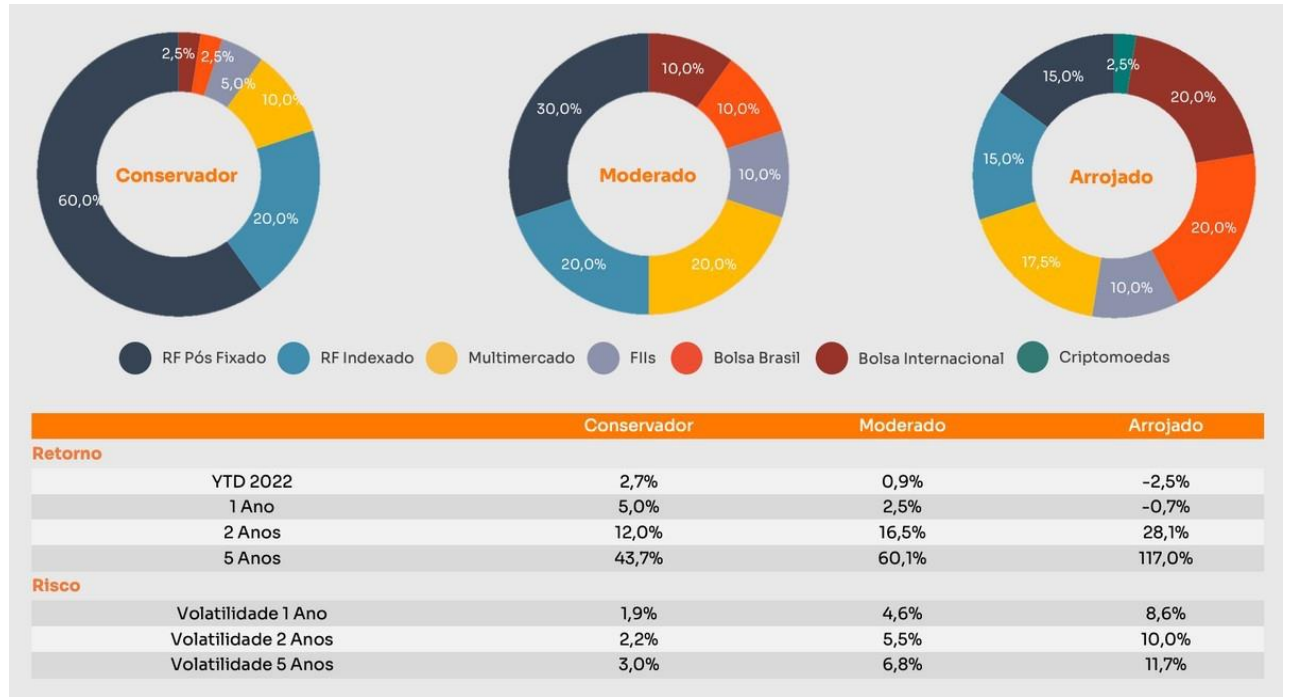


Figura 4 - Exemplo de macro alocação no cenário brasileiro

Fonte: Inter Invest (2022)

Na figura 4, observe que no perfil conservador a maior parte do portfólio é alocado em ativos com baixo risco (60% Renda fixa Pós Fixado e 20% Renda Fixa Indexado), enquanto no moderado a proporção já é menor, 30% e 20%, respectivamente, distribuindo o portfólio entre ativos que apresentam um pouco mais de risco, porém uma maior possibilidade de retorno. E por fim, no perfil arrojado, essa distribuição é ainda maior, alocando mais capital em ações brasileiras, bolsa americana e até mesmo criptomoedas, pois é um investidor com mais conhecimento de mercado e maior tolerância ao risco.

É interessante destacar que a diversificação está presente nos três portfólios apresentados, independentemente do perfil do investidor, o que muda é a

concentração em cada classe de ativo, evidenciando que até mesmo investidores mais conservadores se beneficiam com a diversificação.

Isso demonstra os efeitos da diversificação de ativos proposta pela Teoria Moderna do Portfólio de Markowitz (1952) e ainda adaptada ao cenário brasileiro, no qual cada investidor alocará mais capital em setores de ativos que exponham o nível de risco que ele está disposto a assumir para se buscar determinada rentabilidade.

A partir disso, conclui-se um dos objetivos propostos pelo autor sobre estudar os efeitos da diversificação nos portfólios, indicando que quanto maior a diversificação, menor o risco geral da carteira de investimentos, otimizando a mesma e facilitando estabelecer a relação entre risco e retorno. Isso se dá justamente pelo fato de o investidor poder escolher diferentes classes de ativos e a proporção de alocação do seu capital em cada uma delas.

4.2 RELAÇÃO ENTRE RISCO E RETORNO NO DESEMPENHO DOS PORTFÓLIOS

Para relacionar a teoria de Markowitz (1952), com foco na Fronteira Eficiente e relação entre risco e retorno, representada na Figura 1, com o desempenho de uma carteira de investimentos no cenário brasileiro, iremos voltar à Figura 4, e observar que o portfólio com maior risco (perfil arrojado), apresentou um retorno superior aos outros em um período superior a 2 anos. Isso ocorre, pois, a sua volatilidade, que está atrelada ao risco, é muito maior, podendo apresentar uma desvalorização se observado o retorno em curtos períodos. Tal fato demonstra a importância de quanto maior o risco da carteira, mais a longo prazo deve se manter o investimento, para se analisar os reais retornos.

Além disso, a diferença entre os três portfólios apresentados está basicamente na concentração em cada classe de ativo, pois um foco maior em renda variável, por exemplo, aumentaria o risco total da carteira, e consequentemente o retorno esperado (MARKOWITZ, 1952). Partindo desse pressuposto, se um investidor A, com portfólio conservador, deseja obter maiores rentabilidades, ele deve diminuir sua posição na classe de ativo com pouco ou nenhum risco, como os títulos de renda fixa pós fixados, e diversificar entre os ativos mais voláteis, como criptomoedas, ações brasileiras ou bolsa internacional.

Em contrapartida, se um investidor B, com portfólio arrojado, deseja diminuir a sua exposição ao risco, deve reduzir sua participação em renda variável, e aumentar em classes de ativos menos voláteis, como já mencionado os títulos de renda fixa pós fixados. Ambos os exemplos demonstram a aplicabilidade prática da otimização de portfólios apresentada na Fronteira Eficiente (MARKOWITZ, 1952)

O racional dessa escolha deve ser feito através da observação e estudo do mercado, por meio de análises técnicas, fundamentalistas e macroeconômicas, identificando em qual classe de ativos se encontra a melhor oportunidade de aporte. Além disso, o investidor deve se atentar aos seus objetivos e nível de conhecimento, para determinar o risco a se assumir, ao invés de buscar a maior rentabilidade possível, sem nenhuma gestão de risco.

Para o investidor calcular o retorno esperado do seu portfólio, deve utilizar a fórmula elaborada por Markowitz (1952), já apresentada anteriormente nesse projeto de estudo. Ela utiliza a média ponderada dos retornos esperados dos ativos, considerando o peso de cada ativo na carteira. O autor irá demonstrar a partir de um exemplo prático supositório, exposto na Tabela 1.

Ativo	Retorno Esperado ($E(R_i)$)	Peso (w_i)
Ações	12% (0,12)	50% (0,50)
Renda Fixa	6% (0,06)	30% (0,30)
FII's	8% (0,08)	20% (0,20)

Tabela 1 – Exemplo de composição de um portfólio

Fonte: Autoria própria (2025)

Para se calcular o retorno, só substituir os valores na equação:

$$E(R_p) = (w_1 \cdot E(R_1)) + (w_2 \cdot E(R_2)) + (w_3 \cdot E(R_3))$$

$$E(R_p) = (0,50 \cdot 0,12) + (0,30 \cdot 0,06) + (0,20 \cdot 0,08)$$

$$E(R_p) = 0,06 + 0,018 + 0,016$$

$$E(R_p) = 0,094 \text{ ou } 9,4\%$$

Sendo assim, temos que o retorno total esperado do portfólio é 9,4% ao ano. Essa demonstração mostra os efeitos da diversificação e peso de cada classe de ativo nos resultados de um portfólio. O investidor poderá utilizar essa fórmula para provisionar os seus retornos, e ir equilibrando com o risco que está disposto a assumir, para tomar melhores decisões de investimentos, sempre relacionando o risco e retorno de cada ativo na sua carteira.

4.3 CORRELAÇÃO ENTRE OS ATIVOS E SUA INFLUÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO DOS INVESTIMENTOS

Como já apresentado, a correlação entre os ativos é o grau de relacionamento entre eles, podendo variar de +1 a -1, e quanto menor é a correlação, maior é o grau de diversificação e redução do risco total da carteira. Tal ponto é essencial na construção de portfólios eficientes, pois ativos com baixa ou negativa correlação podem reduzir o risco total sem comprometer o retorno esperado (Markowitz, 1952). Se determinada crise não sistemática afetar o setor de bancos, por exemplo, os ativos de empresas de energia podem compensar as perdas, caso o investidor tenha essas duas classes em seu portfólio, pois apresentam baixa correlação.

Analisando novamente a figura 4, percebe-se que a carteira arrojada apresenta uma distribuição grande, limitando a 20% o peso em cada classe de ativo. Isso ocorre pois em carteiras de maior risco, que possuem mais concentração em renda variável, a distribuição deve ser feita entre ativos com pouca correlação, para que o risco não fique extremamente alto.

Sendo assim, o investidor deve escolher ativos que atendam a esse critério, como diversificar entre ações brasileiras e bolsa internacional, para caso haja uma crise no Brasil, por exemplo, a rentabilidade da carteira como um todo não seja muito prejudicada. Além disso, investimentos entre diferentes países apresentam correlações menores, pois seguem diferentes estruturas setoriais e ciclos de negócios, Stonehill (2013).

No cenário brasileiro, a taxa básica de juros do país (SELIC) apresentou uma de suas maiores altas entre 2021 e 2023, favorecendo investimentos em renda fixa, pois estes acompanham a sua rentabilidade. Em contrapartida, ativos de renda

variável desempenham mal nesses períodos de juros altos, pois os investidores preferem investir na renda fixa, devido as altas rentabilidades e com baixo risco. Isso se deve pela baixa correlação entre a renda fixa e a renda variável. A figura 5 demonstra como historicamente um ciclo de alta de juros da SELIC foi acompanhado por uma baixa ou pelo andamento de lado do IBOVESPA (índice das principais ações brasileiras).

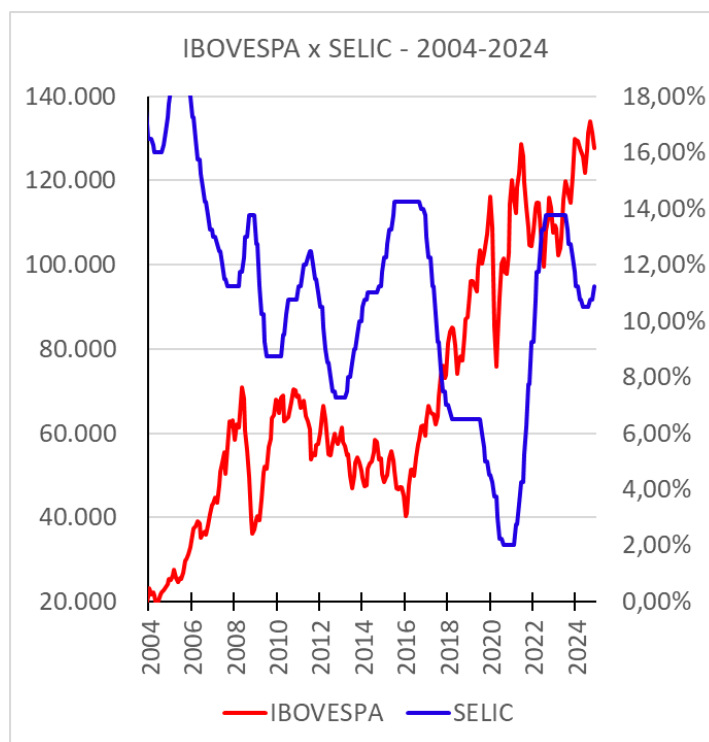


Figura 5: SELIC x IBOVESPA
Fonte: Recieri (2024)

Percebe-se ainda na Figura 5, que em períodos de queda da SELIC, o IBOVESPA, assim como outros ativos de maior risco, apresentam fortes valorizações, concluindo assim que eles apresentam uma correlação negativa, ou seja, quando um sobe, o outro cai, e vice versa. A partir disso, o investidor pode se utilizar da diversificação proposta pela Teoria Moderna do Portfólio, Markowitz (1952), para investir nos dois ativos, e o peso em cada ativo irá depender exatamente do seu perfil e tolerância ao risco, como já mencionado, equilibrando o risco x retorno da sua carteira.

Como resultado, mesmo em períodos de queda da SELIC, e consequentemente de queda da rentabilidade dos títulos de renda fixa, o investidor que também possui renda variável na sua carteira de investimentos, não verá uma redução significativa na sua rentabilidade total do portfólio, já que ele será beneficiado pela alta dos ativos de maiores riscos.

Mediante tudo o que foi apresentado sobre correlação e suas influências, o autor concluiu o último objetivo específico do trabalho, sobre compreender o que é a correlação entre os ativos e sua influência na tomada de decisão dos investimentos. Isso se relaciona diretamente com a conclusão dos demais objetivos específicos, para se chegar à resolução do objetivo principal e pergunta de pesquisa.

4.4 COMO A TEORIA MODERNA DO PORTFÓLIO PODE SER USADA NA MONTAGEM DE UMA CARTEIRA OTIMIZADA DE INVESTIMENTOS NO CENÁRIO BRASILEIRO

A partir de tudo que foi apresentado sobre a Teoria Moderna do Portfólio de Markowitz (1952), os diversos tipos de investimentos disponíveis, a relação entre risco e retorno, os efeitos da diversificação e da correlação dos ativos, agora o autor desse estudo irá demonstrar com um exemplo prático como um investidor brasileiro pode se utilizar da Teoria para montar a sua carteira otimizada de investimentos.

Nesse caso, iremos supor um investidor no perfil moderado, ou seja, que se expõe a um pouco mais de risco para poder obter maior rentabilidade esperada. O investimento inicial será de R\$100.000,00. Primeiramente, se deve fazer a macro alocação da carteira, que é definir a porcentagem do capital que será aplicado em cada classe de ativos, fazendo relação com a Teoria de Markowitz (1952), estabelecendo a diversificação e relação entre risco e retorno de cada ativo.

Para esse racional, decidiu-se aplicar 40% (R\$40.000,00) em Renda Fixa, 30% em Renda Variável no Brasil (R\$30.000,00), e 30% em Ações Americanas (R\$30.000,00), como mostra a Figura 6. Com isso, o investidor mantém parte da sua carteira em ativos de baixo risco (Renda Fixa), porém diversifica em ativos com um pouco mais de risco e um alto potencial de retorno no longo prazo (Renda Variável e Ações Americanas), e ainda com baixa correlação, permitindo que mesmo em momentos de queda de parte da carteira, a outra se beneficie com uma alta, reduzindo o risco total do portfólio, como exposto na Fronteira Eficiente (MARKOWITZ, 1952).

Importante destacar que dependendo do perfil do investidor, o peso em cada classe de ativo será diferente, equilibrando de acordo com o risco que está disposto a assumir, se baseando no conhecimento que se tem do mercado, e nos objetivos a curto, médio e longo prazo. Mas nesse caso, segue a carteira para um perfil moderado, como a maioria dos investidores atuantes no mercado financeiro.

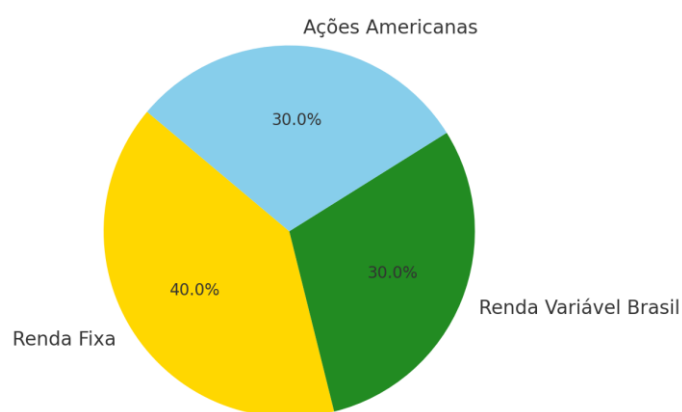


Figura 6: Macro alocação de uma carteira de investimentos entre Renda Fixa, Renda Variável e Ações Americanas

Fonte: Autoria própria (2025)

A partir da macro alocação, agora será feita a diversificação dentro de cada classe de ativo, ou seja, selecionar os ativos dentro de cada setor, equilibrando ainda mais o risco x retorno da carteira, pois a única maneira de reduzir o risco de uma carteira sem afetar o retorno, é por meio da diversificação (MARKOWITZ,

1952). Sendo assim, dentro de Renda Fixa, 20% será em fundos de investimentos pós fixados atrelados ao CDI, e 20% em títulos atrelados à inflação. Na parte de Renda Variável no Brasil, 15% serão em ações brasileiras e 15% em fundos imobiliários (FIIs), escolhendo ativos com pouca correlação entre si, como ações de empresas do setor bancário, setor de telecomunicação e setor de energia. Tal seleção evita que uma crise não sistemática afete a carteira como um todo.

Por fim, na parte de Ações Americanas, o investimento será feito por meio de ETFs americanos, que replicam o desempenho de índices de ações dos Estados Unidos. Com isso, os 30% serão aportados no ETF “IVVB11”, que replica o índice S&P 500, composto pelas 500 maiores empresas do país. Por meio deste, a grande diversificação garante a redução do risco sem comprometer o retorno esperado

Para simular a rentabilidade da carteira montada, o autor pegou os dados de desempenho dos últimos 10 anos do CDI (para simular os investimentos em Renda Fixa), IBOVESPA (para simular os de renda variável), e S&P 500 (para o ETF americano), todos disponíveis no site do Investidor10 (2025), aplicou o peso que cada um representa na carteira, como mostrado no exemplo da Tabela 1, que ilustra a fórmula de retorno de Markowitz (1952), e se chegou ao resultado expresso na Tabela 2.

Ano	Rentabilidade Carteira	Acumulado
2015	1.11%	1.11%
2016	20.31%	21.65%
2017	18.35%	43.97%
2018	5.49%	51.87%
2019	20.64%	83.22%
2020	7.27%	96.53%
2021	5.64%	107.61%
2022	0.50%	108.65%
2023	19.65%	149.65%
2024	7.84%	169.22%

Tabela 2 : Desempenho acumulado da carteira

Fonte: Autoria própria com base em dados do Investidor10, 2025

Observa-se que o rendimento acumulado da carteira foi de 169,22% no período de 10 anos. A nível de comparação, o rendimento do CDI isolado, que funciona de benchmark para o mercado, foi de 154,18%, segundo o Investidor 10 (2025). Isso demonstra como o aumento do risco na carteira, aplicando em ativos de Renda Variável, e com baixa correlação, resultou em um retorno também maior, principalmente a longo prazo.

Usando este exemplo prático, e após tudo o que foi abordado neste estudo, conclui-se o objetivo principal proposto e sua pergunta de pesquisa, demonstrando na prática como a Teoria Moderna do Portfólio de Markowitz (1952) pode ser usada para uma montagem de carteira otimizada de investimentos no cenário brasileiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo destrinchou a Teoria Moderna do Portfólio de Markowitz (1952), e chegou a todos os objetivos propostos, demonstrando como o investidor brasileiro deve relacionar o risco e retorno da sua carteira, aliado ao seu perfil de investimentos e correlações entre as classes de ativos, para se chegar a uma carteira otimizada de investimentos no cenário brasileiro.

Além disso, abordou a Fronteira Eficiente, que demonstra como o risco e retorno interage entre si, e como o investidor pode encontrar as carteiras mais otimizadas possíveis, por meio das fórmulas expressas. Outro ponto importante a destacar foi sobre a hipótese dos mercados eficientes de Markowitz (1952), na qual o presente autor comprovou a ineficiência dos mercados, e que o investidor deve se atentar a essa ineficiência, e aliado aos conceitos da teoria de Markowitz (1952), pode desempenhar resultados ainda melhores por meio das oportunidades que os mercados apresentam, principalmente em momentos de crises sistemáticas e eventos extremos (Taleb, 2007).

A partir disso, o autor estudou os efeitos da diversificação nos portfólios, por meio de gráficos e exemplos práticos, indicando que quanto maior a diversificação, menor o risco geral da carteira de investimentos, otimizando a mesma e facilitando estabelecer a relação entre risco e retorno. Isso se dá justamente pelo fato de o investidor poder escolher diferentes classes de ativos e a proporção de alocação do seu capital em cada uma delas.

Por meio de todos os objetivos específicos atingidos, e relacionando-os, o presente artigo chegou à conclusão da pergunta de pesquisa, sobre “Como a Teoria Moderna do Portfólio poderá ser usada na montagem de uma carteira otimizada de investimentos?”, por meio de um exemplo prático de montagem de um portfólio, com destaque para o investidor avaliando seu perfil e tolerância ao risco, e selecionando ativos pouco correlacionados para aumentar a sua diversificação e assim construir um portfólio otimizado de investimentos (Markowitz, 1952).

Para um estudo futuro, recomenda-se a análise macroeconômica e suas influências na tomada de decisão dos investimentos. Tal assunto está completamente relacionado com o presente artigo, pois a macroeconomia influencia diretamente os ativos do mundo inteiro, e o investidor que possui esse conhecimento, acaba apresentando melhores decisões na hora de escolher quais investimentos irá realizar, independentemente do seu perfil.

REFERÊNCIAS

ANBIMA, 2023. Raio X do Investidor Brasileiro. Disponível em:

https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/raio-x-do-investidor-2023.htm.

Acesso em: 02 de abr. 2024.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Histórico de Cotações. Disponível

em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/historicocotacoes>. Acesso em: 10 de nov. 2024.

BODIE, Z.; KANE, A.; MARCUS, A. J. **Investimentos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2019.

ELTON, Edwin J.; GRUBER, Martin J.; BROWN, Stephen J.; GOETZMANN, William N. **Modern Portfolio Theory and Investment Analysis**. 8. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

G1. Coronavírus: 8 gráficos para entender como a pandemia de Covid-19 afetou as maiores economias do mundo. Economia, 2 fev. 2021. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/02/coronavirus-8-graficos-para-entender-como-a-pandemia-de-covid-19-afetou-as-maiores-economias-do-mundo.ghtml?utm_source=source.com. Acesso em: 21 nov. 2024.

INTER INVEST. "Carteiras Inter Strategy: Asset Allocation." Disponível em: <https://interinvest.inter.co/carteiras/inter-strategy/asset-allocation>. Acesso em: 10 de nov. 2024.

INVESTIDOR10. "Índices com a cotação atualizada em tempo real". Disponível em: <https://investidor10.com.br/indices/>. Acesso em: 15 de abr. 2025.

MARKOWITZ, Harry. **Portfolio selection**. Journal of Finance, v. 7, n. 1, 1952.

RECIERI. "SELIC x IBOVESPA – Correlação, Gráficos e Série Histórica". Disponível em: <https://recieri.com/selic-x-ibovespa/>. Acesso em: 15 de abr. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2018.

SHILLER, Robert J. **Irrational exuberance**. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 2003.

SOUZA, Paulo. Ciência de dados no Brasil: fundamentos e aplicações. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

STONEHILL, Arthur. **Administração financeira internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SUNO RESEARCH. "Fronteira eficiente: conheça a teoria de risco de Harry Markowitz". Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/fronteira-eficiente/>. Acesso em: 12 de nov. 2024

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

TERRAÇO ECONÔMICO. Markowitz e a Teoria Moderna de Portfólios. Disponível em: <https://terracoeeconomico.com.br/markowitz-e-teoria-moderna-de-portfolios/>. Acesso em: 10 de nov. 2024.

TISDELL, Elizabeth J. **Pesquisa qualitativa: Um guia para design e implementação**. Jossey-Bass, 2016.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DE JOGADORES EM EQUIPES DE ESPORTES ELETRÔNICOS

Murilo Bezerra Chaves (aluno)
Danielle Fernandes Rodrigue (orientadora)
Alessandro Pinon Leitão (coorientador)
Tatiana Falcão De Souza Fernandes (coorientadora)

RESUMO

O crescimento dos *e-sports* transformou a indústria do entretenimento digital, tornando-a altamente competitiva e profissionalizada. Nesse contexto, o ambiente organizacional das equipes exerce um papel fundamental na performance dos atletas, influenciando sua motivação, bem-estar e resultados. Este estudo analisa a percepção dos jogadores de *e-sports* sobre o ambiente organizacional de suas equipes, investigando como liderança, cultura organizacional e suporte psicológico impactam seu desempenho. A pesquisa baseia-se em conceitos de gestão organizacional, psicologia do trabalho e estudos sobre *e-sports*. Os achados indicam que um ambiente estruturado e voltado ao desenvolvimento dos atletas contribui para maior engajamento, menor estresse e melhor rendimento competitivo. Conclui-se que práticas de gestão eficazes são essenciais para otimizar a performance das equipes de *e-sports* no cenário global.

Palavras-chaves: *e-sports*; ambiente organizacional; gestão de equipes.

ABSTRACT

The growth of *e-sports* has transformed the digital entertainment industry into a highly competitive and professionalized sector. In this context, the organizational environment of teams plays a crucial role in athletes' performance, influencing their motivation, well-being, and results. This study analyzes *e-sports* players' perceptions of their teams' organizational environment, investigating how leadership, organizational culture, and psychological support impact their performance. The research is based on concepts from organizational management, work psychology, and *e-sports* studies. Findings indicate that a well-structured environment focused on athlete development contributes to higher engagement, reduced stress, and better competitive performance. It is concluded that effective management practices are essential to optimizing the performance of *e-sports* teams globally.

KEY WORDS: *e-sports*; organizational environment; team management.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho de uma equipe de *e-sports* é profundamente influenciado pela forma como seus integrantes são liderados e gerenciados. Uma gestão eficiente e um ambiente organizacional estruturado impactam diretamente não

apenas a performance dos atletas, mas também a coesão do grupo, o bem-estar emocional e os resultados competitivos da equipe. Com o crescimento exponencial do cenário de *e-sports* em termos de audiência, investimento e reconhecimento institucional, torna-se essencial compreender como a liderança e a gestão de pessoas dentro dessas organizações afetam a atuação dos jogadores.

De acordo com a Newzoo (2024), o mercado global de *e-sports* movimentou cerca de US\$ 1,38 bilhão em 2023, com projeções de crescimento contínuo impulsionado por patrocínios, direitos de transmissão, plataformas de streaming e eventos presenciais. Este fenômeno não apenas impulsionou a profissionalização das equipes e jogadores, como também exigiu a adoção de práticas organizacionais mais sofisticadas. Nesse contexto, surgem demandas por uma gestão que vá além do desempenho técnico, envolvendo suporte psicológico, comunicação eficiente, cultura organizacional sólida e estilos de liderança adaptados às características do ambiente digital competitivo.

Assim como nas empresas tradicionais, o sucesso de uma equipe de *e-sports* está diretamente relacionado a fatores como motivação, engajamento e cooperação entre seus membros. A literatura organizacional destaca que um ambiente de trabalho positivo pode aumentar a produtividade e o comprometimento dos colaboradores (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). No cenário competitivo dos esportes eletrônicos, essa lógica se mantém: atletas expostos a ambientes de suporte, reconhecimento e estrutura tendem a apresentar melhores resultados e maior estabilidade emocional. Como destacam Costa et al. (2022), em contextos de alta exigência psicológica, a qualidade da gestão organizacional pode ser um diferencial determinante no desempenho dos profissionais envolvidos.

A liderança, por sua vez, representa um dos pilares centrais para o bom funcionamento das equipes. Modelos de liderança transformacional, que combinam inspiração, escuta ativa e incentivo ao crescimento individual, têm se mostrado eficazes em contextos esportivos de alto rendimento (NORTHHOUSE, 2018; BASS; RIGGIO, 2006). Nos *e-sports*, treinadores e líderes ocupam papel similar ao de gestores empresariais, sendo responsáveis por cultivar a motivação, promover a integração e mediar conflitos. Além disso, a capacidade de adaptação dos líderes às necessidades do grupo, em um ambiente marcado por intensa pressão e constantes mudanças táticas, é fator-chave para manter o desempenho elevado e o foco competitivo da equipe.

A estrutura organizacional das equipes de *e-sports* também passou a incluir departamentos multidisciplinares, incorporando psicólogos, analistas, fisioterapeutas e especialistas em performance, reforçando a necessidade de um ambiente organizacional bem planejado. Conforme apontam Westerbeek e Eime (2021), quanto maior o nível de profissionalização de um esporte, mais crítico se torna o papel da gestão na manutenção da saúde mental e física dos atletas. Nesse sentido, investigar como os jogadores percebem essas dimensões é essencial para compreender o impacto do ambiente organizacional sobre seu desempenho competitivo.

O presente trabalho, portanto, busca aprofundar a compreensão sobre o papel da gestão e da liderança na performance dos jogadores, considerando aspectos como cultura interna, rotina de treinos, comunicação, suporte psicológico e estrutura física. O estudo tem como objetivo geral identificar a percepção de jogadores em equipes de *e-sports* quanto ao impacto da liderança e da gestão de

pessoas no seu desempenho competitivo. Como objetivos específicos, pretende-se compreender os conceitos de liderança e gestão de pessoas sob a ótica da administração contemporânea; contextualizar o universo dos *e-sports* e seu processo de profissionalização; e analisar a relação entre práticas organizacionais e o desempenho dos jogadores profissionais.

Para alcançar tais objetivos, este estudo adota uma metodologia de natureza básica, com objetivo exploratório, abordagem mista (quali-quantitativa) e delineamento de estudo de campo. Essa escolha metodológica justifica-se pela necessidade de investigar um fenômeno em seu ambiente natural, compreendendo as percepções e vivências dos jogadores a partir de suas realidades. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários digitais, amplamente difundidos em comunidades especializadas de *e-sports* e redes sociais. Esse método permitiu a aproximação com o universo dos jogadores profissionais, respeitando as características sociotecnológicas do próprio campo de investigação.

A relevância desta pesquisa reside na possibilidade de contribuir com o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais eficazes para o setor de *e-sports*, um dos segmentos mais promissores da economia digital contemporânea. Ao compreender as demandas subjetivas dos jogadores em relação ao ambiente organizacional, torna-se possível construir modelos de gestão mais humanizados, adaptáveis e focados na longevidade das carreiras, no bem-estar dos atletas e na performance sustentável das equipes. Além disso, os resultados desta investigação poderão servir como base para gestores, investidores e educadores interessados na estruturação profissional e ética desse setor em ascensão.

Por fim, ressalta-se que a presente pesquisa se insere em um campo interdisciplinar, dialogando com áreas como administração, psicologia organizacional, ciências do esporte e cultura digital. Essa abordagem multifocal permite não apenas uma leitura mais abrangente do fenômeno estudado, mas também a proposição de soluções mais completas para os desafios enfrentados pelas organizações de *e-sports* no Brasil e no mundo. Diante disso, surge a seguinte **questão-problema: Qual a percepção de jogadores de equipes de e-sports sobre a relação do ambiente organizacional, em termos de liderança e gestão de pessoas, em seus desempenhos?**

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PAPEL DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS EQUIPES

O ambiente organizacional desempenha um papel essencial no desempenho das equipes, influenciando fatores como produtividade, satisfação e bem-estar dos integrantes. Segundo Chiavenato (2014), "a gestão eficaz do ambiente organizacional envolve a criação de um clima propício para a colaboração, a inovação e o alcance de objetivos organizacionais". Robbins e Judge (2019) complementam ao afirmar que a cultura organizacional é um dos principais elementos que determinam o comportamento dos indivíduos dentro de uma instituição, pois influencia a forma como as decisões são tomadas, os conflitos são resolvidos e os membros interagem entre si.

Fatores como liderança, estrutura hierárquica e valores organizacionais impactam diretamente a eficiência do grupo. De acordo com Schein (2017), uma

cultura organizacional forte é capaz de promover o comprometimento dos colaboradores e aumentar seu desempenho. No contexto esportivo, uma gestão organizacional eficiente proporciona um ambiente de suporte e desenvolvimento para os atletas, permitindo que eles atinjam seu máximo potencial.

A motivação também é um aspecto essencial dentro do ambiente organizacional. Segundo Deci e Ryan (2000), a Teoria da Autodeterminação sugere que indivíduos performam melhor quando suas necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento são atendidas. Dessa forma, um ambiente organizacional que proporciona suporte e incentivo pode impactar positivamente a performance e a satisfação dos indivíduos dentro da equipe. Nesse sentido, Herzberg (1968) destaca que fatores como reconhecimento, crescimento profissional e condições adequadas de trabalho são fundamentais para a manutenção do engajamento e da produtividade.

O ambiente organizacional também está diretamente ligado à capacidade de retenção de talentos e à satisfação no trabalho. Estudos como os de Bakker e Demerouti (2007) indicam que ambientes organizacionais saudáveis proporcionam maior engajamento e comprometimento por parte dos colaboradores. Em contrapartida, um ambiente organizacional disfuncional, caracterizado por alta rotatividade, baixa comunicação e falta de reconhecimento, pode gerar impactos negativos na produtividade e na saúde mental dos indivíduos. Segundo Chiavenato (2014), "um ambiente organizacional que não favorece a motivação pode resultar em queda na eficiência, baixa retenção de talentos e desmotivação generalizada".

Além disso, a psicologia organizacional destaca a influência do estresse no desempenho das equipes. Lazarus e Folkman (1984) argumentam que a forma como um indivíduo percebe e lida com o estresse no ambiente de trabalho é fundamental para sua performance. Dessa forma, equipes submetidas a pressão excessiva, sem um suporte adequado, podem apresentar queda de rendimento e aumento dos conflitos internos. Segundo um estudo de Sonnentag e Fritz (2015), trabalhadores que não conseguem se recuperar adequadamente do estresse ocupacional tendem a apresentar menor produtividade e maior propensão ao esgotamento físico e mental.

Outro ponto relevante é a importância da comunicação organizacional para a eficiência do grupo. Segundo Robbins e Judge (2019), a comunicação clara e eficaz dentro de uma equipe promove alinhamento de expectativas, reduz conflitos e melhora a colaboração. No contexto esportivo, essa dinâmica é ainda mais essencial, pois a falta de comunicação pode comprometer a sinergia da equipe e afetar diretamente os resultados em competições. Conforme argumenta Argenti (2016), "a comunicação organizacional bem estruturada é um dos principais pilares para a construção de um ambiente corporativo produtivo e harmonioso".

A gestão organizacional também deve considerar o papel das lideranças dentro da equipe. Segundo Yukl (2013), líderes eficazes são aqueles capazes de inspirar e orientar seus liderados, promovendo um ambiente organizacional pautado na confiança e no respeito mútuo. No contexto dos *e-sports*, treinadores e gestores desempenham um papel semelhante ao dos líderes empresariais, sendo responsáveis por manter a coesão do time e fomentar um ambiente positivo para o desenvolvimento dos jogadores.

Outro fator crítico para o sucesso de uma equipe é a estrutura organizacional. Mintzberg (1993) propõe que diferentes configurações organizacionais podem impactar a maneira como as equipes operam. Equipes mais hierarquizadas podem oferecer maior controle sobre as operações, enquanto estruturas mais flexíveis

tendem a incentivar a criatividade e a adaptação rápida às mudanças. Nos *e-sports*, a estrutura organizacional pode influenciar diretamente a forma como os jogadores interagem entre si e respondem a desafios competitivos.

A influência do ambiente organizacional no desempenho individual e coletivo é amplamente debatida na literatura acadêmica. Segundo Mathieu et al. (2017):

O desempenho das equipes está diretamente relacionado ao suporte oferecido pela organização, à clareza de papéis e à sinergia entre os membros. Um ambiente organizacional positivo pode promover maior engajamento, criatividade e colaboração, enquanto um ambiente negativo resulta em estresse, conflitos internos e perda de produtividade (MATHIEU et al., 2017, p. 304).

Essa perspectiva reforça a necessidade de uma estrutura organizacional eficiente nos *e-sports*, garantindo que os jogadores tenham as condições ideais para desenvolver suas habilidades e alcançar altos níveis de desempenho.

Além disso, a inclusão de tecnologia e ferramentas de gestão no ambiente organizacional pode otimizar processos e melhorar a performance das equipes. Segundo Davenport e Prusak (1998), o uso estratégico da informação e da tecnologia pode facilitar a comunicação e a tomada de decisão dentro das organizações. No cenário dos *e-sports*, o uso de softwares para análise de desempenho e comunicação interna pode ser um diferencial competitivo relevante.

No contexto dos *e-sports*, a aplicação desses conceitos é crucial para garantir um desempenho consistente e competitivo. Equipes que adotam práticas de gestão focadas na melhoria do ambiente organizacional tendem a apresentar maior coesão, melhor adaptação às adversidades e maior resiliência frente aos desafios do cenário competitivo. Dessa forma, compreender e aprimorar os fatores que compõem o ambiente organizacional torna-se um diferencial estratégico para o sucesso das equipes de esportes eletrônicos.

2.2 O UNIVERSO DOS *E-SPORTS* E SUA ESTRUTURA PROFISSIONAL

Os *e-sports*, ou esportes eletrônicos, tiveram suas origens nos primórdios dos videogames, com os primeiros torneios registrados na década de 1970, como competições de "Spacewar" e "Pong". Contudo, foi a partir dos anos 2000 que os *e-sports* se consolidaram como um setor estruturado e economicamente significativo. O avanço tecnológico e a popularização da internet de alta velocidade possibilitaram o surgimento de plataformas de streaming, como Twitch e YouTube Gaming, permitindo que competições fossem transmitidas globalmente, alcançando um público massivo. Esse fenômeno impulsionou a profissionalização dos jogadores e o surgimento de equipes altamente organizadas, semelhantes a franquias esportivas tradicionais.

Atualmente, os *e-sports* representam um mercado em rápida expansão. Segundo a Allied Market Research (2025), o mercado global de *e-sports* foi avaliado em US\$ 1,3 bilhão em 2023 e estima-se que atinja US\$ 9,2 bilhões até 2033, apresentando uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 21,2% durante o período de 2024 a 2033. Além disso, a Statista (2025) projeta que a receita global do mercado de *e-sports* alcançará US\$ 4,8 bilhões em 2025, com uma taxa de crescimento anual de 5,56% entre 2025 e 2029.

As competições abrangem diversos títulos de sucesso, como "League of Legends", "Counter-Strike: Global Offensive", "Dota 2" e "Valorant", cada um com sua própria comunidade de jogadores, ligas e patrocínios significativos. Grandes marcas globais passaram a investir nesse cenário, patrocinando equipes, jogadores e eventos, consolidando ainda mais a estrutura financeira do setor. Além disso, organizações de e-sports adotaram práticas empresariais sofisticadas, incluindo contratos formais, centros de treinamento e equipes multidisciplinares, compostas por treinadores, psicólogos, fisioterapeutas e analistas de desempenho.

O crescimento acelerado dos e-sports também trouxe desafios, especialmente no que se refere à estabilidade financeira e à longevidade da carreira dos atletas. Diferentemente de esportes tradicionais, onde a carreira de um atleta pode se estender por décadas, no e-sports essa janela tende a ser mais curta. Muitos jogadores iniciam suas carreiras na adolescência e, por volta dos 25 anos, já enfrentam dificuldades para manter o nível de reflexos e concentração exigidos pelas competições. Além disso, a competitividade extrema do setor significa que poucos jogadores conseguem se manter no topo, enquanto a maioria enfrenta desafios constantes para se sustentar financeiramente e garantir um futuro seguro após a aposentadoria precoce.

Outro aspecto fundamental no universo dos e-sports é o impacto psicológico que a alta competitividade impõe sobre os jogadores. Estudos indicam que jogadores profissionais estão sujeitos a altos níveis de estresse e pressão, comparáveis aos de atletas de esportes tradicionais. Jornadas de treinamento exaustivas, que podem ultrapassar 12 horas diárias, combinadas com expectativas elevadas de patrocinadores, equipes e fãs, contribuem para quadros de ansiedade, depressão e burnout. Dados recentes reforçam que cerca de 40% dos atletas de e-sports relatam sintomas severos de esgotamento mental, destacando a urgência de políticas específicas de cuidado com a saúde mental no setor (PEREIRA et al., 2024).

Além dos desafios físicos e mentais, os e-sports ainda enfrentam obstáculos no reconhecimento institucional e regulatório. Embora alguns países, como Coreia do Sul e China, tenham desenvolvido políticas específicas para a profissionalização dos jogadores e a regulamentação da indústria, em muitas partes do mundo os e-sports ainda não são plenamente reconhecidos como uma atividade esportiva legítima. Esse fator impacta diretamente a obtenção de vistos para competições internacionais, a criação de sindicatos e a proteção dos direitos trabalhistas dos jogadores. O reconhecimento formal dos e-sports como uma modalidade esportiva é fundamental para garantir sua sustentabilidade a longo prazo e proporcionar melhores condições para os atletas, como também apontam estudos que analisam o cenário jurídico e regulatório dos esportes eletrônicos, reforçando que a ausência de padronização global gera insegurança jurídica e precarização das relações de trabalho no setor (TROTTER et al., 2023).

Outro desafio relevante está na sustentabilidade do próprio mercado de e-sports. Apesar dos grandes investimentos e do crescente interesse do público, nem todas as organizações conseguem se manter financeiramente viáveis. Modelos de negócios instáveis, dependência excessiva de patrocínios e dificuldade na geração de receitas recorrentes são fatores que tornam a sobrevivência de equipes e eventos algo incerto. Além disso, o rápido ciclo de vida dos jogos dificulta a previsibilidade do setor, pois um título pode perder popularidade rapidamente, levando ao enfraquecimento de ligas inteiras e ao fechamento de organizações que dependem exclusivamente daquele jogo.

É importante destacar que, apesar de todos os desafios, a busca pelo sucesso nos e-sports continua sendo um sonho para milhares de jogadores ao redor do mundo. O caminho é repleto de incertezas, riscos e sacrifícios, mas a paixão pelo jogo e a possibilidade de alcançar reconhecimento global servem como combustíveis para aqueles que se dedicam integralmente a essa jornada. Muitos jogadores veem nos e-sports não apenas uma oportunidade de carreira, mas também um meio de se conectar com uma comunidade global que compartilha dos mesmos interesses e desafios. A história dos e-sports continua sendo escrita, e seu impacto na sociedade moderna, no entretenimento digital e na cultura pop só tende a crescer nos próximos anos.

2.3 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NO DESEMPENHO DOS ATLETAS DE *E-SPORTS*

A gestão de pessoas é um elemento central para o desenvolvimento de atletas em qualquer modalidade esportiva, e no *e-sports* essa realidade não é diferente. Com a crescente profissionalização do setor, tornou-se evidente que uma equipe de alto desempenho não pode depender apenas do talento individual de seus jogadores. A forma como a organização gerencia seus recursos humanos pode determinar o sucesso ou o fracasso de um time, influenciando diretamente fatores como motivação, preparação psicológica, retenção de talentos e performance durante as competições.

O conceito de gestão de pessoas está diretamente relacionado à capacidade de uma organização em atrair, desenvolver e reter talentos, além de promover um ambiente favorável ao crescimento profissional e pessoal dos indivíduos (DUTRA, 2016). No *e-sports*, onde a exigência por desempenho é extrema e a rotatividade de jogadores pode ser alta, torna-se essencial a implementação de estratégias que garantam a sustentabilidade da equipe a longo prazo. A falta de uma gestão eficiente pode resultar em desgaste emocional, conflitos internos e queda no rendimento dos jogadores, fatores que comprometem os resultados competitivos.

Além disso, um dos desafios enfrentados pelas organizações de *e-sports* é a necessidade de equilibrar a pressão por resultados com o bem-estar dos atletas. Pesquisas apontam que o estresse competitivo e a carga excessiva de treinamentos podem impactar negativamente a saúde mental dos jogadores (SMITH et al., 2021). A ausência de uma gestão humanizada pode levar a casos de burnout, um problema recorrente em ligas profissionais, onde a rotina intensa de treinamentos e competições pode gerar exaustão física e emocional.

Para mitigar esses desafios, muitas organizações têm adotado práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento holístico dos atletas. Isso inclui o suporte psicológico, a implementação de programas de treinamento estruturados e a promoção de um ambiente organizacional que incentive a cooperação e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Um estudo realizado por Westerbeek e Shilbury (2003) aponta que equipes esportivas que investem no desenvolvimento humano de seus atletas apresentam um desempenho mais consistente e maior longevidade competitiva.

Outro fator determinante na gestão de pessoas nos *e-sports* é a criação de uma cultura organizacional que fortaleça o senso de pertencimento e engajamento dos jogadores. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional influencia diretamente a motivação e o comportamento dos indivíduos dentro de uma equipe. Quando uma organização esportiva estabelece valores claros, incentiva a

comunicação aberta e proporciona um ambiente de trabalho colaborativo, os atletas tendem a demonstrar maior comprometimento e resiliência frente aos desafios competitivos.

A importância da motivação e do espírito de equipe pode ser visualizada na figura abaixo, que retrata um momento de união entre os jogadores e a equipe técnica. Essas interações são fundamentais para fortalecer a confiança e a sinergia dentro da organização, garantindo que os jogadores se sintam valorizados e engajados com os objetivos da equipe.



Figura 01: Primeiro mundial de *Counter Strike* conquistado pelo Brasil
Fonte: IGN Brasil (2016)

No entanto, a realidade do cenário dos *e-sports* ainda apresenta lacunas significativas nesse sentido. Muitos jogadores ingressam no ambiente profissional ainda jovens, sem a devida orientação sobre planejamento de carreira, saúde mental e estabilidade financeira. A falta de suporte adequado pode resultar em dificuldades na transição para outras áreas ao final da carreira competitiva, um problema amplamente discutido no meio esportivo como um todo. Segundo Ratten e Ferreira (2016), a ausência de um planejamento estruturado para a carreira dos atletas de *e-sports* pode comprometer sua estabilidade no longo prazo, evidenciando a importância de uma gestão que vá além do desempenho imediato.

A importância da gestão de pessoas também se estende à forma como os treinadores e líderes internos desempenham seu papel na equipe. O modelo de liderança adotado pode impactar diretamente o desempenho dos jogadores, seja de forma positiva ou negativa. De acordo com Bass e Riggio (2006), a liderança transformacional – que se baseia na inspiração, no desenvolvimento individual e no fortalecimento da confiança dos membros da equipe – tem se mostrado uma das mais eficazes no ambiente esportivo. Esse tipo de abordagem pode contribuir para um melhor engajamento dos jogadores e para a construção de um time mais coeso.

Além do aspecto humano, a gestão de pessoas nos *e-sports* também deve levar em consideração a necessidade de atualização constante dos jogadores em relação ao metagame e às inovações estratégicas do cenário competitivo. O rápido desenvolvimento dos jogos eletrônicos exige que os atletas estejam sempre preparados para mudanças, o que torna essencial a implementação de programas de capacitação e acompanhamento contínuo. Segundo Newell e Scarbrough (2002), organizações que investem na aprendizagem organizacional e na qualificação de seus profissionais tendem a apresentar melhores resultados e maior adaptabilidade ao longo do tempo.

Outro ponto relevante é a relação entre gestão de pessoas e a retenção de talentos. Nos *e-sports*, onde a concorrência por jogadores qualificados é intensa, equipes que oferecem um ambiente organizacional saudável e planos de

desenvolvimento de carreira conseguem reter seus principais atletas por mais tempo, reduzindo a alta rotatividade de jogadores. Segundo Robbins e Judge (2019), uma boa gestão de talentos está diretamente associada ao desempenho sustentável das organizações, garantindo que os profissionais permaneçam motivados e engajados.

Dessa forma, a gestão de pessoas nos *e-sports* transcende a simples administração de contratos e treinamentos. Ela se configura como um fator determinante para a construção de uma equipe de alto desempenho e para a sustentabilidade da carreira dos jogadores. Investir em estratégias que valorizem o bem-estar, o desenvolvimento profissional e a cultura organizacional pode ser a chave para transformar equipes de *e-sports* em organizações sólidas e competitivas a longo prazo.

2.4 TIPOS DE LIDERANÇA E SEU IMPACTO NOS *E-SPORTS*

A liderança é um dos fatores mais determinantes para o sucesso de uma equipe de *e-sports*. O papel do líder vai além da tomada de decisão tática durante os jogos; ele também influencia a motivação, a coesão do grupo e a capacidade da equipe de lidar com desafios. Segundo Bass e Riggio (2006), a liderança eficaz é capaz de transformar o desempenho de um grupo, promovendo a confiança e maximizando o potencial dos liderados. No contexto dos *e-sports*, onde a pressão competitiva é intensa e a dinâmica das partidas muda rapidamente, o tipo de liderança adotado pode determinar o fracasso ou o sucesso de uma equipe.

Dentre os principais estilos de liderança encontrados no meio competitivo, destacam-se a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança transformacional. O estilo autocrático é caracterizado por uma abordagem centralizada, onde o líder tem controle absoluto sobre a equipe e toma decisões sem muita consulta aos jogadores. Embora possa ser eficaz em momentos de crise, esse modelo pode gerar descontentamento e reduzir o engajamento do grupo (ROBBINS; JUDGE, 2019). Já a liderança democrática valoriza a participação dos jogadores no processo decisório, criando um ambiente mais colaborativo e promovendo um senso de pertencimento entre os membros do time. Essa abordagem tende a melhorar a comunicação e fortalecer a sinergia da equipe (YUKL, 2013).

Por outro lado, a liderança transformacional tem se mostrado uma das mais eficazes no cenário competitivo dos *e-sports*. Esse modelo se baseia na inspiração e no desenvolvimento individual dos jogadores, estimulando-os a superar desafios e a manter um alto nível de dedicação. Segundo Bass (1990):

Líderes transformacionais são aqueles que motivam suas equipes por meio da visão, carisma e suporte emocional, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos do grupo (BASS, 1990, p. 21).

Esse tipo de liderança do tipo transformadora é particularmente importante nos *e-sports*, pois a confiança e a resiliência são elementos essenciais para enfrentar situações de alta pressão. Um exemplo prático de liderança transformacional nos *e-sports* é Gabriel "FalleN" Toledo, um dos jogadores mais influentes da história do Counter-Strike. Conhecido por sua capacidade de liderar dentro e fora do jogo, FalleN adota uma postura que equilibra autoridade e inspiração, guiando sua equipe com estratégias táticas e suporte motivacional. Seu

estilo de liderança foi um dos pilares do sucesso da equipe brasileira SK Gaming, que conquistou campeonatos mundiais e colocou o Brasil no topo da cena competitiva global. A capacidade de equilibrar a disciplina com a motivação dos jogadores faz dele um modelo de líder no universo dos *e-sports* (GOLDBERG, 2017).

Além da escolha do estilo de liderança, a gestão de equipe também desempenha um papel essencial na construção de um time de alto desempenho. A liderança eficaz envolve também a habilidade de gerenciar conflitos, oferecer *feedback* construtivo e manter um ambiente organizacional saudável. Segundo Northouse (2018), equipes com líderes que sabem equilibrar cobrança e suporte tendem a apresentar um desempenho mais consistente ao longo do tempo. No *e-sports*, isso se traduz em melhores resultados em torneios, maior estabilidade psicológica dos jogadores e uma cultura organizacional mais forte.

É importante destacar que a liderança nos *e-sports* é um fenômeno dinâmico, que pode se adaptar conforme o perfil da equipe e os desafios enfrentados. O líder ideal é aquele que compreende as necessidades dos jogadores e sabe como potencializar suas qualidades individuais para fortalecer o grupo. Ao estudar os diferentes estilos de liderança e sua influência no desempenho competitivo, é possível compreender melhor como a gestão eficaz de equipes pode ser um diferencial para o sucesso nos *e-sports*.

2.5 DIVERSIDADE, INCLUSÃO E BARREIRAS DE ACESSO NOS *E-SPORTS*

A profissionalização dos *e-sports* tem proporcionado uma estrutura cada vez mais robusta para jogadores e organizações, mas também evidencia desigualdades significativas no acesso e progressão dentro da carreira. Fatores socioeconômicos, geográficos e culturais desempenham um papel determinante na ascensão de novos talentos, criando uma dinâmica em que aqueles com maior poder aquisitivo possuem vantagens consideráveis. A falta de acesso a equipamentos de alto desempenho, conexões estáveis de internet e infraestrutura adequada pode impedir que jogadores talentosos alcancem visibilidade no cenário competitivo. Taylor (2012) argumenta que o acesso desigual à tecnologia e às oportunidades de treinamento profissional pode marginalizar muitos jogadores, independentemente de sua habilidade.

A elitização dos *e-sports* está diretamente ligada à necessidade de equipamentos caros, como computadores de alto desempenho, monitores de alta taxa de atualização e periféricos de qualidade. Para jogadores de classes menos favorecidas, adquirir esse tipo de hardware é um desafio significativo, limitando suas chances de competir em igualdade com adversários que possuem recursos financeiros superiores. Em contraste, jogadores com maior poder aquisitivo têm acesso não apenas a melhores equipamentos, mas também a treinadores, analistas e outros recursos que potencializam seu desempenho. Esse cenário perpetua uma desigualdade estrutural dentro do setor, dificultando a diversificação do ecossistema competitivo (NAKAMURA, 2015).

As barreiras geográficas também representam um obstáculo relevante para jogadores que vivem em regiões afastadas dos grandes centros, como São Paulo, que concentra a maioria das organizações, campeonatos e oportunidades de networking. Jogadores de estados do Norte e Nordeste do Brasil, por exemplo, frequentemente enfrentam desafios adicionais, como menor disponibilidade de provedores de internet de qualidade e distância dos eventos presenciais. Segundo

um estudo da Game Brasil (2023), 68% dos jogadores profissionais entrevistados residem no Sudeste, enquanto apenas 12% estão no Norte e Nordeste, evidenciando um descompasso na distribuição das oportunidades.

Outro fator que impacta a inclusão nos *e-sports* é a falta de suporte institucional para jogadores em início de carreira. Enquanto algumas regiões contam com organizações estruturadas, como *gaming houses* e academias para desenvolvimento de novos talentos, em outras partes do país essa infraestrutura é praticamente inexistente. Isso significa que, mesmo que um jogador seja talentoso, sua exposição a olheiros e equipes de renome é drasticamente reduzida. A falta de incentivos para a descentralização da cena competitiva reforça essa desigualdade, tornando o crescimento da carreira um desafio ainda maior para quem não reside em locais estratégicos.

A questão de gênero também merece destaque, quando se trata de diversidade nos *e-sports*. O ambiente altamente masculinizado do setor muitas vezes desencoraja a participação de mulheres, que enfrentam preconceito e hostilidade dentro da comunidade. Um estudo de Ruvalcaba et al. (2018) aponta que 65% das jogadoras relatam ter sofrido assédio verbal ou discriminação em partidas competitivas, o que contribui para a menor representatividade feminina no cenário profissional. A falta de espaços seguros e iniciativas que incentivem a inclusão feminina resulta em um ambiente hostil, afastando talentos que poderiam enriquecer e diversificar a cena competitiva.

A inclusão dos *e-sports* no ambiente acadêmico tem se mostrado uma estratégia eficaz para ampliar a diversidade no setor e proporcionar oportunidades para novos talentos. Algumas universidades e escolas passaram a investir em programas de *e-sports*, oferecendo infraestrutura, treinamentos e competições estudantis que permitem que jogadores de diferentes contextos sociais tenham acesso ao ecossistema competitivo. De acordo com Smith (2021, p. 50), “a institucionalização dos *e-sports* na educação formal não apenas democratiza o acesso ao setor, mas também estimula o desenvolvimento de habilidades como trabalho em equipe, estratégia e gestão emocional”. Iniciativas desse tipo podem reduzir as barreiras socioeconômicas e geográficas, garantindo que o talento seja o principal critério para o sucesso nos *e-sports*.

Para mitigar essas barreiras, é essencial que a indústria de *e-sports* promova iniciativas que ampliem o acesso ao setor. Programas de incentivo para jogadores de baixa renda, investimentos em infraestrutura fora dos grandes centros urbanos e o fortalecimento de comunidades inclusivas podem contribuir para um ambiente mais equitativo. A adoção de políticas que combatam a discriminação e incentivem a diversificação da cena competitiva é um passo fundamental para garantir que o sucesso nos *e-sports* seja determinado pelo talento e dedicação, e não pelo privilégio socioeconômico ou geográfico.

3 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem metodológica delineada, de modo a permitir a análise profunda da influência do ambiente organizacional sobre o desempenho de jogadores profissionais de *e-sports*. A metodologia empregada é compatível com os objetivos e com a natureza do estudo, buscando não apenas levantar dados empíricos, mas também compreender nuances subjetivas da

realidade investigada. Para isso, foram definidos critérios metodológicos baseados em autores reconhecidos na área de pesquisa científica.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa básica, pois objetiva ampliar o conhecimento teórico acerca da relação entre o ambiente organizacional e o desempenho em ambientes competitivos digitais, sem a intenção imediata de aplicação prática. Segundo Gil (2019), a pesquisa básica caracteriza-se por buscar novos conhecimentos com o propósito de compreender fenômenos e formular explicações, contribuindo para o avanço da ciência. Neste caso, o trabalho colabora com a consolidação dos estudos organizacionais aplicados aos e-sports, um campo emergente e ainda carente de investigações mais sistemáticas.

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o tema, oferecendo uma visão inicial sobre as possíveis relações entre clima organizacional, suporte psicológico e desempenho competitivo. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2021), a pesquisa exploratória é recomendada quando o objeto de estudo ainda apresenta lacunas teóricas ou quando se pretende obter insights preliminares que orientem futuras investigações mais aprofundadas. A proposta é, portanto, descrever, compreender e levantar hipóteses sobre a dinâmica organizacional presente no contexto dos e-sports.

Em relação à abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa mista (qualiquantitativa), pois combina métodos quantitativos, como o uso de questionários estruturados, com técnicas qualitativas, como a análise interpretativa das percepções dos sujeitos. A metodologia mista permite captar com maior profundidade as experiências vividas pelos jogadores, cruzando dados objetivos com interpretações subjetivas (CRESWELL; PLANO CLARK, 2018). Essa abordagem é especialmente relevante em estudos organizacionais que envolvem dimensões psicossociais, como motivação, cultura e liderança, amplamente presentes no cenário competitivo dos e-sports.

A presente pesquisa configura-se, metodologicamente, como um estudo de campo, realizado em ambiente natural, sem a manipulação das variáveis e com o objetivo de observar, descrever e analisar os fenômenos a partir da realidade vivida pelos sujeitos. Segundo Marconi e Lakatos (2020), o estudo de campo é utilizado quando o pesquisador busca compreender fenômenos em seu contexto original, por meio da interação direta com os participantes. No caso deste trabalho, a coleta foi realizada no mês de março, junto a jogadores profissionais e ex-profissionais de e-sports, totalizando 52 respondentes, o que permitiu captar percepções autênticas sobre os fatores organizacionais que afetam seu desempenho.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, com questões fechadas e abertas, elaborado com base nos objetivos do estudo. O instrumento foi aplicado de forma digital, utilizando a plataforma *Google Forms*, com divulgação em comunidades especializadas de e-sports, fóruns de discussão, redes sociais e grupos fechados. Essa estratégia de alcance teve como objetivo garantir diversidade de respondentes quanto à modalidade praticada, à localização geográfica e ao grau de experiência profissional. A aplicação *on-line* do questionário mostrou-se adequada ao perfil dos participantes, dada a natureza digital do campo dos e-sports e a familiaridade dos jogadores com plataformas tecnológicas.

O questionário foi dividido em duas seções principais: a primeira destinada à caracterização sociodemográfica dos respondentes, com perguntas sobre idade, gênero, localização e tempo de atuação; a segunda composta por questões voltadas à estrutura organizacional das equipes, incluindo tópicos como liderança,

comunicação, infraestrutura, suporte psicológico e ambiente de trabalho. A construção do instrumento foi guiada por princípios de clareza, objetividade e aderência ao problema de pesquisa, conforme orientações metodológicas presentes na literatura (FLICK, 2020).

A amostra foi composta por jogadores selecionados por conveniência, o que é comum em estudos exploratórios com foco qualitativo ou misto. Embora não se pretenda generalizar os resultados para todo o universo de jogadores de e-sports, os dados coletados permitem identificar padrões relevantes e oferecer uma compreensão inicial sobre a temática investigada. A diversidade de perfis contemplados na amostra confere ao estudo maior riqueza interpretativa e contribui para a validade dos resultados.

As respostas foram organizadas em planilhas eletrônicas e analisadas por meio de estatísticas descritivas simples (frequências, médias e percentuais) e pela técnica de análise de conteúdo, que permitiu agrupar as falas abertas em categorias temáticas. Esse tratamento misto dos dados possibilitou não apenas traçar tendências numéricas, mas também interpretar discursos e identificar percepções recorrentes sobre o ambiente organizacional vivenciado pelos jogadores.

Ressalta-se, ainda, que todos os procedimentos da pesquisa foram conduzidos de acordo com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e sua participação foi voluntária, com garantia de anonimato e confidencialidade dos dados. Essa postura ética foi essencial para assegurar a credibilidade das respostas e o respeito à integridade dos envolvidos.

4 ESTUDO DE CAMPO: RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados obtidos por meio do estudo de campo, realizado com jogadores profissionais e ex-profissionais de *e-sports* trouxe à tona aspectos relevantes sobre o impacto do ambiente organizacional no desempenho competitivo. A pesquisa, de abordagem mista, combinou dados quantitativos e qualitativos com o objetivo de compreender, com profundidade, como elementos como liderança, comunicação, suporte emocional e infraestrutura afetam o rendimento dos atletas em contextos de alta performance. A discussão a seguir está estruturada em dois eixos: o perfil sociodemográfico dos participantes e a análise das variáveis organizacionais que interferem na performance esportiva.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O recorte etário revelou que a maioria dos participantes se encontra na faixa entre 18 e 22 anos (57,1%), seguida por 23 a 27 anos (31,4%). Essa concentração reforça a tendência de iniciação precoce nas carreiras profissionais dos *e-sports* e o auge competitivo ocorrer ainda na juventude, dado que está em consonância com o que aponta Taylor (2012), ao observar que, por volta dos 25 anos, muitos atletas enfrentam queda de desempenho em razão do desgaste físico e psicológico. Apenas 2,9% dos respondentes tinham menos de 18 anos e nenhum possuía mais de 33 anos, indicando uma janela etária bastante delimitada para o alto rendimento competitivo.

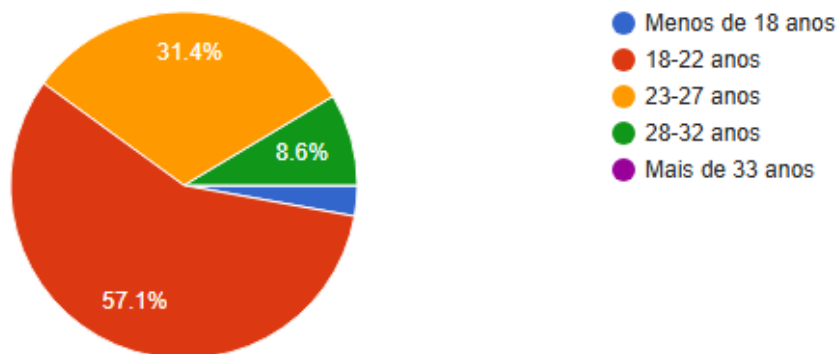


Figura 02: Faixa etária dos atletas e ex-atletas entrevistados
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

Quanto à questão de gênero, os dados evidenciaram uma predominância masculina expressiva (82,9%), enquanto apenas 14,3% se identificaram como mulheres e 2,9% como outros. Tal desequilíbrio segue um padrão já identificado por pesquisas anteriores, que apontam a existência de barreiras culturais, estruturais e simbólicas que dificultam o acesso de mulheres e pessoas de outros gêneros ao cenário competitivo (RUVALCABA et al., 2018). Esse dado reforça a necessidade de ações voltadas à inclusão e diversidade dentro das organizações de *e-sports*.

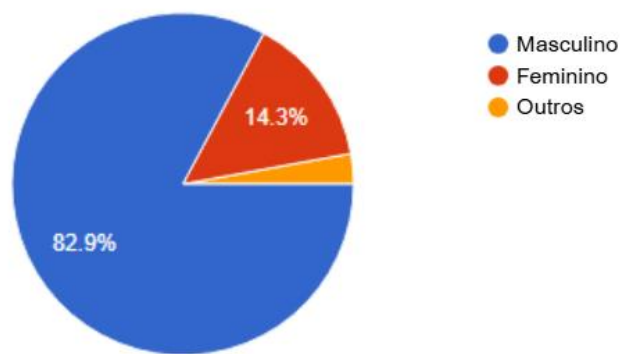


Figura 03: Gênero dos atletas e ex-atletas entrevistados
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

No que diz respeito à localização geográfica, observou-se uma expressiva concentração dos jogadores na região Sudeste do Brasil, com 45,7% residindo em São Paulo e 22,9% no Rio de Janeiro. Em contraste, apenas 8,6% são provenientes da região Nordeste, evidenciando uma distribuição desigual das oportunidades profissionais no setor. Tal cenário é confirmado por Silva e Oliveira (2020), que destacam a centralização dos investimentos, eventos e estruturas de suporte nas regiões Sul e Sudeste, em detrimento de outras localidades. Essa disparidade territorial limita a visibilidade de talentos emergentes fora dos grandes centros, o que pode comprometer o desenvolvimento do cenário competitivo nacional de forma mais equitativa.

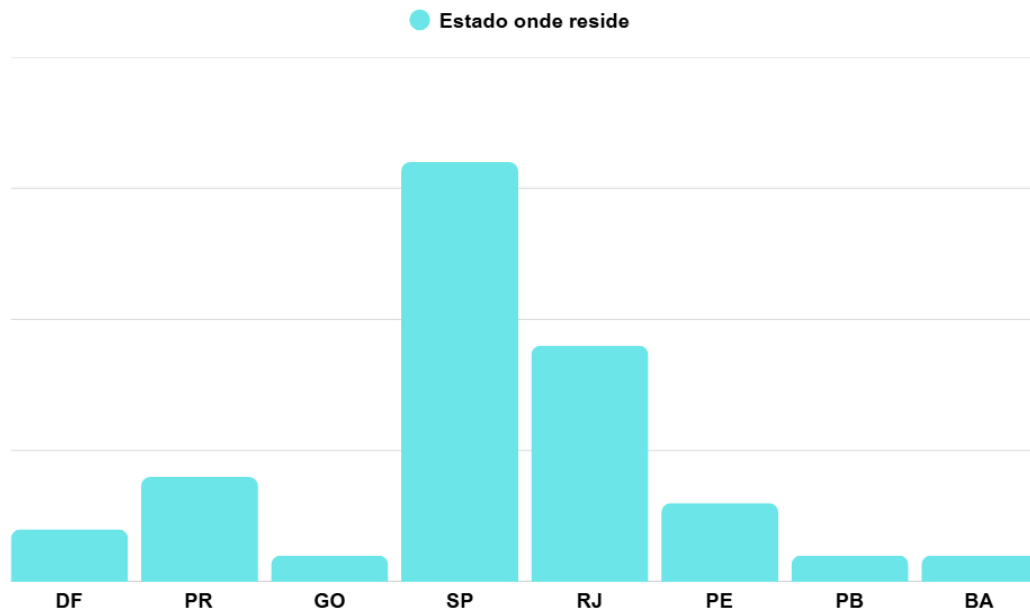


Figura 04: Localização geográfica dos atletas e ex-atletas entrevistados
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

4.2 INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO

A atuação da liderança nas equipes de *e-sports* foi amplamente reconhecida como fator motivacional pelos participantes. A maioria absoluta (82,9%) afirmou sentir-se “muito motivada” por seus líderes, enquanto os demais (17,1%) também reconheceram algum nível de motivação. Esse resultado corrobora a literatura sobre liderança transformacional, segundo a qual líderes que inspiram, apoiam e desenvolvem seus liderados contribuem significativamente para a coesão e o desempenho do grupo (BASS; RIGGIO, 2006; NORTHOUSE, 2018). No ambiente competitivo dos *e-sports*, onde há constante pressão por resultados, esse tipo de liderança se mostra ainda mais relevante para manter o engajamento e o equilíbrio emocional dos atletas.

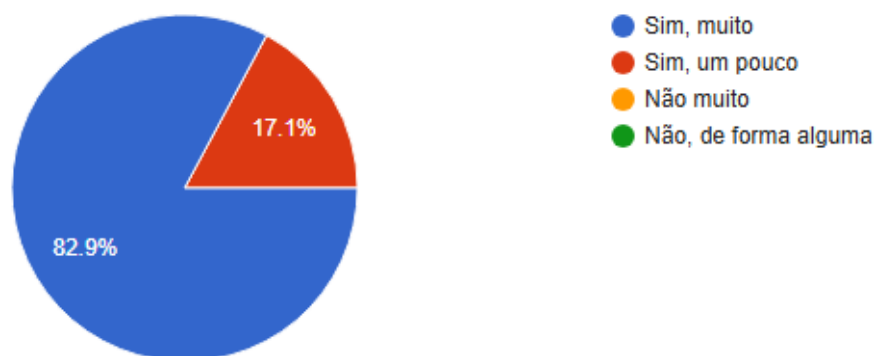


Figura 05: Relação entre liderança e motivação nas equipes
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

A comunicação entre os membros da equipe foi considerada um dos pilares fundamentais para o bom desempenho. Para 85,7% dos jogadores, ela é “muito importante”, e 11,4% a classificaram como “importante”. Apenas 2,9% consideraram esse aspecto “regular”, sem registros nas demais categorias. Isso reforça o argumento de Robbins e Judge (2019), para quem a comunicação eficaz é essencial para o alinhamento de expectativas, a resolução de conflitos e a execução coordenada de tarefas. Nos *e-sports*, a tomada de decisão rápida e em equipe exige sinergia e clareza no intercâmbio de informações, o que torna esse fator ainda mais crítico.

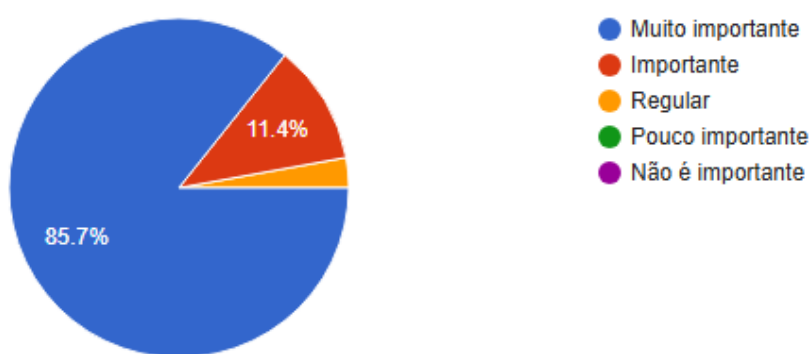


Figura 06: Comunicação no ambiente das equipes
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

Sobre o *feedback* técnico, 68,6% dos respondentes consideraram esse retorno “muito importante” para seu desenvolvimento, enquanto 28,6% afirmaram que é “importante, mas não essencial”. Apenas 2,9% indicaram não possuir treinador. A ausência de respostas nas categorias “pouco importante” e “não é importante” destaca o quanto os atletas valorizam o acompanhamento contínuo de seus desempenhos. Segundo Yukl (2013), o *feedback* bem aplicado serve como mecanismo de reforço e aprendizado, fortalecendo o desempenho individual e coletivo ao longo do tempo.

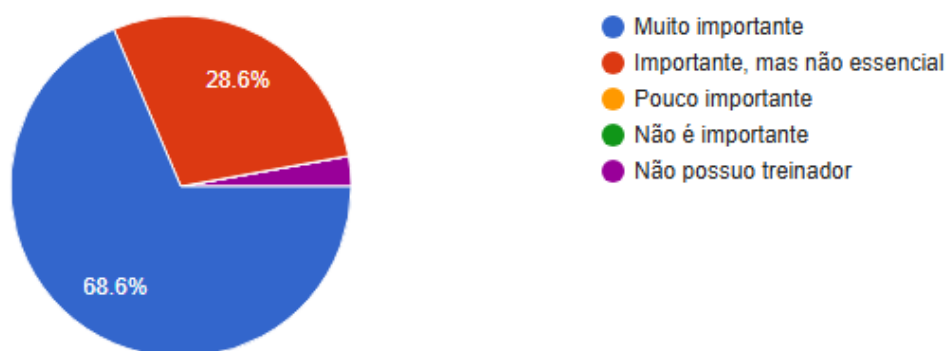


Figura 07: Importância do *feedback* do treinador para o jogador
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

Outro aspecto relevante diz respeito às estratégias adotadas para o enfrentamento do estresse durante as competições. Cerca de 48,6% dos jogadores relataram utilizar técnicas de respiração e relaxamento, enquanto 14,3% preferem conversar com a equipe ou treinador e outros 14,3% concentram-se nas estratégias de jogo. As demais respostas indicaram métodos diversos, como visualizações mentais, foco no sentimento da competição ou até comportamentos espontâneos como mascar chiclete. Esses dados reforçam a importância da regulação emocional no ambiente competitivo, conforme argumentado por Lazarus e Folkman (1984), que defendem que o enfrentamento eficaz do estresse depende tanto do indivíduo quanto do suporte ambiental.

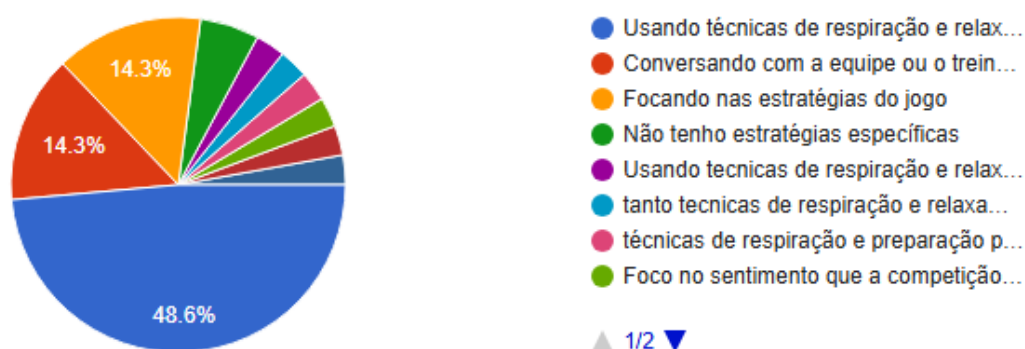


Figura 08: Técnicas dos atletas para minimizar o efeito do estresse
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

A infraestrutura das equipes também mostrou ser um fator de impacto significativo: 54,3% dos jogadores afirmaram que ela influencia “de forma significativa” sua performance, enquanto outros 20% indicaram que ela impacta “um pouco”. No entanto, chama atenção o fato de que 20% dos respondentes afirmaram não possuir infraestrutura adequada, revelando disparidades consideráveis dentro do próprio ecossistema profissional. Isso indica que, apesar da profissionalização do setor, muitas equipes ainda operam com recursos limitados, o que pode comprometer o rendimento dos atletas e sua permanência no cenário competitivo (WESTERBEEK; EIME, 2021).

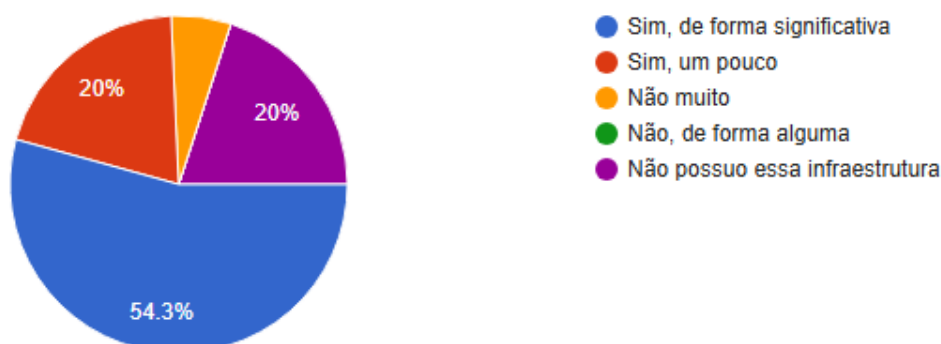


Figura 09: Impacto da infraestrutura na performance dos atletas
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

Sobre o papel do ambiente interno no controle da ansiedade e da pressão, 71,4% disseram que esse fator ajuda “muito” e 20% relataram que ajuda “um pouco”. Apenas 8,6% afirmaram que o ambiente contribui pouco, enquanto nenhum participante declarou ausência total de suporte. Isso confirma os achados de Sonnentag e Fritz (2015), que destacam a importância de ambientes psicológicos seguros para a recuperação emocional e o desempenho sustentável dos colaboradores.

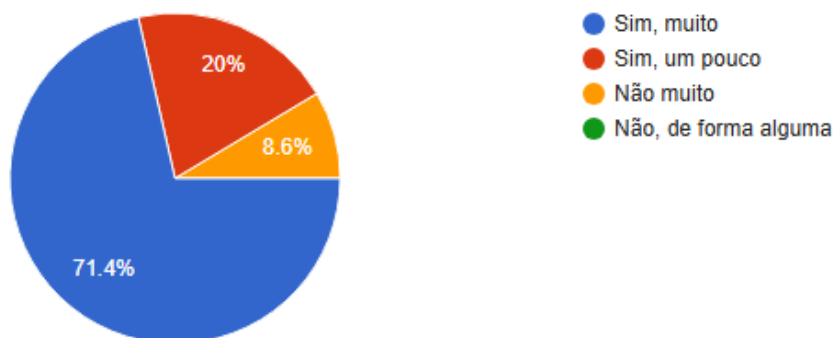


Figura 10: Efeito do ambiente interno no controle da ansiedade e da pressão
Fonte: Dados do estudo de campo (2025)

Quanto à influência das críticas no ambiente da equipe, as respostas abertas revelaram percepções bastante equilibradas. Os participantes enfatizaram que críticas construtivas são bem-vindas e consideradas indispensáveis para o crescimento técnico e tático. No entanto, foram mencionados riscos quando essas críticas são desproporcionais, centralizadas ou mal comunicadas, podendo gerar efeitos destrutivos na moral da equipe. A construção de um espaço onde todos possam opinar e receber retorno é vista como o modelo ideal de amadurecimento coletivo. Esse tipo de dinâmica está alinhado ao conceito de segurança psicológica nas equipes, conforme descrito por Edmondson (2019), segundo o qual um ambiente que promove escuta e respeito às opiniões melhora o desempenho e reduz conflitos.

Em relação à convivência versus desempenho individual, 65,8% afirmaram que ambos são igualmente importantes para o sucesso da equipe, 20% destacaram a boa convivência e apenas 5,7% priorizaram o desempenho individual. Isso reforça que os jogadores compreendem o valor da sinergia e da cultura colaborativa no ambiente competitivo, ao mesmo tempo que reconhecem a importância do esforço individual. Como explicam Mathieu et al. (2017), o desempenho coletivo é uma construção relacional, que depende tanto da competência técnica quanto da coesão e clareza de papéis.

A atuação das universidades e programas acadêmicos de suporte aos *e-sports* foi bem avaliada por 51,4% dos respondentes, que acreditam que essas iniciativas ajudam “muito” na carreira dos jogadores, enquanto outros 20% veem algum benefício. Ainda assim, parte dos participantes declarou desconhecimento ou pouca familiaridade com essas iniciativas, o que aponta para a necessidade de ampliar a divulgação e o acesso a esses programas. Estudos como o de Smith (2021) demonstram que o apoio acadêmico pode promover não apenas oportunidades esportivas, mas também preparar os atletas para transições de carreira e desenvolvimento pessoal mais amplo.

Por fim, ao serem questionados sobre os principais desafios para alcançar bom desempenho nos *e-sports*, os jogadores apontaram como maiores entraves: o controle emocional, a pressão por resultados, a disciplina e a escassez de oportunidades nos níveis mais baixos da pirâmide competitiva (tiers 2 e 3). Houve menções diretas à necessidade de maior suporte psicológico e estrutura organizacional adequada. Essas percepções reforçam a importância de políticas de gestão voltadas ao bem-estar e à sustentabilidade do desenvolvimento profissional no cenário dos esportes eletrônicos.

4.3 CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS FINAIS DO ESTUDO DE CAMPO

Os dados analisados ao longo deste estudo de campo permitem compreender de maneira mais concreta a percepção dos jogadores de *e-sports* sobre a influência do ambiente organizacional em seus desempenhos competitivos. Em consonância com a questão-problema desta pesquisa, observa-se que a maioria dos atletas entrevistados reconhece que variáveis como liderança, comunicação, infraestrutura e suporte emocional exercem papel decisivo em sua motivação, estabilidade psicológica e rendimento técnico. Estudos recentes, como o de Trotter et al. (2023), corroboram essa percepção ao destacarem que o bem-estar psicológico e as condições organizacionais estão diretamente ligados ao desempenho sustentável de atletas de esportes eletrônicos, sobretudo em contextos de alta pressão.

A percepção dos jogadores confirma que a liderança eficaz, especialmente aquela de caráter transformacional, fortalece o engajamento, a confiança e a visão coletiva. A ampla valorização atribuída à comunicação interna, bem como ao feedback técnico, reforça a centralidade desses elementos na construção de equipes de alta performance. Além disso, a forma como os respondentes compreendem e acolhem as críticas construtivas, mesmo quando duras, indica uma maturidade crescente em relação à gestão interpessoal dentro das equipes, algo diretamente relacionado ao objetivo de analisar as práticas organizacionais nos *e-sports*. Esse entendimento está em consonância com as conclusões de Smith et al. (2022), que destacam que programas estruturados de desenvolvimento de soft skills, aliados ao fortalecimento da comunicação interna, são fundamentais não apenas para o desempenho técnico, mas também para a construção de ambientes mais resilientes e colaborativos no cenário competitivo dos *e-sports*.

Ao compreender o que é liderança e gestão de pessoas sob o olhar dos próprios atletas, nota-se que essas dimensões extrapolam o plano formal da organização e passam a ser elementos vividos no cotidiano competitivo. A forma como o ambiente ajuda (ou falha em ajudar) no controle da ansiedade e no enfrentamento do estresse comprova que a gestão de pessoas eficaz precisa contemplar o aspecto emocional da performance, alinhando-se à ideia de desenvolvimento humano e não apenas técnico. Nesse sentido, pesquisas recentes apontam que intervenções voltadas à regulação emocional e ao desenvolvimento da resiliência têm se mostrado eficazes na redução da ansiedade, do estresse e dos sintomas depressivos entre jogadores profissionais, reforçando a necessidade de que organizações de *e-sports* incorporem práticas de gestão focadas na saúde mental e na sustentabilidade da performance (PEREIRA et al., 2024).

No que tange à estrutura profissional dos *e-sports*, o estudo evidencia desigualdades internas, como diferenças regionais no acesso à infraestrutura e na distribuição de oportunidades. Isso dialoga diretamente com o segundo objetivo específico deste trabalho, ao contextualizar o setor e expor suas barreiras

institucionais. Jogadores de regiões menos centrais continuam enfrentando dificuldades para obter visibilidade e suporte, o que demonstra que a profissionalização dos e-sports ainda caminha de forma desigual. Essa realidade é confirmada por dados recentes, como os apresentados por Okello et al. (2023), que analisam o crescimento dos e-sports em países em desenvolvimento e destacam que a escassez de infraestrutura, aliada à concentração de investimentos em grandes centros urbanos, limita significativamente o desenvolvimento de talentos e amplia as desigualdades dentro do setor.

Por fim, a investigação permite afirmar que, na visão dos próprios atletas, o ambiente organizacional ideal é aquele que equilibra a cobrança por desempenho com um suporte consistente, capaz de garantir segurança emocional, comunicação transparente, liderança inclusiva e um senso de propósito compartilhado. Trata-se, portanto, de um modelo de gestão que se alinha diretamente com o objetivo deste estudo de relacionar a liderança e a gestão de pessoas ao desempenho nos e-sports, ao passo que valoriza o bem-estar como estratégia de performance sustentável, conforme também defendem as diretrizes mais recentes sobre gestão organizacional aplicada aos esportes eletrônicos (Trotter et al., 2023; Pereira et al., 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito compreender a percepção de jogadores de *e-sports* acerca da influência do ambiente organizacional em seus desempenhos, considerando, especialmente, os aspectos relacionados à liderança e à gestão de pessoas. Para alcançar esse objetivo, foi realizado um estudo de campo com abordagem mista, que permitiu tanto a quantificação de tendências quanto a interpretação mais aprofundada das vivências dos participantes.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que fatores como comunicação, *feedback*, suporte emocional e infraestrutura impactam diretamente no rendimento dos atletas. A liderança, por sua vez, foi amplamente reconhecida como um elemento motivador, reforçando a importância de práticas mais humanas e integradoras dentro das equipes. Da mesma forma, a boa convivência entre os membros foi percebida como tão essencial quanto o desempenho individual, revelando a valorização de ambientes colaborativos e saudáveis para o alcance de melhores resultados.

Também foi possível observar desigualdades estruturais no cenário nacional, sobretudo em relação à distribuição regional das oportunidades. A concentração de investimentos e infraestrutura nas regiões Sudeste e Sul ainda limita o acesso de jogadores de outras localidades a experiências profissionais mais completas. Isso revela a urgência de políticas e estratégias que promovam maior equidade no desenvolvimento dos *e-sports* no Brasil.

Outro ponto de destaque foi a presença de desafios emocionais enfrentados pelos jogadores, como estresse, pressão e ansiedade. Muitos apontaram a necessidade de suporte psicológico e de uma liderança mais empática como caminhos para lidar com essas demandas. Esses dados reforçam a ideia de que o desempenho nos *e-sports* vai além da habilidade técnica, exigindo preparo emocional e um ambiente organizacional que favoreça o equilíbrio mental e a confiança mútua.

Este estudo contribui, portanto, para ampliar a compreensão sobre o papel das práticas de gestão e liderança no contexto dos *e-sports*, um campo em constante crescimento e transformação. Ao associar os fundamentos da administração com a realidade vivida pelos atletas, o trabalho destaca a importância de modelos de gestão que priorizem não apenas os resultados, mas também as pessoas. Ambientes que promovem diálogo, apoio e segurança emocional tendem a gerar equipes mais coesas, resilientes e preparadas para competir em alto nível.

Embora os dados aqui apresentados ofereçam insights relevantes, é importante reconhecer as limitações da pesquisa, como a amostra por conveniência e a concentração de respondentes em determinadas regiões e modalidades. Tais limitações não comprometem a validade das análises, mas abrem espaço para novos estudos, com recortes mais amplos e variados, que possam aprofundar ainda mais esse campo de investigação.

Em um cenário onde os *e-sports* ganham cada vez mais espaço e reconhecimento, torna-se fundamental pensar a profissionalização não apenas do ponto de vista técnico, mas também da gestão humana. Que este trabalho possa servir como ponto de partida para reflexões e ações que valorizem os atletas em sua totalidade, considerando-os não apenas como competidores, mas também como indivíduos inseridos em ambientes organizacionais que impactam diretamente suas trajetórias, seus desempenhos e seu futuro no esporte eletrônico.

REFERÊNCIAS

ALLIED MARKET RESEARCH. *Esports market to reach \$9.2 billion, globally, by 2033 at 21.2% CAGR*. 2025. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/06/3022216/0/en/Esports-Market-to-Reach-9-2-Billion-Globally-by-2033-at-21-2-CAGR-Allied-Market-Research.html>. Acesso em: 22 mar. 2025.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação corporativa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Job Demands-Resources Theory. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 187-206, 2007.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1990.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações modernas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

GAME BRASIL. **Pesquisa Game Brasil 2023: o cenário dos e-sports no Brasil**. Disponível em: <https://www.pesquisagamebrasil.com>. Acesso em: 14 mar. 2025.

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

GOLDBERG, Daniel. **The history of e-sports leadership: lessons from the best**. London: *E-sports* Publishing, 2017.

LAZARUS, Richard S.; FOLKMAN, Susan. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer Publishing Company, 1984.

NAKAMURA, Lisa. Racism, sexism, and gaming culture. **PMLA**, v. 130, n. 3, p. 663-665, 2015.

NORTHHOUSE, Peter Guy. **Leadership: theory and practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

OKELLO, Charles et al. **Digital inequality in esports: Infrastructure, access, and opportunity in emerging markets**. *Journal of Esports*, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3897/jesports.4.e12345>. Acesso em: 02 jun. 2025.

PEREIRA, Lucas A. et al. **Mental health interventions in esports: Effects on stress, anxiety, and performance**. *PeerJ*, v. 12, e19323, 2024. Disponível em: <https://peerj.com/articles/19323/>. Acesso em: 02 jun. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

RUVALCABA, Oscar; SHENK, Brian; COOPER, Jessica. Women's experiences in eSports: gendered differences in peer and fan interactions. **Journal of Sport and Social Issues**, v. 42, n. 5, p. 295-311, 2018.

SILVA, Mariana V.; OLIVEIRA, Guilherme H. M. Geopolítica dos esportes eletrônicos no Brasil: concentração regional e desigualdade de oportunidades. **Revista Brasileira de Estudos de Esporte e Lazer**, v. 12, n. 1, p. 44-62, 2020.

SMITH, James. The role of collegiate e-sports in education. **Digital Learning Review**, v. 15, n. 1, p. 45-62, 2021.

SMITH, Jordan K. et al. **Communication and soft skills development in professional esports: An organizational approach**. *Computers in Human Behavior Reports*, v. 8, p. 100219, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100219>. Acesso em: 02 jun. 2025.

STATISTA. *Esports – worldwide market forecast*. 2025. Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/amo/esports/worldwide>. Acesso em: 22 mar. 2025.

TAYLOR, T. L. **Raising the stakes: e-sports and the professionalization of gaming**. Cambridge: MIT Press, 2012.

TROTTER, Megan et al. **Organizational practices, wellbeing, and performance in professional esports: A mixed-method study**. *International Journal of Esports*,

v. 3, n. 2, p. 45-62, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3897/ijesports.3.e67890>. Acesso em: 02 jun. 2025.

IGN BRASIL. Brasileiros vencem mundial de Counter-Strike. 2016. Disponível em: <https://www.ign.com.br/>. Acesso em: 02 jun. 2025.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM PERSPECTIVA: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE GESTOR E EQUIPE

Pietra Regina Pontes Silva (aluna)
Luciano de Santana Medeiros (orientador)
André Luís Coelho Fernandes (coorientador)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)

RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor do setor agroalimentar, com base no modelo das cinco práticas de liderança exemplar. A pesquisa foi conduzida com abordagem quantitativa e qualitativa e caráter descritivo, utilizando como instrumento o Inventário de Práticas de Liderança (IPL), desenvolvido por Kouzes e Posner, em suas versões de autoavaliação (gestor) e heteroavaliação (colaboradores). O estudo foi realizado em uma empresa paraibana de distribuição de alimentos hortifrutigranjeiros, localizada na cidade de João Pessoa–PB. Os dados obtidos foram organizados em gráficos comparativos, possibilitando uma análise da convergência e divergência entre a percepção do gestor e da equipe. Os resultados indicaram que o gestor apresenta práticas de liderança voltadas para o reconhecimento e valorização emocional dos colaboradores, mas também revelaram fragilidades relacionadas à escuta ativa, delegação e estímulo à inovação. O estudo contribui para reflexões sobre o desenvolvimento da liderança no setor agroalimentar, reforçando a importância de práticas alinhadas à cultura organizacional e à promoção do engajamento coletivo.

Palavras-chave: hortifrúti; gestão de pessoas; práticas de liderança.

ABSTRACT

This article aims to investigate the leadership practices adopted by a manager in the agro-food sector, based on the model of the five practices of exemplary leadership. The research was conducted using a quantitative and qualitative and descriptive approach, employing the Leadership Practices Inventory (LPI), developed by Kouzes and Posner, in both its self-assessment (manager) and observer (employees) versions. The study was carried out in a fruit and vegetable distribution company located in João Pessoa, Paraíba, Brazil. The data collected were organized into comparative charts, allowing for an analysis of the convergence and divergence between the manager's and the team's perceptions. The results indicated that the manager demonstrates leadership practices focused on employee recognition and emotional appreciation, but also revealed weaknesses related to active listening, delegation, and innovation encouragement. The study contributes to reflections on leadership development in the agro-food sector, reinforcing the importance of practices aligned with organizational culture and the promotion of collective engagement.

Keywords: fruit and vegetable sector; people management; leadership practices.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema amplamente discutido no campo da Administração e, embora seja objeto de estudo há mais de um século, permanece como um dos tópicos mais relevantes e explorados na atualidade (Medeiros, 2024). Ao longo do tempo, a compreensão sobre liderança passou por mudanças significativas. Inicialmente, as atenções estavam centradas nas características pessoais e nos traços de personalidade dos líderes. Atualmente, o foco deslocou-se para a habilidade de adaptação, a inteligência emocional e a capacidade de inspirar e engajar equipes. Em um ambiente organizacional dinâmico e em constante transformação, a liderança eficaz é considerada um fator essencial para o êxito e a sustentabilidade das organizações.

O papel do líder, seja em empresas familiares ou não, envolve a construção e a manutenção de um ambiente de trabalho harmônico e motivador. Cabe ao líder criar condições propícias para que os colaboradores se sintam comprometidos com os objetivos organizacionais e atuem de forma engajada em prol de metas comuns. Nesse sentido, Loenert (2003) destaca que o líder deve fornecer meios para que as pessoas se sintam integradas à equipe e motivadas a lutar por um propósito coletivo.

De acordo com Ruffatto et al. (2017), as organizações são compostas por pessoas com emoções e motivações distintas, sujeitas às influências de fatores internos e externos que afetam a motivação, os relacionamentos interpessoais e as práticas de liderança. O gestor, portanto, deve compreender as necessidades humanas e ser capaz de conduzir sua equipe de maneira eficaz. Liderar exige a capacidade de motivar, orientar e desenvolver continuamente os membros da equipe, promovendo um ambiente de crescimento e aprendizado.

Chiavenato (1994) destaca que as principais características de um líder bem-sucedido incluem visão estratégica, dedicação e integridade. Segundo o autor, a liderança é a habilidade central para sustentar a competitividade e a relevância no ambiente organizacional contemporâneo. Trata-se de um fenômeno complexo e dinâmico, que continua evoluindo e se consolidando como um elemento vital no campo da Administração.

Diante dessa perspectiva, reforça-se a importância do desenvolvimento e da implementação de práticas de liderança que promovam o envolvimento e a motivação dos colaboradores, como estratégias essenciais para alcançar os objetivos organizacionais com sucesso.

No setor agroalimentar, a atuação do líder apresenta desafios adicionais em virtude das particularidades desse segmento, que exige uma gestão eficiente de pessoas, recursos e processos produtivos, em um ambiente marcado por alta competitividade e constantes inovações tecnológicas. Além de garantir a qualidade e a segurança dos alimentos, é indispensável que o gestor adote práticas de liderança capazes de fortalecer a coesão das equipes, promover o engajamento dos colaboradores e sustentar a performance organizacional de forma ética e duradoura. Diante desse cenário, torna-se crucial compreender quais práticas de liderança estão sendo efetivamente adotadas pelos gestores do setor, a fim de identificar estratégias que favoreçam o alcance dos objetivos organizacionais e o fortalecimento do capital humano, reconhecido como um dos principais diferenciais competitivos das empresas contemporâneas. À luz dessa realidade, a presente pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão norteadora: **quais são as percepções do gestor e de seus colaboradores sobre as práticas de liderança adotadas em uma empresa do setor agroalimentar, com base no modelo das cinco práticas de liderança exemplar?**

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor do setor agroalimentar, com base no modelo das cinco práticas de liderança exemplar. E como objetivos específicos: 1- Compreender a visão do gestor quanto às práticas de liderança por ele adotadas; 2 - Levantar a visão dos empregados quanto às práticas de liderança adotadas pelo gestor; 3- Comparar a autoavaliação das práticas de liderança do gestor com a visão dos empregados.

Este artigo científico justifica-se pela relevância de compreender as práticas de liderança no setor agroalimentar, um segmento que exige gestão eficiente de pessoas e

processos para garantir competitividade e sustentabilidade. Ao analisar as percepções do gestor e dos colaboradores com base no modelo das cinco práticas de liderança exemplar, o estudo contribui para identificar estratégias que promovam maior engajamento e desempenho organizacional, além de oferecer subsídios práticos para o desenvolvimento de lideranças mais eficazes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Chiavenato (1994, p. 526), “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: planejamento, organização, direção e controle”. Dessa forma, a liderança desempenha um papel fundamental tanto para aqueles que ocupam posições de comando quanto para os colaboradores, sendo muitas vezes considerada uma habilidade inata. Além disso, requer características como força e capacidade de persuasão, que são indispensáveis para que o líder consiga exercer influência sobre os demais.

Sob uma perspectiva tradicional da administração, o papel do líder está associado à definição e aplicação de padrões de desempenho com o propósito de atingir os objetivos da organização. Nessa visão, a prioridade do gestor está voltada mais às necessidades da instituição do que às dos indivíduos (Stoner e Freeman, 1999).

Hunter (2004, p. 25) entende a liderança como uma competência e destaca que liderar é a “capacidade de influenciar indivíduos para que se dediquem com entusiasmo na busca dos objetivos considerados benéficos para o bem coletivo”. A partir das definições apresentadas, observa-se que, independentemente da abordagem adotada, a liderança tem como elemento central o impacto que exerce sobre os liderados. Contudo, esse impacto pode apresentar diferentes resultados, a depender do estilo de liderança empregado com a equipe subordinada.

2.1 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

A compreensão sobre o fenômeno da liderança evoluiu significativamente ao longo do tempo, acompanhando as transformações nos paradigmas organizacionais e nas demandas sociais. Desde as primeiras abordagens centradas em traços inatos de personalidade até os modelos contemporâneos baseados em contextos e relações, as teorias de liderança refletem uma trajetória de crescente complexidade e sofisticação analítica. Inicialmente, buscava-se identificar características pessoais que distinguíssem os líderes bem-sucedidos, numa perspectiva essencialista. Com o tempo, essa concepção deu lugar a abordagens que passaram a valorizar os comportamentos dos líderes e a forma como interagem com seus liderados. Posteriormente, emergiram modelos contingenciais, que consideram as variáveis contextuais como determinantes da eficácia da liderança. Assim, o campo da liderança passou de uma visão estática e individualizada para uma compreensão dinâmica, relacional e situacional, marcando o avanço teórico e prático na administração contemporânea. Segundo Robbins e Judge (2014), essa evolução demonstra uma ampliação progressiva da compreensão do papel do líder, que vai além de atributos individuais para incorporar aspectos situacionais, relacionais e inspiradores no exercício da liderança eficaz.

2.1.2 Teoria dos Traços de Liderança

A distinção entre liderança e administração tem sido amplamente debatida na literatura especializada. Para Medeiros (2014), embora existam pontos de convergência entre ambas, é possível identificar diferenças conceituais relevantes. A liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de influenciar pessoas, mobilizando-as em direção a objetivos compartilhados. Já a administração se

concentra no desempenho eficaz das funções organizacionais clássicas, como o planejamento, a organização e o controle dos recursos disponíveis. Em consonância com essa perspectiva, Robbins e Decenzo (2004) argumentam que líderes eficazes apresentam um conjunto de características específicas que os distinguem dos demais membros da organização, tais como proatividade, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência e domínio técnico. Os autores enfatizam, contudo, que essas disposições individuais não são suficientes para explicar integralmente o fenômeno da liderança, sendo imprescindível considerar os fatores situacionais e o contexto organizacional em que a liderança se manifesta.

No âmbito das teorias clássicas, a Teoria dos Traços de Liderança (TTL) representa uma das abordagens inaugurais do estudo da liderança. Segundo Chiavenato (2014), essa vertente teórica buscava identificar traços de personalidade que pudessem prever a eficácia do líder, partindo da premissa de que certos indivíduos possuem qualidades inatas que os tornam mais aptos a liderar. Ainda segundo o autor, a liderança configura-se como um campo analítico vinculado ao comportamento organizacional, cujo objeto de estudo abrange as interações entre indivíduos, grupos e estruturas dentro das organizações (Siqueira, 2002).

Chiavenato (2004, p. 120) propõe uma classificação das principais abordagens sobre liderança em três categorias, sendo a primeira delas a Teoria dos Traços de Personalidade. Essa teoria concebe o traço como uma característica relativamente estável da personalidade, capaz de influenciar o comportamento dos liderados. A hipótese subjacente é a de que líderes bem-sucedidos compartilham um conjunto identificável de traços que podem ser observados e medidos.

Apesar da relevância histórica da abordagem dos traços, autores contemporâneos apontam limitações importantes nesse modelo. A ampla variabilidade dos traços listados por diferentes estudiosos, associada à ausência de consistência empírica, comprometeu a robustez explicativa da teoria. Além disso, o foco exclusivo nas características individuais do líder desconsidera as influências contextuais e os desafios emergentes nas organizações contemporâneas. Assim, embora os traços de personalidade possam favorecer processos como a persuasão, o engajamento e a motivação dos liderados, a compreensão atual da liderança exige uma abordagem mais abrangente, que incorpore fatores situacionais, culturais e estruturais para uma análise mais precisa e aplicada à realidade organizacional.

2.1.2 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental da Liderança (TCL), também conhecida como Teoria do Estilo Comportamental, emergiu como resposta às limitações identificadas na Teoria dos Traços de Personalidade (TTP). Enquanto a TTP buscava explicar a liderança com base em características inatas dos indivíduos, a TCL deslocou o foco analítico para os comportamentos efetivos dos líderes em situações específicas, propondo que a liderança não reside apenas em quem o líder é, mas no que ele faz (Robbins e Decenzo, 2004).

Essa abordagem representa uma mudança paradigmática importante, ao sugerir que a eficácia da liderança pode ser desenvolvida por meio de estilos e padrões comportamentais observáveis, aprendíveis e replicáveis. Nesse sentido, os estudos sobre liderança passam a privilegiar a análise de atitudes, ações e interações dos líderes com seus liderados, em detrimento de traços estáticos de personalidade. De acordo com Medeiros (2014), as teorias comportamentais sustentam que os líderes não nascem necessariamente com atributos especiais,

mas podem ser formados a partir de práticas e estilos comportamentais que favorecem a condução de pessoas e o alcance de objetivos organizacionais.

Além disso, a motivação passa a ser considerada um elemento central na compreensão do comportamento do líder. Para Moreira (2013), a motivação configura-se como uma força interna ou tensão psicológica que orienta o comportamento humano em direção a determinados objetivos, sustentando o engajamento ao longo do tempo. Trata-se, portanto, de um fenômeno multidimensional, que não pode ser reduzido a uma única origem, mas compreendido como resultado de uma complexa interação entre fatores internos e externos. Essa perspectiva torna-se fundamental para interpretar a atuação do líder como agente motivacional em diversos contextos, organizacional, educacional e social, reconhecendo a importância das atitudes e estratégias de liderança no estímulo à ação e ao desempenho dos liderados.

2.1.3 Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial, também denominada Teoria Situacional, representa um avanço significativo no estudo da liderança ao propor que não existe um único estilo eficaz aplicável a todas as situações organizacionais. Diferentemente das abordagens anteriores, centradas em traços fixos ou estilos comportamentais generalistas, a perspectiva contingencial fundamenta-se na ideia de que a eficácia da liderança depende da interação entre o estilo do líder e as características específicas do contexto em que ele atua (Silva, 2005). Nesse sentido, a liderança passa a ser compreendida como um fenômeno dinâmico e adaptativo, cuja efetividade está condicionada às variáveis situacionais envolvidas, tais como o ambiente organizacional, a natureza das tarefas, o perfil dos liderados e a estrutura formal da organização.

Para Daft (2005), essa abordagem amplia a compreensão da liderança ao reconhecer que os líderes bem-sucedidos são aqueles capazes de ajustar seu comportamento de acordo com as demandas do ambiente. A flexibilidade torna-se, portanto, uma competência central no exercício da liderança contemporânea, especialmente diante da crescente complexidade e volatilidade dos contextos organizacionais. A teoria situacional contribui para uma gestão mais responsiva e estratégica, permitindo que os gestores adotem estilos de liderança distintos conforme a maturidade dos colaboradores, o grau de urgência das decisões ou a estrutura das equipes.

Silva (2005) complementa essa perspectiva ao enfatizar que o comportamento humano deve ser analisado em sua relação com o meio. O autor associa essa visão à matriz filosófico-comportamentalista, segundo a qual os fenômenos sociais podem ser explicados por meio da observação do comportamento dos indivíduos e das influências contextuais que o moldam. Essa leitura externalista reforça a importância de compreender a liderança não como um atributo pessoal e fixo, mas como um processo relacional influenciado por variáveis externas e mutáveis.

Nesse mesmo campo de análise, Maximiano (2000, p. 337) observa que, embora muitos líderes compartilhem certos traços de personalidade, tais características não são suficientes para definir a capacidade de liderar. O autor ressalta que "as pessoas que possuem os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes". A partir dessa constatação, consolida-se a noção de que a liderança não é privilégio de poucos dotados de atributos inatos, mas uma

competência que pode ser desenvolvida ao longo do tempo, por meio de experiências, treinamentos e práticas intencionais.

Ainda segundo Silva (2005), para que um líder contribua de forma efetiva para o desempenho organizacional, é fundamental que ele compreenda e influencie o nível de motivação de seus subordinados. O autor destaca a importância do estímulo à participação, da valorização das pessoas e do direcionamento das energias coletivas em prol dos objetivos da organização. A motivação, nesse contexto, assume uma função estratégica, atuando como catalisadora do engajamento e da produtividade, ao mesmo tempo em que fortalece o vínculo entre líder e equipe.

Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997) acrescentam que o exercício da liderança deve estar sustentado por três pilares fundamentais: a definição clara da direção estratégica, a comunicação efetiva das metas e a mobilização das pessoas para o alcance dos objetivos estabelecidos. Embora reconheçam a existência de capacidades inatas associadas à liderança, os autores defendem que todos podem ser encorajados a desenvolver habilidades de liderança, especialmente em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas e intensificação das dinâmicas organizacionais.

Diante desses desafios, destaca-se a necessidade de líderes capazes de formar equipes coesas, alinhadas às metas organizacionais e comprometidas com os resultados. Ao mesmo tempo, torna-se imperativo promover um ambiente de trabalho harmônico, pautado no respeito mútuo, na escuta ativa e na confiança. A mediação de conflitos interpessoais, a coragem para reconfigurar equipes e a habilidade de tomar decisões difíceis compõem, portanto, o escopo das competências esperadas de um líder situacional. Nesse modelo, o diálogo é concebido como instrumento fundamental para fortalecer os laços organizacionais e assegurar a concretização dos objetivos estratégicos.

2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA CONTEMPORÂNEAS

Nas últimas décadas, o entendimento sobre liderança passou por significativas transformações, abandonando explicações reducionistas centradas em traços inatos ou estilos fixos de comportamento. Para Medeiros (2014), esse deslocamento teórico refletiu a necessidade de compreender não apenas quem os líderes são, mas o que fazem em contextos específicos. As pesquisas desenvolvidas entre as décadas de 1950 e 1960, influenciadas pela abordagem comportamental, passaram a investigar os padrões de ação e tomada de decisão dos líderes em suas interações com as equipes. Todavia, assim como ocorreu com a teoria dos traços, essa abordagem comportamental enfrentou limitações ao tentar estabelecer um conjunto de comportamentos universalmente eficazes, dado que a efetividade da liderança se mostrou fortemente dependente das circunstâncias em que é exercida.

Nesse contexto, Medeiros (2014) argumenta que os líderes mais preparados para atuar em ambientes dinâmicos e desafiadores são aqueles que inspiram suas equipes à inovação contínua, mantendo clareza em relação aos objetivos estratégicos da organização. Essa perspectiva convida os gestores a adotarem uma postura mais consciente, adaptativa e contextualizada, essencial para a formação de lideranças eficazes e sustentáveis em organizações contemporâneas.

2.2.1 Teoria da Liderança Visionária

A liderança visionária configura-se como uma das abordagens mais estratégicas e mobilizadoras da atualidade, especialmente em cenários organizacionais marcados por rápidas transformações, incertezas e elevada complexidade. Essa concepção de liderança baseia-se na capacidade do líder de imaginar, construir e comunicar uma visão clara, realista e inspiradora do futuro desejado para a organização, mobilizando as equipes em torno de um propósito coletivo significativo (Medeiros, 2014). Trata-se de uma liderança centrada no futuro, que não se limita à gestão do presente, mas que antecipa tendências, identifica oportunidades e direciona esforços para o longo prazo.

De acordo com Daft (2005), o líder visionário atua como um arquiteto do futuro organizacional, promovendo mudanças proativas e conectando os objetivos estratégicos com valores compartilhados. Essa visão não é imposta, mas construída em diálogo com a equipe, estimulando o engajamento afetivo e cognitivo dos colaboradores. O autor destaca que "uma visão poderosa serve como um ímã interno que atrai as pessoas, alinha suas ações e gera um sentimento de identidade comum dentro da organização".

Medeiros (2014) reforça que líderes visionários são capazes de inspirar inovação e comprometimento porque integram razão e emoção em suas comunicações. Ao transformar metas estratégicas em narrativas significativas, eles não apenas direcionam as ações, mas também despertam o sentimento de pertencimento e de contribuição para algo maior. Esse papel simbólico do líder está associado à capacidade de "contar a história do futuro", tornando-a plausível e desejável para aqueles que a escutam e a seguem.

A liderança visionária também possui um forte vínculo com a cultura organizacional, uma vez que a visão compartilhada se torna uma referência para decisões, atitudes e padrões de comportamento. Segundo Kotler, Jatusripitak e Maesincee (1997), líderes visionários são responsáveis por comunicar a direção estratégica com clareza, motivar as pessoas e mobilizar recursos para a concretização dessa visão. Ao alinhar os interesses individuais aos objetivos organizacionais, essa abordagem promove coesão, senso de propósito e resiliência em tempos adversos.

Entretanto, a eficácia dessa liderança depende da congruência entre discurso e prática. A visão só se torna uma força mobilizadora quando está ancorada em ações consistentes, sustentada por valores éticos e constantemente reforçada no cotidiano organizacional. Kouzes e Posner (2009) destacam que "os líderes eficazes não apenas falam sobre o futuro; eles vivem o futuro através de suas atitudes e decisões no presente". Isso exige do líder não apenas habilidade comunicativa, mas também coragem para tomar decisões estratégicas e assumir riscos calculados.

Em síntese, a liderança visionária não se limita à capacidade de idealizar futuros promissores, mas envolve um conjunto de competências que incluem sensibilidade para o ambiente, articulação estratégica, comunicação inspiradora e coerência ética. Em contextos organizacionais cada vez mais incertos e voláteis, essa abordagem mostra-se essencial para sustentar a inovação, reforçar o alinhamento interno e garantir a longevidade das organizações.

2.2.2 Teoria da Liderança Carismática

A liderança carismática destaca-se por seu forte apelo emocional e simbólico, centrando-se na capacidade do líder de influenciar e mobilizar os liderados por meio de sua presença, convicções e habilidades comunicacionais. Essa abordagem

compreende o carisma como uma qualidade extraordinária atribuída ao líder, capaz de despertar devoção e lealdade em seus seguidores. De acordo com Hunter (2004), o verdadeiro líder não precisa impor poder, pois sua autoridade decorre da influência que exerce por meio do exemplo, da confiança e do respeito conquistado.

Para Medeiros (2014), o líder carismático possui habilidades interpessoais notáveis, é persuasivo e transmite entusiasmo, sendo capaz de gerar engajamento coletivo ao inspirar sentido nas ações cotidianas. Em ambientes de alta dependência relacional, como no setor imobiliário, a liderança carismática pode ser determinante na construção de vínculos sólidos, na manutenção da coesão da equipe e na superação de metas desafiadoras. A esse respeito, Daft (2005) enfatiza que "líderes carismáticos criam conexão emocional com os liderados, motivando-os a alcançar mais do que acreditavam ser possível".

No entanto, a liderança carismática não está isenta de riscos. Quando desprovida de ética e propósito coletivo, pode resultar em personalismo, centralização de poder e dependência excessiva. Por isso, sua eficácia está condicionada à existência de valores compartilhados e à capacidade do líder de canalizar seu magnetismo pessoal em prol de objetivos organizacionais sustentáveis. Nesse sentido, Kouzes e Posner (2009) reforçam que "o carisma deve estar a serviço da missão da organização, e não de ambições pessoais do líder". Assim, a liderança carismática, quando ancorada em autenticidade e valores éticos, pode ser uma poderosa força para transformação, engajamento e alto desempenho organizacional.

2.2.3 Liderança Transformacional e Transacional

As abordagens transformacional e transacional representam um dos principais avanços no campo dos estudos sobre liderança, ao enfatizarem dimensões motivacionais, relacionais e estratégicas do exercício da liderança. Segundo Soardo et al. (2020), tais modelos oferecem uma perspectiva mais abrangente sobre os mecanismos que regulam a interação entre líderes e liderados, indo além da visão mecânica de comando e controle.

A liderança transformacional, desenvolvida por James MacGregor Burns (1978), sustenta-se na capacidade do líder de inspirar, engajar e elevar o nível de consciência de seus liderados, estimulando-os a alcançar objetivos que transcendem os interesses individuais. Burns afirmava que "a liderança transformacional ocorre quando líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de motivação e moralidade" (Bailey; Axelrod, 2001, p. 114). Essa abordagem busca despertar o potencial humano por meio de estímulo intelectual, influência idealizada, consideração individualizada e motivação inspiradora (Dvir et al., 2002).

Em contraste, a liderança transacional fundamenta-se em um sistema de recompensas e penalidades. O líder transacional opera dentro de estruturas estabelecidas, promovendo a conformidade com normas e o cumprimento de metas específicas por meio de contratos psicológicos implícitos ou explícitos (Silva et al., 2013). Trata-se de uma liderança funcional e centrada na troca: o esforço do colaborador é recompensado com reconhecimento, benefícios ou promoção. Embora eficaz para garantir estabilidade e produtividade em rotinas operacionais, essa abordagem tende a ser limitada diante de situações que exigem inovação, mudança cultural ou superação de crises.

No entanto, essas duas formas de liderança não são necessariamente excludentes. Conforme argumentam Calaça e Vizeu (2015), líderes eficazes são capazes de integrar ambas as abordagens, adaptando seu estilo conforme as exigências do contexto. A liderança transformacional, ao promover sentido e comprometimento, torna-se essencial em cenários de mudança e complexidade; já a liderança transacional é valiosa em contextos de execução disciplinada e foco em resultados.

Como sintetizam García-Guiu et al. (2016), líderes transformacionais criam um senso de identidade coletiva e aumentam o sentimento de coesão entre os membros da equipe, enquanto os líderes transacionais estruturam o trabalho e garantem que os acordos sejam cumpridos. A articulação entre esses dois estilos pode, portanto, potencializar a capacidade das organizações de alcançar tanto a eficiência operacional quanto a inovação estratégica, compondo uma liderança mais completa, adaptável e orientada para o futuro.

2.3 MODELO DAS 05 PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXEMPLAR

A liderança transformacional ultrapassa os limites da gestão tradicional de tarefas e metas, concentrando-se na criação de um ambiente organizacional que favorece a inovação, a colaboração e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Segundo Medeiros (2014), trata-se de uma abordagem estratégica e abrangente, cuja ênfase está na formação de equipes engajadas, criativas e adaptáveis, reconhecendo que o sucesso organizacional está diretamente relacionado à satisfação e ao crescimento das pessoas que compõem a organização.

Nesse contexto, Kouzes e Posner (2009) desenvolveram o Modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar, que sistematiza comportamentos observáveis e replicáveis de líderes eficazes. Essas práticas: Modelar o Estilo, Inspirar uma Visão Comum, Desafiar o Processo, Capacitar os Outros para a Ação e Animar os Corações, representam uma síntese das competências essenciais para o exercício de uma liderança transformadora, sendo aplicáveis a diferentes setores e contextos organizacionais.

2.3.1 Modelar o Estilo

Modelar o estilo refere-se à conduta do líder enquanto referência ética e comportamental para sua equipe. As ações, decisões e valores do líder devem estar alinhados, demonstrando autenticidade e coerência, o que fortalece a confiança e a credibilidade junto aos liderados (Medeiros, 2014). Essa prática fundamenta-se na ideia de que os líderes lideram pelo exemplo, sendo suas atitudes cotidianas um guia prático para o comportamento desejado dentro da organização.

Ao solicitar feedback específico sobre como seus valores estão sendo percebidos na prática, o líder fomenta uma cultura de transparência e aprendizagem contínua. Dessa forma, o ato de modelar o estilo não se limita à representação simbólica, mas constitui um exercício ativo de influência e alinhamento cultural.

2.3.2 Inspirar uma Visão Comum

Inspirar uma visão comum implica a capacidade do líder de articular e comunicar um futuro compartilhado, que motive e mobilize a equipe em torno de

objetivos ambiciosos e transformadores. Para Medeiros (2014), essa habilidade é essencial para engajar as pessoas em processos de mudança e para alinhar expectativas em contextos organizacionais complexos e voláteis.

Ao expressar uma visão clara e inspiradora, o líder amplia o senso de propósito da equipe e reforça o comprometimento com metas de longo prazo. Esse direcionamento estratégico, quando bem comunicado, permite que os colaboradores transcendam interesses individuais e se envolvam emocionalmente com o futuro almejado pela organização.

2.3.3 Questionar o Processo

A terceira prática destaca a importância da atitude inovadora e questionadora do líder. Questionar o processo significa incentivar a melhoria contínua, colocar em xeque práticas estabelecidas e explorar soluções criativas para problemas antigos e novos. Para Medeiros (2014), esse comportamento promove uma cultura de aprendizagem organizacional e rompe com o conformismo operacional.

Kouzes e Posner (2009, p. 193–197) enfatizam que “a liderança está intrinsicamente ligada ao processo de inovação, ao trazer novas ideias, métodos ou soluções”, e observam que todos parecem ter melhor desempenho quando estão envolvidos com a mudança. Assim, o líder que promove o questionamento construtivo e a experimentação conduz a organização a patamares mais elevados de adaptabilidade e competitividade.

2.3.4 Capacitar os Outros para a Ação

Capacitar os outros para a ação envolve criar condições para que os colaboradores assumam responsabilidades, tomem decisões e contribuam ativamente para os resultados organizacionais. Segundo Meireles (2014), trata-se de fomentar a autonomia e reconhecer a iniciativa individual como elemento central do sucesso coletivo. Medeiros (2014) complementa que essa prática fortalece o sentimento de pertencimento e confiança mútua.

Kouzes e Posner (2009, p. 42) destacam que “grandes sonhos não se concretizam apenas com as ações de uma única pessoa”. Assim, o compartilhamento de informações, a delegação significativa de tarefas e o reconhecimento do papel estratégico de cada membro da equipe tornam-se instrumentos fundamentais para o empoderamento dos colaboradores.

A construção de um ambiente baseado em confiança e reciprocidade contribui para o desenvolvimento de equipes coesas, autônomas e motivadas. Essa descentralização do poder decisório fortalece a inovação e acelera a capacidade de resposta da organização diante dos desafios contemporâneos.

2.3.5 Animar os Corações

A última prática do modelo enfatiza o papel do líder na valorização emocional dos colaboradores. Animar os corações significa reconhecer conquistas, celebrar vitórias e apoiar a equipe em momentos desafiadores. Para Medeiros (2014), essa conduta está diretamente relacionada à criação de um ambiente positivo, no qual a motivação e o senso de autovalor são permanentemente cultivados.

Kouzes e Posner (2009) afirmam que os melhores líderes são lembrados como aqueles que despertaram o melhor nas pessoas, ressaltando que sentir apoio

e apreço desperta a noção de autovalor e leva ao sucesso em todas as áreas da vida. Assim, essa dimensão afetiva da liderança não deve ser subestimada, pois está profundamente conectada à construção de equipes resilientes, engajadas e comprometidas com o propósito organizacional.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa representa um conjunto de procedimentos sistemáticos adotados com o propósito de alcançar os objetivos do estudo de forma rigorosa, clara e objetiva. Para Gil (2019), a metodologia científica é o caminho para a construção do conhecimento, permitindo que a investigação seja conduzida com lógica e coerência. Neste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, pois, conforme destaca Lakatos e Marconi (2017), essa modalidade permite mensurar variáveis e realizar análises objetivas a partir de dados quantificáveis, o que se mostra adequado para examinar padrões comportamentais e percepções em contextos organizacionais.

A pesquisa é classificada como aplicada, por visar à solução de problemas práticos no contexto da gestão, e quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, uma vez que busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los (Gil, 2019). Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, definido por Prodanov e Freitas (2013) como uma investigação empírica que se desenvolve dentro de um contexto real e delimitado. O estudo foi realizado na empresa PLS Frutas Ltda., localizada no entreposto da EMPASA, na cidade de João Pessoa–PB, atuante no setor de distribuição atacadista de produtos hortifrutigranjeiros.

No que se refere às fontes de dados utilizadas, foram mobilizadas tanto fontes primárias quanto secundárias. As fontes primárias consistiram na aplicação do Inventário de Práticas de Liderança (IPL) e na interação direta com os sujeitos da pesquisa, por meio de um processo estruturado de coleta de dados com questionários. Já as fontes secundárias incluíram livros, artigos científicos e documentos institucionais que fundamentaram teoricamente o estudo e sustentaram a escolha dos instrumentos utilizados. A combinação entre essas fontes possibilitou uma triangulação teórica e empírica, reforçando a consistência da análise realizada.

Para a coleta de dados, foi utilizado o Inventário de Práticas de Liderança (IPL), um instrumento de pesquisa validado internacionalmente, desenvolvido por Kouzes e Posner (2003), aplicado em duas versões: autoavaliação (respondida pelo gestor) e heteroavaliação (respondida pelos colaboradores). Ambos os questionários são compostos por 30 afirmativas, organizadas em cinco práticas de liderança, com a diferença de que, na versão de autoavaliação, as frases iniciam com a expressão “eu”, enquanto na heteroavaliação começam com “ele”, referindo-se ao comportamento observado no líder, distribuídas entre cinco práticas: “Modelar o Estilo”, “Inspirar uma Visão Compartilhada”, “Questionar o Processo”, “Capacitar os Outros para a Ação” e “Animar os Corações”. As respostas foram registradas utilizando uma escala tipo Likert de 10 pontos, permitindo mensurar a frequência com que os comportamentos de liderança são percebidos no ambiente de trabalho. A escala aplicada foi a seguinte: 1 – Nunca; 2 – Muito raramente; 3 – Raramente; 4 – De vez em quando; 5 – Ocasionalmente; 6 – Às vezes; 7 – Com frequência; 8 – Frequentemente; 9 – Quase sempre; 10 – Sempre. Como aponta Severino (2016), a

utilização de escalas em pesquisas quantitativas contribui para a padronização das respostas, aumentando a confiabilidade e a comparabilidade dos dados coletados.

A aplicação do instrumento ocorreu de forma presencial, entre os dias 28 e 30 de abril de 2025, junto a nove participantes: sendo o gestor da empresa e oito colaboradores diretos (2 embaladores, 1 conferente, 4 repositores e 1 auxiliar de escritório), caracterizando-se como uma pesquisa censitária. Os dados obtidos foram tabulados e submetidos à análise estatística descritiva, com foco no cálculo de médias por prática e comparação entre as avaliações de autoavaliação (realizada pela líder) e heteroavaliação (realizada pelos colaboradores). Essa comparação permitiu identificar convergências e divergências nas percepções sobre a liderança praticada na organização, contribuindo para uma compreensão mais acurada do alinhamento entre discurso e prática gerencial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo analisa os dados de autoavaliação e heteroavaliação das práticas de liderança do gestor da PLS Frutas Ltda., destacando convergências, divergências e suas implicações para a eficácia da liderança na organização, conforme os objetivos propostos.

4.1 AUTOAVALIAÇÃO DO GESTOR QUANTO ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA POR ELE ADOTADAS

A Tabela 01, apresenta os dados da autoavaliação do gestor sobre suas práticas de liderança, obtidos por meio da aplicação do questionário de autoavaliação, adaptado do Inventário das Práticas de Liderança, desenvolvido por Kouzes e Posner (2003), com base no modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar.

A primeira dimensão investigada no instrumento de autoavaliação de liderança diz respeito à prática denominada "Modele o Estilo". Essa prática refere-se à capacidade do líder de servir como referência ética e comportamental, promovendo coerência entre valores expressos e ações concretas. No contexto da empresa PLS Frutas Ltda., a avaliação do gestor obteve média geral de 8,6 em uma escala de 1 a 10, o que corresponde à classificação "frequentemente" em termos de frequência comportamental. A partir da análise dos dados obtidos nas seis afirmativas que compõem esta prática, observa-se um padrão de liderança consistentemente alinhado à integridade e ao compromisso institucional.

No entanto, é importante destacar que o item "ser um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas" obteve pontuação inferior (nota 7), ainda que classificado como "com frequência". Essa diferença, embora sutil, pode sinalizar uma lacuna entre a percepção do líder sobre suas próprias ações e a visibilidade prática dessas condutas no cotidiano da equipe. Em outras palavras, o gestor parece atuar conforme os princípios organizacionais, mas talvez nem sempre consiga tornar essa postura explicitamente perceptível para os colaboradores, o que pode enfraquecer a modelagem simbólica do estilo desejado.

Prática 1: Modele o estilo	Frequência
Q01. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	7,0
Q06. Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	8,0
Q11. Eu cumprio as promessas e os compromissos que assume na instituição.	10
Q16. Eu procuro maneiras de obter feedback(retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	9,0
Q21. Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição.	9,0
Q26. Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	9,0
MÉDIA	8,6
Prática 2: Inspire uma visão comum	Frequência
Q02. Eu olho para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição.	7,0
Q07. Eu descrevo uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	1,0
Q12. Eu compartilho com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro.	10
Q17. Eu mostro como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	7,0
Q22. Eu fico contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	10
Q27. Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.	7,0
MÉDIA	7,0
Prática 3: Questione o processo	Frequência
Q03. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	8,0
Q08. Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos	1,0
Q13. Eu me mantenho atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição	1,0
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: “O que podemos aprender com essa experiência?”	1,0
Q23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	5,0
Q28. Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	8,0
MÉDIA	4,0
Prática 4 – Capacite os outros para a ação	Frequência
Q04. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição.	8,0
Q09. Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	7,0
Q14. Eu trato as pessoas com dignidade e respeito	10
Q19. Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição.	1,0
Q24. Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho	5,0
Q29. Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.	9,0
MÉDIA	6,6
Prática 5 – Anime os corações	Frequência
Q05. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito.	9,0
Q10. Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição.	10
Q15. Eu apoio as pessoas na instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	9,0
Q20. Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Arte ouro	10
Q25. Eu procuro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	10
Q30. Eu asseguro que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	9,0
MÉDIA	9,5

Tabela 01 – Autoavaliação das práticas de liderança do gestor.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No entanto, é importante destacar que o item “ser um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas” obteve pontuação inferior (nota 7), ainda que classificado como “com frequência”. Essa diferença, embora sutil, pode sinalizar uma lacuna entre a percepção do líder sobre suas próprias ações e a visibilidade prática dessas condutas no cotidiano da equipe. Em outras palavras, o gestor parece atuar conforme os princípios organizacionais, mas talvez nem sempre

consiga tornar essa postura explicitamente perceptível para os colaboradores, o que pode enfraquecer a modelagem simbólica do estilo desejado.

A segunda dimensão da liderança avaliada na pesquisa foi a prática “Inspire uma Visão Comum”. Esta prática está centrada na capacidade do líder de imaginar possibilidades futuras desejáveis e mobilizar os colaboradores em torno de um propósito coletivo, construindo, assim, um senso de direção e pertencimento compartilhado (Kouzes e Posner, 2009). No presente estudo, a média geral atribuída a essa prática foi de 7,0, o que corresponde ao nível “com frequência” na escala utilizada. Esse resultado, embora positivo, revela uma oscilação significativa entre os diferentes comportamentos avaliados, indicando um desempenho parcialmente consistente do líder nesse domínio.

Dentre os seis itens que compõem a prática, duas afirmativas atingiram a pontuação máxima (nota 10): “compartilho com as pessoas a visão de como nossa instituição pode ser melhor no futuro” e “fico contente e sou positivo sobre as possibilidades do futuro”. Esses indicadores revelam um líder que possui uma perspectiva otimista e motivadora, além de se mostrar disposto a comunicar uma visão esperançosa da organização. No entanto, a nota mais baixa do instrumento (nota 1) foi observada na afirmativa “descrevo uma imagem desafiadora do que deveríamos ser capazes de atingir”, o que aponta para uma falha importante na articulação da visão estratégica em termos inspiradores e ambiciosos.

Ainda que o líder demonstre clareza e entusiasmo em relação ao futuro, a dificuldade em traduzir essa visão em uma narrativa mobilizadora pode comprometer o engajamento coletivo. Inspirar uma visão comum exige mais do que otimismo; requer a habilidade de construir uma representação simbólica do futuro que seja ao mesmo tempo realista, desafiadora e emocionalmente envolvente para os membros da equipe. Segundo Robbins e Decenzo (2009), a ausência de uma imagem desafiadora e estimulante do futuro sugere uma limitação na capacidade de provocar imaginação, criar senso de urgência positiva e alinhar esforços em torno de metas transformadoras.

Outros itens que merecem atenção são aqueles que receberam notas medianas (nota 7), como “olho para o futuro e comunico o que pode afetar a instituição”, “mostro como os interesses das pessoas se realizam por meio de uma visão comum” e “falo com convicção sobre os propósitos importantes da nossa atuação”. Esses resultados indicam uma atuação funcional, mas não plenamente inspiradora. A presença de uma visão existe, assim como a capacidade de articulá-la em certos momentos, mas há espaço para o desenvolvimento de competências narrativas, emocionais e estratégicas que tornem essa visão mais vívida e atrativa.

A terceira dimensão avaliada na autoavaliação de liderança corresponde à prática “Questione o Processo”. Esta prática enfatiza a importância da inovação, da aprendizagem contínua e da disposição para desafiar o status quo como estratégias fundamentais para a melhoria organizacional. Em contextos empresariais dinâmicos e competitivos, como o da distribuição agroalimentar, a capacidade de promover mudanças, testar novas abordagens e extrair lições dos erros é decisiva para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. Contudo, na avaliação em questão, essa prática obteve a média mais baixa entre todas as dimensões investigadas: 4,0, indicando uma manifestação apenas ocasional ou incipiente dos comportamentos esperados nesse domínio.

A análise detalhada das afirmativas revela que três dos seis itens obtiveram nota 1, correspondente à frequência “nunca”. Isso inclui declarações como “desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”, “mantenho-me

atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição”, “quando as coisas não acontecem como esperado, pergunto o que podemos aprender com a experiência”. Esses resultados apontam para um padrão de liderança conservador, com pouca ênfase em experimentação, planejamento inovador ou aprendizagem a partir de falhas, elementos que caracterizam lideranças orientadas à manutenção da rotina, em detrimento de um olhar proativo para a transformação. Os resultados também indicam que o gestor assegura “ocasionalmente” o estabelecimento de objetivos e planos específicos para os projetos iniciados, com média de 5,0. Essa pontuação revela uma prática pouco consistente de planejamento estratégico, sugerindo fragilidade na definição clara de metas e diretrizes operacionais. Segundo Mintzberg (2004) a ausência de sistematização pode comprometer a execução eficaz dos projetos e a coordenação das ações da equipe, evidenciando a necessidade de maior rigor e regularidade no processo de planejamento.

Ainda que dois itens tenham apresentado resultados mais favoráveis “procuro maneiras de desenvolver e desafiar minhas competências e habilidades” (nota 8) e “tomo iniciativa para vencer obstáculos quando os resultados são incertos” (nota 8), esses comportamentos parecem concentrar-se mais na dimensão individual do gestor do que na promoção de uma cultura coletiva de inovação e desenvolvimento. Essa dicotomia reforça a hipótese de que, embora o gestor se esforce para superar desafios pessoais e operacionais, ainda há resistência ou baixa prioridade atribuída à disseminação de uma mentalidade inovadora no ambiente de trabalho como um todo.

A baixa pontuação nesta prática sugere a existência de barreiras culturais ou estruturais na organização que podem limitar a iniciativa criativa, o planejamento adaptativo e o uso estratégico do erro como ferramenta de aprendizagem. Também pode refletir uma zona de conforto organizacional, especialmente em empresas de base operacional consolidada, onde práticas padronizadas e rotinas rígidas tendem a ser valorizadas em detrimento da flexibilidade e da exploração de novos caminhos.

A quarta prática investigada na autoavaliação de liderança foi “Capacite os Outros para a Ação”. Essa prática concentra-se na criação de um ambiente de confiança mútua, fortalecimento da autonomia e construção de relacionamentos baseados em respeito, cooperação e empoderamento. Ela pressupõe que líderes eficazes não apenas comandam ou supervisionam, mas também promovem condições para que as pessoas desenvolvam sua capacidade de agir com responsabilidade, confiança e iniciativa. A média geral obtida pelo gestor nesta prática foi de 6,6, o que corresponde à frequência “às vezes”, indicando uma manifestação moderada e irregular dos comportamentos desejados.

Os resultados da avaliação evidenciam uma distribuição bastante heterogênea entre os itens, revelando pontos fortes específicos e áreas críticas. As maiores pontuações foram observadas nas afirmativas “trato as pessoas com dignidade e respeito” (nota 10), “dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança” (nota 9) e “incentivo relações de cooperação em vez de competição” (nota 8). Tais dados sugerem que o gestor se reconhece por manter uma postura ética, por valorizar o respeito nas relações interpessoais e por favorecer um ambiente colaborativo. Esses elementos são fundamentais para a criação de vínculos de confiança e para a construção de uma cultura organizacional saudável.

Entretanto, os resultados também revelam importantes fragilidades. A afirmativa “apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria” obteve a menor nota possível (1), indicando forte resistência à autonomia da equipe. Outro

item com desempenho inferior foi “dou liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho” (nota 5), revelando uma limitação na delegação de poder e no estímulo à autogestão. Esses dados sugerem que, embora o gestor reconheça o valor das pessoas e favoreça relações respeitadas, há uma tendência ao controle excessivo ou à centralização das decisões, o que pode restringir o protagonismo dos colaboradores e dificultar o surgimento de lideranças emergentes.

A diferença entre a valorização das pessoas (relacionada ao respeito e ao incentivo à cooperação) e a ausência de práticas que promovam autonomia (relacionadas à confiança na tomada de decisão e liberdade de atuação) indica uma lacuna entre o reconhecimento interpessoal e o empoderamento real. Essa distância é especialmente crítica em contextos organizacionais que demandam agilidade, adaptabilidade e inovação, como o setor de distribuição agroalimentar. Para que a liderança seja de fato capacitadora, é necessário não apenas apoiar as pessoas, mas também confiar nelas ao ponto de permitir decisões descentralizadas e experimentações autônomas.

A quinta e última prática do modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar corresponde a “Anime os Corações”. Essa dimensão da liderança está diretamente ligada à capacidade do líder de reconhecer, valorizar e celebrar os esforços e conquistas das pessoas com quem trabalha. Liderar, nesse sentido, não se resume a traçar metas e coordenar tarefas, mas também a cultivar relações humanas fundamentadas na valorização emocional e no reforço positivo. Especialmente em ambientes operacionais como o da distribuição agroalimentar, onde os desafios logísticos, prazos apertados e condições de trabalho exigentes são frequentes, o estímulo emocional torna-se uma ferramenta indispensável para manter a moral elevada e sustentar o engajamento ao longo do tempo.

Na avaliação realizada, essa prática foi a que obteve a média mais elevada entre todas as dimensões analisadas: 9,5, classificada como “quase sempre”. Isso indica que o gestor percebe que demonstra, com elevada frequência, comportamentos de reconhecimento, incentivo e apreciação pelo trabalho das equipes. Três dos seis itens avaliados atingiram a nota máxima (10): “encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição”, “reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores” e “procuro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados”. Esses resultados evidenciam um estilo de liderança que compreende o valor do reconhecimento simbólico e emocional como estratégia de fortalecimento do vínculo entre o colaborador e o propósito organizacional.

Além disso, as demais afirmativas mantiveram a coerência em altos níveis: “elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito”, “apoio as pessoas e expesso apreciação pelas contribuições” e “asseguro que as pessoas sejam criativamente reconhecidas” obtiveram nota 9. Essa consistência demonstra que o gestor acredita que mantém uma prática sistemática e diversificada de reconhecimento, não se limitando a ações esporádicas, mas adotando uma postura que incorpora o estímulo como componente cotidiano da liderança. Isso tende a produzir impactos positivos tanto na motivação intrínseca quanto no sentimento de pertencimento dos colaboradores, fatores comprovadamente relacionados à produtividade e à retenção de talentos.

A prática “Anime os Corações”, conforme se revela nesta análise, aparece como o principal ponto forte do gestor da PLS Frutas Ltda. Sua elevada pontuação sugere um estilo de liderança emocionalmente inteligente, sensível às necessidades humanas da equipe e comprometido com a valorização das conquistas coletivas. Tal

característica é particularmente relevante em organizações onde o trabalho repetitivo ou os desafios logísticos podem causar desmotivação. Ao manter o foco no estímulo e no reconhecimento, o gestor contribui para a criação de uma cultura de apreciação, essencial para a longevidade das relações de trabalho e para o fortalecimento do comprometimento institucional.

4.2 HETEROAVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS QUANTO ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADAS PELO GESTOR

A Tabela 02, apresenta os dados da heteroavaliação dos empregados quanto as práticas de liderança adotadas pelo gestor, obtidos por meio da aplicação do questionário de heteroavaliação, adaptado do Inventário das Práticas de Liderança, desenvolvido por Kouzes e Posner (2003), com base no modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar.

Prática 1: Modele o estilo	Frequência
Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.	7,6
Q06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela instituição.	7,7
Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na instituição.	7,8
Q16. Ele procura maneiras de obter feedback(retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	5,8
Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a instituição.	7,5
Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	7,6
MÉDIA	7,3
Prática 2: Inspire uma visão comum	Frequência
Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a instituição.	8,5
Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	8,1
Q12. Ele compartilha com as pessoas sobre a visão acerca do quanto melhor a nossa instituição pode ser no futuro.	6,6
Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	7,1
Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	8,6
Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.	6,6
MÉDIA	7,5
Prática 3: Questione o processo	Frequência
Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	7,2
Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos	6,0
Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição	6,5
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?"	5,7
Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	7,3
Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	7,8
MÉDIA	6,7
Prática 4 – Capacite os outros para a ação	Frequência
Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da instituição.	7,1
Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	5,6
Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito	8,8
Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na instituição.	7,5
Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho	6,6
Q29. Ele nos dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.	8,3
MÉDIA	7,3
Prática 5 – Anime os corações	Frequência
Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	7,2
Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição.	6,5
Q15. Ele apoia as pessoas na instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	7,6

Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Arte Ouro	7,7
Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	6,5
Q30. Ele assegura que as pessoas na instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	7,5
MÉDIA	7,1

Tabela 02 – Heteroavaliação da liderança do gestor
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na prática “Modele o Estilo”, que representa a primeira dimensão do modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar de Kouzes e Posner (2009), a percepção dos colaboradores da PLS Frutas Ltda., coletada por meio do questionário de heteroavaliação, revela a percepção de uma liderança com expressiva coerência entre valores e ações. A média geral obtida foi de 7,3, o que, segundo a escala de frequência utilizada, corresponde ao nível “com frequência”. Essa classificação indica que o gestor, na visão de sua equipe, demonstra com regularidade comportamentos condizentes com os princípios que defende, atuando como uma referência ética e comportamental no ambiente organizacional.

Os dados específicos dessa prática reforçam essa percepção de consistência. Itens como “cumprir promessas e compromissos” (nota 7,8), “assegurar o alinhamento aos princípios da instituição” (7,7), “falar sobre os valores que guiam suas ações” (7,6) e “ser um exemplo pessoal daquilo que espera dos outros” (7,6) foram avaliados de forma positiva, o que revela uma imagem de liderança fundamentada na integridade e na responsabilidade. Esses resultados sugerem que o gestor estabelece uma base sólida de confiança junto à sua equipe, o que é essencial para a construção de uma cultura organizacional coerente e orientada por valores.

Entretanto, a análise também aponta para uma vulnerabilidade perceptível no item relacionado à busca de feedback: “ele procura maneiras de obter retorno sobre a influência de suas ações na produtividade das outras pessoas” obteve nota 5,8, sendo classificado como “ocasionalmente”. Essa discrepância chama atenção por indicar um possível distanciamento entre o gestor e os mecanismos de escuta ativa ou de avaliação do impacto de sua liderança. Segundo Goleman (2015) a ausência de uma prática sistemática de feedback pode limitar a capacidade do líder de adaptar suas condutas às necessidades reais da equipe, além de afetar negativamente o senso de inclusão e participação dos colaboradores.

Adicionalmente, o item que trata da construção de consenso em torno dos valores institucionais (7,5) demonstra que o líder também é reconhecido por envolver sua equipe nos processos de alinhamento cultural, o que reforça a noção de um estilo de liderança coletivo, ainda que com áreas passíveis de desenvolvimento. De maneira geral, a heteroavaliação indica que os colaboradores percebem o gestor como um modelo confiável e comprometido, embora reconheçam a necessidade de maior abertura à escuta e ao diálogo avaliativo.

Portanto, conclui-se que o desempenho do gestor na prática “Modele o Estilo” é satisfatório e apresenta pontos fortes no que se refere à integridade, ao exemplo pessoal e ao alinhamento com os valores institucionais. Contudo, o desenvolvimento de uma cultura mais estruturada de feedback e escuta ativa pode potencializar ainda mais essa prática, permitindo ao líder ajustar suas ações com base em percepções externas e ampliar sua efetividade como modelo inspirador no contexto da organização. Segundo Goleman (2015) ao integrar os comportamentos já reconhecidos como positivos com uma escuta mais sensível e estratégica, o gestor

pode consolidar um estilo de liderança exemplar mais participativo, adaptável e centrado nas pessoas.

Na análise da prática “Inspire uma Visão Comum”, segunda dimensão do modelo de Kouzes e Posner (2009), apresenta uma média geral de 7,5, classificada como “com frequência” na escala de respostas. Essa prática avalia o quanto o líder é capaz de criar, comunicar e sustentar uma visão inspiradora de futuro, despertando nos colaboradores não apenas clareza sobre os rumos organizacionais, mas também engajamento emocional e senso de propósito compartilhado. Os resultados obtidos revelam uma liderança que se mostra parcialmente efetiva nesse aspecto, alternando indicadores de alta inspiração com outros mais moderados, sugerindo uma visão presente, porém não plenamente difundida ou incorporada no cotidiano da equipe.

Dentre os itens avaliados, os de maior pontuação foram “ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro” (8,6) e “ele olha para o futuro e comunica sobre o que acredita que afetará a instituição” (8,5), ambos classificados como “frequentemente”. Esses resultados apontam para um gestor com postura otimista e sensível ao cenário estratégico, com capacidade de antecipar mudanças e transmitir confiança quanto ao desenvolvimento organizacional. Esse comportamento é fundamental para sustentar o moral da equipe diante das incertezas e reforçar o senso de direção. A afirmativa “ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir” também se destacou com nota 8,1, demonstrando que há, por parte do líder, um esforço para propor metas ambiciosas que podem atuar como fonte de mobilização coletiva.

No entanto, outras dimensões dessa prática apresentaram escores mais baixos, como “ele compartilha com as pessoas a visão de quanto melhor a instituição pode ser no futuro” (6,6) e “ele fala com convicção sobre os propósitos e o significado daquilo que estamos fazendo” (6,6), ambos classificados como “às vezes”. Esses resultados sugerem que a visão estratégica do líder, embora exista e seja reconhecida como positiva, ainda carece de uma comunicação mais consistente e significativa junto à equipe. A presença de uma visão desafiadora não é suficiente se não for compartilhada de forma clara, envolvente e conectada às aspirações individuais e coletivas dos colaboradores. A ausência dessa articulação mais profunda pode enfraquecer o alinhamento interno e a motivação em torno de um propósito comum.

A afirmativa “ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados por meio de uma visão comum” obteve nota intermediária (7,1), reforçando a percepção de que o gestor transita entre momentos de inspiração estratégica e outros de comunicação menos mobilizadora. Esse resultado aponta para uma liderança que compreende o papel da visão na condução organizacional, mas que ainda precisa aperfeiçoar suas habilidades narrativas e relacionais para que a visão se torne um instrumento eficaz de coesão, não apenas conceitual, mas vivencial.

Dessa forma, a análise da prática “Inspire uma Visão Comum” indica que o gestor da PLS Frutas Ltda. é percebido como alguém que visualiza caminhos para o futuro e demonstra entusiasmo por eles, mas que precisa tornar sua visão mais concreta, dialogada e inspiradora para a equipe. Segundo Senge (2013), a construção de uma visão estratégica não se limita à definição de objetivos, mas exige o engajamento emocional e a conexão simbólica dos colaboradores com um projeto de futuro que seja percebido como coletivo. Investir no desenvolvimento de competências comunicacionais, na escuta das aspirações da equipe e na

construção conjunta do propósito organizacional pode ampliar significativamente o impacto transformador dessa prática no cotidiano da empresa.

A prática “Questione o Processo”, terceira dimensão do modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar de Kouzes e Posner (2009), avaliou a capacidade do líder de promover a inovação, estimular a aprendizagem contínua e desafiar o status quo como parte integrante da cultura organizacional. No caso da empresa investigada, a heteroavaliação realizada pelos colaboradores atribuiu a essa prática uma média geral de 6,7, o que, de acordo com a escala utilizada, corresponde ao nível “às vezes”. Essa pontuação intermediária sugere que, embora existam manifestações pontuais de comportamentos voltados à experimentação e ao aprimoramento, essas atitudes ainda não se consolidaram como prática regular ou estratégica do gestor.

Os itens que sustentam essa prática apresentaram uma variação considerável de notas, refletindo uma liderança que se engaja de maneira seletiva com os princípios da inovação e da aprendizagem. Os colaboradores reconheceram comportamentos positivos em algumas frentes, como “ele toma iniciativa para vencer obstáculos quando os resultados são incertos” (7,8) e “assegura que estabeleçamos objetivos e planos específicos para os projetos que iniciamos” (7,3), ambos classificados como “com frequência”. Esses indicadores revelam que o líder demonstra resiliência diante da incerteza e contribui para o planejamento estruturado das ações, o que são aspectos fundamentais para a sustentação de projetos em ambientes complexos.

Entretanto, outros itens obtiveram pontuações inferiores, evidenciando fragilidades importantes. A afirmativa “quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: ‘o que podemos aprender com essa experiência?’” recebeu nota 5,7, correspondente ao nível “ocasionalmente”, e os itens “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos” (6,0) e “mantém-se atualizado em eventos e atividades que possam afetar a instituição” (6,5) foram avaliados como “às vezes”. Esses resultados apontam para uma liderança que não estimula sistematicamente a cultura de inovação nem promove, de forma contínua, a reflexão crítica sobre os erros como oportunidades de aprendizagem. A ausência dessa postura investigativa limita o desenvolvimento de uma mentalidade de melhoria contínua e pode manter a organização ancorada em rotinas operacionais rígidas, pouco abertas ao novo.

Ainda que a afirmativa “procura diferentes maneiras de desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos colaboradores” tenha sido avaliada com 7,2 (“com frequência”), indicando uma disposição para estimular o desenvolvimento individual, essa iniciativa parece não ser acompanhada por um esforço institucional mais amplo de renovação dos processos ou de incentivo à criatividade no trabalho. Em outras palavras, há uma percepção de que o gestor valoriza a capacitação, mas que essa valorização não se traduz plenamente em práticas de gestão voltadas para a transformação organizacional.

Com base nesses dados, é possível inferir que a prática “Questione o Processo” representa uma dimensão ainda em construção no perfil de liderança do gestor avaliado. Embora existam sinais de planejamento e perseverança diante dos desafios, a inovação ainda não se configura como um eixo estruturante de sua liderança. O incentivo à experimentação, a escuta ativa frente aos erros e a atualização constante diante das mudanças externas são elementos que precisam ser mais integrados ao repertório do líder. Para isso, recomenda-se o fortalecimento de práticas colaborativas de resolução de problemas, a criação de espaços de

escuta reflexiva e a institucionalização de ciclos de aprendizagem que permitam à organização evoluir de forma adaptativa e proativa. Esse movimento poderá expandir a efetividade da liderança, tornando-a mais alinhada aos princípios da gestão contemporânea e às exigências de um setor que demanda inovação e agilidade constantes.

A prática “Capacite os Outros para a Ação”, quarta dimensão do modelo de Kouzes e Posner (2009), destaca a importância da construção de um ambiente organizacional baseado na confiança, no respeito mútuo e na delegação significativa de responsabilidades. Trata-se de uma liderança que não centraliza o poder, mas que compartilha decisões, encoraja a participação e reconhece o potencial dos colaboradores para agir com autonomia. Na heteroavaliação conduzida com os oito colaboradores da empresa, essa prática obteve média geral de 7,3, equivalente à classificação “com frequência” segundo a escala utilizada. Esse resultado sugere que os comportamentos relacionados ao empoderamento da equipe são percebidos com razoável regularidade, embora existam nuances importantes na composição dessa média.

O item mais bem avaliado foi “ele trata as pessoas com dignidade e respeito”, que obteve nota 8,8 e foi classificado como “frequentemente”. Esse dado reforça a presença de um valor fundamental na relação entre o gestor e sua equipe, indicando que há uma base sólida de respeito interpessoal que contribui para um clima organizacional saudável e acolhedor. A afirmativa “ele nos dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança” também foi bem pontuada (8,3), o que revela uma abertura à descentralização do protagonismo e ao desenvolvimento de lideranças internas. Ambas as respostas sinalizam um perfil de liderança que reconhece e valoriza o capital humano como ativo estratégico.

Outros comportamentos avaliados, como “ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria” (7,5), “ele incentiva relações de cooperação em vez de competição” (7,1) e “ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho” (6,6), reforçam uma imagem de liderança que busca promover a autonomia e o espírito colaborativo, ainda que com variações de intensidade. A nota atribuída ao item referente à liberdade de escolha sugere que a autonomia, embora incentivada, pode ser condicionada a determinados contextos ou tarefas, não sendo percebida como um valor plenamente institucionalizado.

Por outro lado, o item com menor nota nessa prática foi “ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista”, que obteve média de 5,6, sendo classificado como “ocasionalmente”. Esse resultado evidencia uma limitação importante na dimensão relacional da liderança. A escuta afetiva, compreendida como uma escuta ativa e empática, é essencial para promover engajamento genuíno, validação emocional e fortalecimento dos laços interpessoais dentro da organização. A ausência dessa escuta pode fragilizar o sentimento de pertencimento da equipe, gerar ruídos na comunicação e dificultar a construção de consensos. Apesar de outras atitudes indicarem respeito e incentivo à cooperação, a escuta é o elo que transforma a boa intenção em conexão efetiva.

Dessa forma, a prática “Capacite os Outros para a Ação”, tal como percebida pelos colaboradores da PLS Frutas Ltda., revela um gestor que valoriza e reconhece as pessoas, promove o compartilhamento de responsabilidades e contribui para o crescimento profissional da equipe. No entanto, o desenvolvimento da escuta afetiva e o aprofundamento das práticas de autonomia ainda representam pontos críticos para que essa capacitação se concretize de forma mais plena e duradoura. Segundo Schein (2010) investir em dinâmicas de diálogo aberto, escuta empática e práticas

de cogestão pode potencializar o engajamento da equipe, ampliar a confiança mútua e fortalecer a cultura organizacional baseada em respeito, participação e responsabilização compartilhada. Esse avanço permitirá ao líder transcender a função de supervisor e consolidar-se como verdadeiro facilitador de processos de desenvolvimento humano e organizacional.

A prática “Anime os Corações”, última dimensão do modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar de Kouzes e Posner (2009), avalia o quanto o líder é capaz de reconhecer e valorizar os esforços dos colaboradores, criando um ambiente emocionalmente positivo, motivador e orientado à celebração de conquistas. Essa dimensão é especialmente relevante em organizações que operam sob alta pressão ou que demandam comprometimento contínuo, como é o caso da PLS Frutas Ltda., empresa do setor agroalimentar. Na heteroavaliação aplicada aos oito colaboradores da organização, essa prática obteve média geral de 7,1, sendo classificada como “com frequência” segundo a escala de respostas utilizada. Tal resultado sugere que a liderança adota regularmente comportamentos de estímulo emocional, ainda que existam variações que merecem atenção.

As notas mais altas foram atribuídas às afirmativas “ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da instituição” (7,7) e “ele apoia as pessoas na instituição e expressa apreciação pelas suas contribuições” (7,6), ambas classificadas como “com frequência”. Esses resultados indicam que os colaboradores percebem no gestor uma postura constante de reconhecimento, reforçando o sentimento de valorização individual e de alinhamento entre comportamento e cultura organizacional. O elogio pelo bom desempenho (7,2) e a valorização criativa das contribuições (7,5) também foram pontuados positivamente, o que contribui para a construção de um ambiente de trabalho no qual os esforços são legitimamente reconhecidos.

Por outro lado, os itens que receberam as menores pontuações foram “ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da instituição” (6,5) e “ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados” (6,5), ambos classificados como “às vezes”. Esses dados revelam que, apesar de haver reconhecimento individual após os resultados, há uma lacuna no acompanhamento motivacional durante a execução das atividades, bem como na institucionalização de rituais coletivos de celebração. A ausência de práticas sistemáticas de comemoração pode impactar negativamente o moral da equipe, pois impede a consolidação de momentos simbólicos que fortalecem o senso de pertencimento, identidade grupal e continuidade do propósito.

Essa distinção entre o reconhecimento individual e o estímulo coletivo ao longo do processo de trabalho aponta para um estilo de liderança que se sobressai no reforço positivo após o desempenho, mas que ainda pode aprimorar sua atuação no que diz respeito ao encorajamento contínuo e à valorização dos esforços enquanto estão sendo realizados. Além disso, a escassez de celebrações simbólicas pode reduzir as oportunidades de consolidar vínculos emocionais mais profundos entre os membros da equipe e o propósito organizacional.

Em síntese, a prática “Anime os Corações”, conforme percebida pelos colaboradores da PLS Frutas Ltda., revela uma liderança com competência consolidada no reconhecimento das contribuições individuais e no reforço da cultura organizacional baseada em valores. No entanto, o fortalecimento do estímulo emocional durante os processos e a criação de espaços rituais de celebração coletiva são estratégias que podem amplificar o engajamento, a motivação e o senso de pertencimento da equipe. Tais práticas contribuem não apenas para o bem-estar

dos colaboradores, mas também para o desempenho organizacional de longo prazo, pois transformam o trabalho em experiência significativa e geradora de conexão humana.

4.3 COMPARAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO GESTOR COM A HETEROAVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS

O gráfico 01 apresenta a análise comparativa entre os dados de autoavaliação e heteroavaliação da liderança do gestor da PLS Frutas Ltda., com base no modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar de Kouzes e Posner (2009), que oferece subsídios relevantes para a compreensão da congruência entre a percepção do líder e a forma como sua liderança é vivenciada e percebida pelos colaboradores. O gráfico apresentado permite visualizar diferenças e convergências nos escores atribuídos às cinco dimensões avaliadas, dentro de uma escala de frequência de 1 a 10. A interpretação desses dados sob uma perspectiva científica revela não apenas os pontos fortes da liderança, mas também eventuais dissonâncias que podem comprometer a efetividade do processo de condução de equipes.

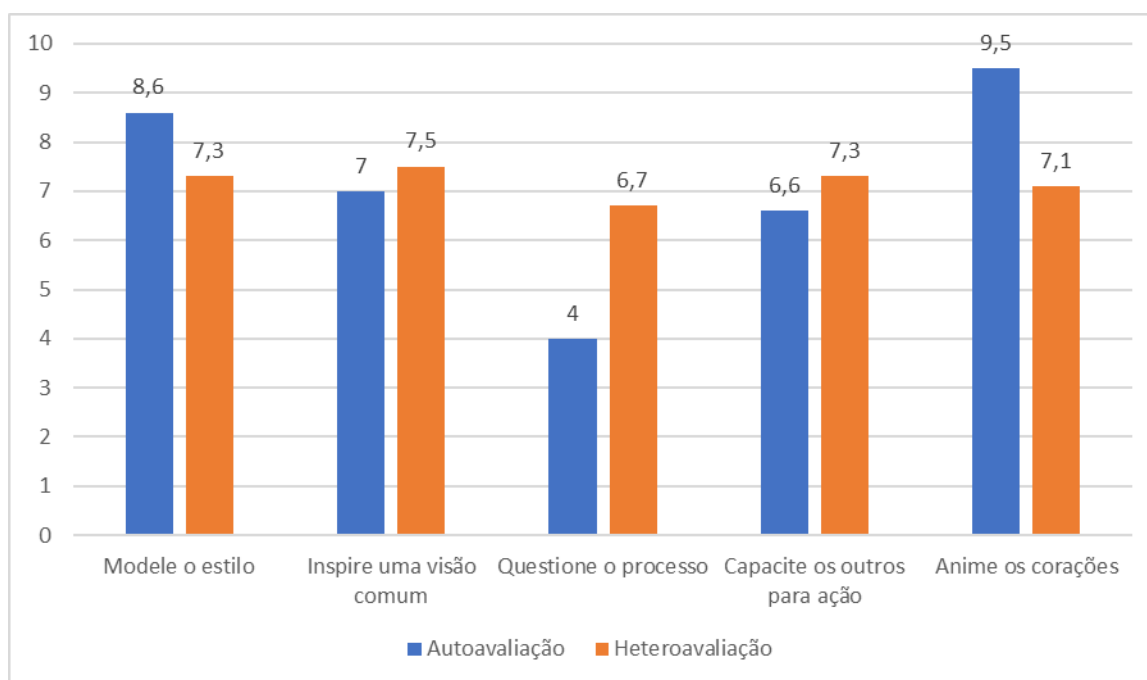


Gráfico 01 – Comparação das médias da autoavaliação e heteroavaliação da liderança do gestor.
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na dimensão “Modele o Estilo”, o gestor atribuiu a si próprio uma média de 8,6, enquanto os colaboradores atribuíram 7,3. Essa discrepância indica que o líder se percebe como altamente coerente em relação aos valores que prega e aos comportamentos que adota, mas que essa percepção não é inteiramente compartilhada pela equipe. Embora ambas as pontuações estejam acima do ponto médio da escala e possam ser consideradas positivas, a diferença sugere que o impacto do exemplo do gestor pode ser menos visível ou menos consistente do que ele próprio imagina. A liderança baseada no exemplo é central para a construção da confiança organizacional e para a legitimação simbólica das decisões. Assim, um pequeno desalinhamento nessa prática merece atenção, especialmente no que se

refere à clareza e constância das mensagens transmitidas por meio das ações do líder.

Na prática “Inspire uma Visão Comum”, verifica-se uma inversão na tendência: a média da heteroavaliação (7,5) é superior à da autoavaliação (7,0). Esse dado é particularmente significativo, pois aponta que os colaboradores reconhecem no gestor uma capacidade inspiradora maior do que a que ele mesmo atribui a si. Em termos teóricos, isso sugere a presença de um estilo de liderança visionário que consegue mobilizar afetivamente a equipe em torno de metas e propósitos futuros. Esse tipo de reconhecimento é indicativo de engajamento e sinaliza que a comunicação de sentido feita pelo gestor encontra ressonância no cotidiano da equipe. A subestimação dessa competência por parte do próprio líder pode ser interpretada como um sinal de modéstia ou, alternativamente, como um campo a ser melhor explorado para ampliar sua autoconfiança estratégica.

A maior divergência entre as percepções ocorre na prática “Questione o Processo”. O gestor atribuiu a si a nota 4, enquanto a equipe o avaliou com 6,7. Essa diferença de 2,7 pontos é a mais expressiva de todo o conjunto, sugerindo que o líder tem uma percepção bastante crítica sobre sua atuação na promoção de inovação, experimentação e aprendizagem a partir dos erros. Já os colaboradores percebem que há, sim, uma presença desses comportamentos, ainda que não de forma intensa. Essa divergência pode ter origem em expectativas pessoais elevadas por parte do gestor ou na falta de clareza sobre o que configura, na prática, o estímulo à inovação. Tal dado destaca a importância da mediação de feedbacks estruturados e de reflexões conjuntas sobre o que está sendo compreendido como inovação dentro da cultura organizacional, evitando julgamentos desproporcionais ou autopercepções limitadoras.

Na dimensão “Capacite os Outros para a Ação”, observa-se novamente uma diferença favorável à percepção da equipe (7,3) em relação à autoavaliação do gestor (6,6). Isso indica que os colaboradores se sentem reconhecidos, respeitados e relativamente empoderados para tomar decisões ou assumir responsabilidades, ainda que o próprio líder considere que essas práticas ocorram com menos frequência. Trata-se de um indicativo positivo, pois reforça a existência de uma cultura de delegação e desenvolvimento de talentos, mesmo que de forma ainda incipiente. Para potencializar essa prática, o gestor pode investir em escuta ativa, ampliar o espaço para a autonomia e fortalecer os mecanismos participativos de tomada de decisão, consolidando um modelo de liderança compartilhada.

Por fim, na prática “Anime os Corações”, o contraste retoma a tendência observada na primeira dimensão: o gestor se atribui a pontuação mais alta de toda a avaliação (9,5), enquanto os colaboradores atribuem 7,1. A diferença expressiva entre essas duas percepções sugere uma superestimação do líder no que diz respeito ao estímulo emocional, à valorização simbólica e ao reconhecimento dos esforços da equipe. Embora a avaliação dos colaboradores ainda esteja dentro de uma faixa positiva, o descompasso indica que o impacto das ações de reconhecimento pode não estar sendo tão significativo ou tão frequente quanto o líder supõe. Isso aponta para a necessidade de alinhar a linguagem do reconhecimento às expectativas da equipe, ampliando a escuta sensível sobre quais formas de valorização são percebidas como autênticas, relevantes e motivadoras.

A análise integrada dos dados evidencia que a liderança do gestor da PLS Frutas Ltda. é percebida como ética, visionária e respeitosa, mas com oportunidades claras de desenvolvimento na promoção da inovação, da escuta e do estímulo emocional contínuo. As discrepâncias entre autoimagem e percepção coletiva não

devem ser vistas como falhas, mas como pontos de reflexão que enriquecem o processo de autoconhecimento e de aprimoramento da prática da liderança. Ao considerar essas percepções de maneira estratégica, o gestor poderá alinhar mais eficazmente sua intenção com seu impacto, fortalecendo a cultura organizacional e elevando o desempenho coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor do setor agroalimentar, com base no modelo das Cinco Práticas da Liderança Exemplar, proposto por Kouzes e Posner (2009). Os dados obtidos por meio de autoavaliação e heteroavaliação revelaram importantes aspectos sobre a forma como o líder exerce sua influência, bem como as percepções que sua equipe tem em relação à sua conduta e efetividade. Os resultados indicaram uma liderança com pontos fortes nas dimensões emocionais e relacionais, especialmente no estímulo motivacional e no reconhecimento das pessoas, mas também evidenciaram lacunas significativas nas práticas voltadas à inovação e à autonomia.

De modo geral, os achados confirmaram parcialmente as expectativas iniciais, ao demonstrar que o gestor investigado adota comportamentos consistentes com a liderança transformacional, sobretudo nas práticas de “Animar os Corações” e “Modelar o Estilo”. No entanto, também se verificou um desempenho mais limitado nas dimensões “Capacitar os Outros para a Ação” e, principalmente, “Questionar o Processo”, o que sugere a presença de uma liderança empática, porém ainda pouco inovadora e centralizadora em aspectos decisórios. A discrepância entre a autopercepção do líder e a percepção dos liderados na prática de inovação, com uma diferença de 2,7 pontos, destaca uma assimetria que precisa ser endereçada por meio de feedback estruturado e autoavaliação contínua.

À luz da literatura científica, observa-se que o perfil de liderança encontrado se alinha, em parte, com os princípios da liderança transformacional descritos por Burns (1978) e reforçados por Kouzes e Posner (2009), sobretudo no que tange ao reconhecimento emocional e ao engajamento simbólico. Em consonância com Goleman (2015), a escuta afetiva e o feedback são elementos críticos para o refinamento das condutas de liderança, sendo, neste estudo, justamente as práticas menos desenvolvidas. A pesquisa, portanto, reforça a ideia de que a liderança eficaz exige um equilíbrio entre inspiração, escuta, capacitação e inovação, um conjunto que nem sempre se manifesta de forma harmônica na prática cotidiana dos gestores.

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos oferecem contribuições relevantes para o campo da Administração, especialmente no segmento agroalimentar. A sistematização de feedbacks, o fortalecimento da escuta ativa e o estímulo à autonomia da equipe emergem como estratégias prioritárias para aprimorar a eficácia da liderança na organização estudada. Além disso, o investimento em práticas que promovam a inovação e o aprendizado contínuo pode expandir a capacidade adaptativa da empresa diante de um ambiente competitivo e em transformação constante. Tais intervenções podem ser especialmente úteis para organizações de pequeno e médio porte que enfrentam os desafios da profissionalização da gestão e da retenção de talentos.

Contudo, é importante reconhecer as limitações metodológicas deste estudo. Por tratar-se de uma pesquisa de caso aplicada a uma única empresa com um número reduzido de participantes, os resultados não podem ser generalizados para o conjunto do setor agroalimentar. Ainda assim, os dados obtidos permitem uma compreensão aprofundada do fenômeno em um contexto específico, oferecendo subsídios analíticos para futuras pesquisas.

Com base nos achados, recomenda-se a realização de novos estudos comparativos, envolvendo gestores de diferentes segmentos e portes organizacionais, para verificar a consistência dos padrões observados. Pesquisas longitudinais também seriam oportunas para analisar a evolução das práticas de liderança ao longo do tempo, especialmente em cenários de mudança organizacional. Investigações que incorporem métodos mistos, triangulando dados quantitativos e qualitativos, podem ainda oferecer uma compreensão mais rica e contextualizada sobre os impactos das práticas de liderança no desempenho e bem-estar das equipes.

REFERÊNCIAS

BAILEY, J.; AXELROD, R. H. **Leadership lessons from Mount Rushmore**: An interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 113-121, 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00068-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00068-8). Acesso em: 02 abr. 2025.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução geral da administração nos novos tempos**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DAFT, Richard L. **Teoria e comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

DVIR, T. et al. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 735-744, 2002.

GARCÍA-GUIU, C. et al. Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 32, n. 3, p. 145-152, 2016.

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

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip; JATUSRIPITAK, Somkid; MAESINCEE, Suvit. **Marketing para competitividade: estratégias para o sucesso empresarial de países emergentes**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **Inventário das práticas de liderança: planejador do desenvolvimento da liderança**. 3. ed. rev. San Francisco: Pfeiffer, 2003.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 4. ed. Casal de Cambra: Caleidoscópio, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOENERT, M. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 1, n. 2, p. 1-13, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, Luciano de Santana. **Liderança transformacional na gestão imobiliária**. João Pessoa, PB: Edição do Autor, 2024. E-book Kindle. Acesso em: 11 mar. 2025.

MEIRELES, Ricardo Santos. **Liderança e gestão de pessoas**. São Paulo: Érica, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOREIRA, António Albano B. **Teoria geral da administração**. Curitiba: Fael, 2013.

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

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. Influência no estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoal em empresas familiares. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 16, n. 1, p. 1-16, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/3616>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto. São Paulo: BestSeller, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA BARRETO, L. M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. esp., p. 11-18, 2002. DOI: 10.1590/S1413-294X2002000300003. Acesso em: 01 abr. 2025.

SOARDO, Érica de Souza; FANTON, Júlia Pacheco; JÚNIOR. Liderança transformacional e transicional: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, jul./dez. 2020.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE MATERIAL DE LIMPEZA NA CIDADE DE CABEDELO

Rayssa Fernandes Leal de Araujo (aluna)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador)
Luciano De Santana Medeiros (coorientador)
Danielle Fernandes Rodrigues (coorientador)

RESUMO

O presente trabalho descreve sobre a gestão da cadeia de suprimentos de uma distribuidora de materiais de limpeza localizada em Cabedelo/PB. O estudo tem como objetivo analisar a gestão da cadeia de suprimentos de uma Distribuidora de material de limpeza com vista a identificar os impactos das mudanças implementadas nos processos. A metodologia empregada foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa e exploratória. Os principais resultados apontam que o uso de um sistema ERP, a reorganização das compras e a adoção de um modelo de estoque flutuante contribuíram significativamente para a otimização do fluxo logístico, o controle de estoque e o planejamento da demanda. Conclui-se que empresas de pequeno e médio porte podem se beneficiar de práticas simples, porém bem estruturadas, de gestão da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Planejamento da logística; Estoque.

ABSTRACT

This study analyzes the supply chain management of a cleaning products distributor located in Cabedelo, Brazil. The study aims to analyze the supply chain management of a cleaning material distributor with a view to identifying the impacts of the changes implemented in the processes. The methodology used was a case study with a qualitative and exploratory approach. The main results indicate that the implementation of an ERP system, the reorganization of purchases, and the adoption of a floating stock model significantly improved logistics flow, inventory control, and demand planning. It is concluded that small and medium-sized companies can benefit from simple yet well-structured supply chain management practices.

Keywords: Supply chain; Logistics planning; Stock.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da cadeia de suprimentos tem se consolidado como um elemento estratégico fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das empresas no cenário competitivo contemporâneo. Essa cadeia compreende todas as etapas do fluxo de bens e serviços — desde a aquisição de matérias-primas até a entrega final ao cliente — envolvendo atividades como planejamento da demanda, compras, armazenagem, transporte e distribuição (Ballou, 2006).

Em contextos específicos como o da distribuição de materiais de limpeza, caracterizado por sazonalidades, margens estreitas e alta competitividade, a

eficiência na gestão da cadeia de suprimentos pode determinar a sobrevivência e o desempenho da organização.

A relevância do tema está no fato de que, diante de um ambiente de mercado cada vez mais dinâmico e exigente, as empresas precisam adotar práticas que garantam agilidade, redução de custos e manutenção da qualidade no atendimento ao cliente.

Segundo Chopra e Meindl (2011), cadeias de suprimentos eficazes são aquelas que conseguem alinhar oferta e demanda com rapidez, adaptando-se às variações do mercado sem comprometer a rentabilidade. No Brasil, esse desafio é ainda mais complexo para pequenas e médias empresas, que geralmente enfrentam limitações estruturais e tecnológicas.

Do ponto de vista teórico, a literatura aponta que o uso de ferramentas tecnológicas, como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), e o aperfeiçoamento de práticas como controle de estoques, previsão de demanda e relacionamento com fornecedores são fatores decisivos para o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos. Modelos como o Just in Time, o uso de estoques flutuantes e a integração de informações em tempo real são estratégias amplamente discutidas e aplicadas em diversos setores, com resultados comprovadamente positivos.

Partindo desse referencial, a hipótese deste trabalho é que, ao adotar práticas mais estruturadas de SUPPLY CHAIN MANEGEMENT (como a implantação de um ERP, o uso do conceito de estoque flutuante e a reorganização de processos logísticos), a WF Distribuidora conseguiu obter ganhos significativos na eficiência de sua cadeia de suprimentos, especialmente no que se refere à redução de desperdícios, melhoria no fluxo de caixa e maior precisão no planejamento de compras.

Também se pressupõe que, embora haja avanços, ainda existem gargalos, como a ausência de planejamento colaborativo com fornecedores e o uso limitado de ferramentas preditivas para a demanda.

Este estudo delimita-se à análise da gestão da cadeia de suprimentos da WF Distribuidora, uma empresa de médio porte localizada na cidade de Cabedelo – PB, com foco nos impactos das mudanças implementadas nos processos de compras, controle de estoques e logística. O problema de pesquisa que orienta o estudo pode ser assim formulado: **como se dá a gestão da cadeia de suprimentos em uma distribuidora de material de limpeza?**

A justificativa para a realização deste estudo reside na importância de compreender como empresas de pequeno e médio porte, mesmo com restrições estruturais e tecnológicas, podem adotar soluções viáveis para tornar sua cadeia de suprimentos mais eficiente.

Além de contribuir para o desenvolvimento acadêmico na área de logística e gestão, a pesquisa pode servir como base para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes, ao apresentar um estudo de caso prático com soluções adaptadas à realidade do setor.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar a gestão da cadeia de suprimentos de uma Distribuidora de material de limpeza com vista a identificar os impactos das mudanças implementadas nos processos.

Como objetivos específicos, busca-se descrever as práticas adotadas pela empresa para o controle de estoques, compras e entrega de produtos, bem como avaliar o impacto da utilização do sistema ERP nas decisões operacionais.

Quanto à metodologia adotada para cumprir os objetivos deste trabalho, utilizou-se da revisão de literatura como embasamento teórico e, para a obtenção dos resultados, foi utilizada a técnica de pesquisa do estudo de caso, com a aplicação de um questionário com o gestor de logística responsável da WF Distribuidora, abordando os principais processos relacionados, a fim de entender como é feita a gestão da cadeia de suprimentos na empresa.

Este artigo está estruturado em cinco partes: a introdução, seguida da fundamentação teórica, que aborda conceitos essenciais sobre gestão da cadeia de suprimentos, metodologia, estudo de caso e por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

A gestão da cadeia de suprimentos (GCS ou SCM) refere-se à integração estratégica de processos de negócios desde os fornecedores iniciais até os clientes finais, com o objetivo de agregar valor ao consumidor e aos stakeholders (Chopra; Meindl, 2011). Ela envolve o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas em sourcing e procurement, conversão, e todas as atividades logísticas. Além disso, ela também inclui a coordenação e colaboração com parceiros de canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e clientes (Lambert; Cooper, 2000).

Segundo Ballou (2006), a GCS está relacionada à coordenação e integração de atividades logísticas com outras funções como marketing, vendas, produção, finanças e tecnologia da informação. Essa integração busca minimizar custos totais e maximizar o valor percebido pelo cliente final. Christopher (2011) reforça que, para atingir esse objetivo, é necessário que todas as organizações da cadeia estejam comprometidas com uma visão sistêmica, enxergando o desempenho do conjunto como prioridade em relação ao desempenho isolado de cada elo.

Nos últimos anos, a evolução da tecnologia da informação e o aumento das exigências dos consumidores impulsionaram mudanças profundas na forma como a GCS é executada. A conectividade em tempo real e a análise de dados em larga escala (big data) passaram a desempenhar papel fundamental na melhoria do planejamento, previsão de demanda e respostas ágeis a mudanças (Martins; Alt, 2009). Além disso, a sustentabilidade e a resiliência também passaram a ser incluídas como fatores essenciais na avaliação do desempenho das cadeias, sobretudo após eventos globais como a pandemia de COVID-19 (Ivens; Pommerau, 2021).

2.1.2 Gestão da Demanda

A gestão da demanda é um dos pilares centrais da cadeia de suprimentos, pois orienta todas as demais atividades logísticas e operacionais, desde o planejamento da produção até a reposição de estoques e a programação de compras. Trata-se do processo de prever, planejar e gerenciar a demanda por produtos e serviços, com o objetivo de equilibrar a oferta com as necessidades do mercado, reduzindo estoques excessivos ou rupturas e aumentando a eficiência operacional (Chopra; Meindl, 2011).

Em ambientes de alta competitividade e baixa margem, como o setor de distribuição de materiais de limpeza, a capacidade de prever corretamente a demanda torna-se um diferencial competitivo. Segundo Ballou (2006), a previsão da demanda é essencial para garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente, proporcionando ao cliente o produto certo, na quantidade certa e no momento adequado. No entanto, essa previsão é desafiadora, especialmente em mercados sujeitos a sazonalidades e flutuações não lineares, o que exige o uso de ferramentas estatísticas e tecnológicas adequadas.

A integração de sistemas de informação, como os sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP), com módulos de previsão de demanda e análise de dados históricos, tem contribuído para aumentar a acurácia das previsões. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), a colaboração entre áreas internas da empresa e com os parceiros da cadeia também é fundamental, pois proporciona uma visão mais ampla e integrada do comportamento da demanda.

Nesse sentido, tecnologias emergentes, como Big Data e Inteligência Artificial, têm possibilitado abordagens mais preditivas e dinâmicas, permitindo que as organizações antecipem tendências e tomem decisões mais rápidas e embasadas. Segundo Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2008), a aplicação de modelos analíticos avançados pode reduzir significativamente os custos logísticos e melhorar o nível de serviço ao cliente.

Portanto, a gestão da demanda eficiente não se resume apenas à previsão, mas à coordenação entre setores, ao uso de dados e à flexibilidade dos processos, sendo um elemento fundamental para o desempenho sustentável da cadeia de suprimentos.

2.1.3 Gestão do Processo de Compras

A gestão do processo de compras ocupa um papel estratégico dentro da cadeia de suprimentos, uma vez que influencia diretamente os custos, a qualidade dos produtos adquiridos e a capacidade de resposta da empresa às variações de mercado. Trata-se de um conjunto de atividades que vai desde a seleção de fornecedores, negociação de preços e prazos, até o acompanhamento do desempenho dos fornecedores e a avaliação da eficiência do processo como um todo (Monczka et al., 2010).

Nas empresas de médio porte, como distribuidoras, a gestão eficiente das compras pode representar uma vantagem competitiva significativa, especialmente em mercados com margens reduzidas. Segundo Dias (2011), o processo de compras não deve ser tratado apenas como uma função operacional, mas sim como uma função estratégica que deve estar alinhada ao planejamento da demanda, à política de estoques e às metas financeiras da organização.

A adoção de ferramentas como o sistema ERP tem contribuído para a padronização e automatização das rotinas de compras, permitindo um maior controle dos pedidos, prazos de entrega, preços e histórico de fornecedores. Esse tipo de sistema também facilita a integração entre os setores de compras, estoque e financeiro, favorecendo uma visão mais ampla do fluxo de materiais e de caixa. Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015), essa integração é essencial para garantir a sinergia entre os objetivos de curto prazo (redução de custos) e os de longo prazo (desenvolvimento de parcerias estratégicas com fornecedores).

Além da automação, destaca-se a importância da análise criteriosa dos fornecedores e do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo baseados

em confiança e desempenho. A abordagem conhecida como Strategic Sourcing propõe que as empresas segmentem os fornecedores de acordo com sua criticidade para o negócio, aplicando diferentes estratégias conforme o nível de risco e impacto (Krajewski; Malhotra; Ritzman, 2013). Isso possibilita decisões mais assertivas na escolha e manutenção de parceiros, contribuindo para a redução de riscos e o aumento da resiliência da cadeia de suprimentos.

Assim, a gestão do processo de compras deve ser compreendida como uma atividade estratégica e integrada, que influencia diretamente os resultados financeiros, a competitividade e a sustentabilidade operacional da organização.

2.2 LOGÍSTICA COMO PARTE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística é considerada um dos pilares da cadeia de suprimentos, sendo responsável por garantir o fluxo eficiente e eficaz de produtos, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo (NOVAES, 2007). Ballou (2006) define logística como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento eficiente de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

A logística envolve funções como transporte, armazenagem, controle de estoques, processamento de pedidos, atendimento ao cliente e manuseio de materiais (Bowersox; Closs; Cooper, 2014). Essas atividades são fundamentais para o bom desempenho da cadeia de suprimentos, pois influenciam diretamente nos custos operacionais, no nível de serviço prestado e na satisfação do cliente final.

Em mercados altamente competitivos, como o de distribuição de materiais de limpeza, uma logística eficiente pode representar um diferencial competitivo decisivo. O tempo de resposta, a confiabilidade das entregas e a flexibilidade operacional são características logísticas que impactam diretamente na fidelização de clientes (Moura, 2011). Além disso, em regiões com infraestrutura logística limitada, como é o caso de algumas áreas do Nordeste brasileiro, a logística deve ser planejada com ainda mais precisão, considerando restrições de transporte, armazenagem e custos elevados (Pires, 2016).

2.2.1 O Processo de Transporte

O transporte é um componente essencial da logística e da cadeia de suprimentos, responsável por conectar os diferentes elos da cadeia — fornecedores, centros de distribuição e clientes finais. Seu papel vai além do simples deslocamento de mercadorias: trata-se de uma atividade estratégica que influencia diretamente os níveis de serviço, os custos operacionais e a competitividade da organização (Ballou, 2006).

No contexto da logística integrada, o processo de transporte deve ser planejado de forma coordenada com outras atividades, como armazenagem, controle de estoques e processamento de pedidos. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2014), uma estratégia de transporte eficiente deve buscar o equilíbrio entre tempo de entrega, confiabilidade e custo. Isso requer a escolha adequada de modais (rodoviário, ferroviário, aéreo, hidroviário), o dimensionamento correto da frota, o planejamento de rotas e a utilização de tecnologias para rastreamento e monitoramento em tempo real.

No Brasil, o transporte rodoviário é o mais utilizado, especialmente por empresas de pequeno e médio porte, devido à flexibilidade e à capilaridade que oferece, ainda que apresente custos elevados e dependência da malha viária. Em setores como o de distribuição de materiais de limpeza, onde há alta rotatividade de mercadorias e pedidos de pequeno porte, a eficiência do transporte é fundamental para a satisfação do cliente e a redução de perdas.

A tecnologia tem desempenhado um papel importante na melhoria dos processos de transporte. Ferramentas como sistemas TMS (Transportation Management System) permitem a automação do planejamento de rotas, a consolidação de cargas e a análise de desempenho. De acordo com Novaes (2007), o uso dessas tecnologias pode reduzir custos logísticos e aumentar a previsibilidade nas entregas, o que impacta positivamente o nível de serviço.

Assim, o processo de transporte deve ser gerido de forma estratégica, alinhando eficiência operacional, tecnologia da informação e orientação para o cliente, de modo a contribuir para a competitividade e a sustentabilidade da cadeia de suprimentos.

2.3 GESTÃO DE ESTOQUES NA DISTRIBUIÇÃO

A gestão de estoques constitui uma das funções críticas dentro da logística e da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Ela visa equilibrar o custo de manter estoques (custos de armazenagem, obsolescência, capital empatado) com o nível de serviço ao cliente (disponibilidade de produtos e tempo de entrega) (Ballou, 2006). Para Slack et al. (2009), o estoque atua como um "amortecedor" entre diferentes estágios do processo produtivo ou entre oferta e demanda, sendo essencial para a estabilidade das operações.

Dentre as ferramentas utilizadas para a gestão de estoques, destacam-se os sistemas de previsão de demanda, controle de inventário, ponto de pedido, lote econômico de compra (LEC) e a curva ABC, que classifica os produtos com base em sua importância relativa para a empresa (Dias, 2010). O uso adequado dessas ferramentas permite otimizar os níveis de estoque, evitando tanto faltas quanto excessos que comprometem a eficiência operacional.

No setor de distribuição de materiais de limpeza, onde os produtos possuem diferentes volumes, prazos de validade e níveis de rotatividade, a gestão eficiente dos estoques é um desafio contínuo. Segundo Arnold et al. (2008), a frequência de pedidos e o giro de estoque são indicadores-chave para avaliar a performance nesse tipo de operação. Além disso, empresas que trabalham com múltiplos fornecedores precisam considerar fatores como lead time, sazonalidade da demanda e flexibilidade no reabastecimento, o que exige um planejamento detalhado e atualizado constantemente (Corrêa; Ganesi; Caon, 2007).

Ao enfatizar esses elementos, o autor pretendeu reforçar a ideia de que a eficiência nesse tipo de operação depende de um controle logístico detalhado, flexível e constantemente atualizado, especialmente em ambientes que lidam com múltiplos fornecedores e grande diversidade de itens.

2.3.1 O Processo de Estoque

A gestão de estoques é uma das áreas mais sensíveis e estratégicas da cadeia de suprimentos, pois está diretamente relacionada ao equilíbrio entre disponibilidade de produtos e custos operacionais. O estoque atua como um

amortecedor entre as variabilidades da demanda e o tempo de reposição dos suprimentos, sendo essencial para assegurar o atendimento ao cliente com níveis adequados de serviço (Dias, 2011).

De forma geral, o processo de gestão de estoques envolve a definição de políticas de reposição, classificação dos itens, cálculo dos pontos de pedido, lotes econômicos de compra, além do monitoramento contínuo dos níveis de estoque. Segundo Ballou (2006), a gestão eficiente de estoques permite reduzir custos com armazenagem, minimizar perdas por obsolescência ou vencimento, e aumentar a eficiência do capital investido.

Modelos clássicos como o Just in Time (JIT), Kanban e o sistema de revisão contínua são amplamente aplicados em diferentes segmentos e buscam minimizar os estoques em trânsito ou armazenados, sem comprometer o abastecimento. No entanto, sua aplicação deve considerar o contexto específico da empresa. No caso de uma distribuidora de materiais de limpeza, a alta rotatividade dos produtos e a diversidade de itens exigem um controle rigoroso para evitar tanto excessos quanto faltas, o que pode comprometer o fluxo de caixa e o nível de serviço.

O uso de sistemas ERP e ferramentas de Business Intelligence tem sido uma alternativa eficaz para aprimorar o controle de estoques. De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015), a integração de dados em tempo real permite maior visibilidade da cadeia e decisões mais ágeis, como a identificação de itens de giro lento, o planejamento de promoções para reduzir excedentes e a antecipação de rupturas.

A classificação ABC dos estoques, baseada no valor ou no giro dos produtos, também é uma prática amplamente utilizada para orientar o foco da gestão. Como destaca Martins e Alt (2009), essa abordagem permite concentrar os esforços de controle e planejamento nos itens que mais impactam financeiramente o negócio, promovendo maior eficiência operacional.

Dessa forma, o processo de estoque vai além do simples armazenamento de produtos, representando uma função estratégica que afeta diretamente os custos, a lucratividade e a capacidade de resposta da empresa às demandas do mercado.

2.4 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

O relacionamento com fornecedores representa um dos fatores críticos de sucesso dentro da gestão da cadeia de suprimentos. Parcerias estratégicas baseadas em confiança, cooperação e compartilhamento de informações tendem a gerar melhores resultados em termos de custo, qualidade, inovação e tempo de resposta (Christopher, 2011; Lambert; Cooper, 2000).

Segundo Mentzer et al. (2001), a colaboração entre os membros da cadeia é essencial para reduzir ineficiências, sincronizar operações e criar valor compartilhado. Em cadeias mais curtas, como é comum em distribuidoras regionais, a proximidade física com os fornecedores pode ser aproveitada para intensificar a cooperação, gerar economias logísticas e agilizar processos de reposição de estoques.

Para Chopra e Meindl (2011), o grau de integração com os fornecedores pode variar desde simples relações transacionais até alianças estratégicas de longo prazo. Empresas que mantêm parcerias de longo prazo com seus fornecedores geralmente possuem maior previsibilidade no abastecimento, menor custo por unidade adquirida e maior capacidade de adaptação às variações de mercado.

Em contextos regionais como o de Cabedelo, as dificuldades logísticas, os custos de transporte e a menor disponibilidade de fornecedores especializados tornam ainda mais importante o desenvolvimento de relações sólidas e cooperativas com os parceiros comerciais. Dessa forma, torna-se possível minimizar rupturas na cadeia, melhorar a eficiência e oferecer um melhor nível de serviço ao cliente final (PIRES, 2016).

3 METODOLOGIA

A metodologia científica é o conjunto de procedimentos sistemáticos adotados para a construção do conhecimento, sendo fundamental para garantir a validade, a confiabilidade e a coerência dos resultados obtidos em uma pesquisa. Sua definição adequada permite que o estudo seja conduzido de forma estruturada, orientando as etapas da investigação desde a formulação do problema até a análise dos dados. A escolha da metodologia deve estar alinhada aos objetivos do trabalho, ao tipo de fenômeno investigado e ao contexto em que ele ocorre. A seguir, apresenta-se a caracterização metodológica adotada neste estudo, contemplando os aspectos relacionados à natureza da pesquisa, seus objetivos, abordagem do problema, procedimentos técnicos e unidade de análise.

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como qualitativa, uma vez que busca compreender, em profundidade, a dinâmica da gestão da cadeia de suprimentos em uma distribuidora de material de limpeza, considerando o contexto organizacional, os processos internos e as percepções dos envolvidos.

A abordagem qualitativa permite explorar o fenômeno em seu ambiente natural, valorizando os significados atribuídos pelos participantes e a complexidade dos fatores que influenciam os resultados organizacionais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo. Esse caráter justifica-se pela intenção de proporcionar maior familiaridade com o problema em estudo, identificando práticas e desafios específicos da gestão de suprimentos em uma distribuidora de médio porte. Sendo justificado, também, na medida em que o estudo busca observar, registrar e analisar os processos adotados pela organização, sem interferência do pesquisador, conforme propõe Vergara (2009).

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa adota predominantemente a abordagem qualitativa, com base na análise interpretativa dos dados coletados. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa se destaca por permitir uma compreensão detalhada da realidade estudada, considerando a subjetividade, os valores e as experiências dos sujeitos envolvidos.

Quanto ao procedimento técnico utilizado para buscar responder à pergunta de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, por se tratar de uma estratégia metodológica adequada à análise aprofundada de fenômenos organizacionais em contextos específicos. Conforme Yin (2015), o estudo de caso permite investigar um objeto em seu ambiente real, sendo especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A unidade de análise foi a WF Distribuidora, empresa de médio porte situada em Cabedelo – PB, que atua na comercialização e distribuição de materiais de limpeza. A coleta de dados foi realizada de janeiro a junho de 2025, por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de um questionário semiestruturado ao gestor de logística da empresa.

O uso dessas diferentes fontes garantiu maior confiabilidade e profundidade aos dados analisados. Todo o processo de pesquisa respeitou os princípios éticos da pesquisa científica, assegurando a confidencialidade das informações.

A pesquisa participante visa modificar a relação que existe entre pesquisador e objeto de pesquisa e sujeitos de pesquisa. Nesta transformação, a atividade participativa é colocada numa perspectiva de eficiência para o território em que está sendo praticada, em conjunto com os sujeitos da pesquisa em todo desenrolar do projeto e, de certa forma, dividindo a autoria com os participantes.

Essa modalidade de pesquisa apresenta dois atributos básicos: relação de reciprocidade entre sujeito e objeto e relação dialética entre teoria e prática. Isso significa que o conhecimento da realidade só se dá no estabelecimento de uma relação entre pesquisador, técnicos, grupos, em que já não se pode mais falar na separação produzida pela dicotomia entre sujeito e objeto da investigação e entre teoria e prática (Silva, 2006, p. 125).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada neste estudo de caso é uma distribuidora de material de limpeza localizada na cidade de Cabedelo, estado da Paraíba. Atuando no mercado há mais de 10 anos, a empresa atende a diversos segmentos, como escolas, condomínios, hospitais e empresas de pequeno e médio porte. Seu portfólio inclui produtos como detergentes, desinfetantes, papel higiênico, sabão em pó, vassouras, entre outros.

Com um modelo de negócios focado no atendimento rápido e personalizado, a empresa opera com uma equipe enxuta, composta por um corpo administrativo, um time de vendas, pessoal de estoque e logística. Sua cadeia de suprimentos envolve principalmente fornecedores localizados nos estados do Nordeste, com alguns insumos vindo da região Sudeste.

Diante deste cenário, como se dá a gestão da cadeia de suprimentos da WF Distribuidora, identificando os impactos das mudanças implementadas nos processos de compra, controle de estoques e entrega de produtos?

4.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA WF DISTRIBUIDORA

Com o intuito de compreender como se dá a gestão da cadeia de suprimentos na WF Distribuidora e identificar os impactos das mudanças implementadas nos processos de compras, controle de estoques e entrega de produtos, foi elaborado e aplicado um questionário direcionado ao gestor de logística da empresa. O instrumento buscou abordar, de forma objetiva, cinco eixos temáticos centrais da operação logística, conforme apresentado a seguir.

A aplicação deste questionário teve como objetivo levantar dados qualitativos que permitissem identificar os efeitos concretos das melhorias realizadas na cadeia de suprimentos da WF Distribuidora. As respostas foram analisadas de maneira interpretativa, considerando os aspectos teóricos abordados no referencial do presente trabalho.

4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

As respostas fornecidas pelo gestor de logística da WF Distribuidora revelaram importantes aspectos da operação e do nível de maturidade da empresa em relação à gestão da cadeia de suprimentos. A seguir, apresentam-se as análises divididas por eixo temático, conforme as principais áreas avaliadas no estudo de caso.

4.3.1 Gestão de Estoques

Segundo Martins (2008), a gestão de estoques abrange decisões estratégicas sobre quanto e quando realizar pedidos, definindo níveis mínimos de estoque de segurança. Uma gestão eficaz de estoque, garante uma boa saúde financeira para empresa, pois, não imobiliza capital, reduz o risco de perda de produtos por excesso de estoque e reduz rupturas e consequentemente perda de faturamento. Essas decisões impactam diretamente os resultados financeiros e operacionais de uma organização. A empresa demonstrou avanços significativos na gestão de estoques nos últimos anos, principalmente com a implementação do sistema ERP Max Finance. O uso dessa ferramenta permitiu o controle mais eficiente das entradas e saídas de produtos, melhorando a acuracidade dos registros e fornecendo dados confiáveis para a tomada de decisões. A adoção de práticas como inventário rotativo, definição de níveis mínimos e máximos e categorização ABC dos produtos contribuiu para a redução de 25% no volume de mercadorias paradas e otimização do espaço no almoxarifado.

O gestor destacou que as compras são realizadas com base na média de consumo dos últimos três meses, o que evidencia uma tentativa de padronização e previsibilidade. No entanto, essa abordagem ainda possui limitações em relação à sazonalidade e à variação de demanda. A categorização por giro (A, B, C) mostrou-se uma prática coerente com a literatura, alinhando os níveis de reposição à demanda real dos itens.

A categorização ABC é uma metodologia de gestão de estoques que classifica os itens com base em sua importância relativa para a empresa, seguindo o princípio de Pareto, também conhecido como a regra 80/20. Nesse contexto, os itens foram divididos em três categorias: Classe A, que representa aproximadamente 20% dos itens e responde por cerca de 80% do valor total do estoque; Classe B, com cerca de 30% dos itens e 15% do valor; e Classe C, englobando 50% dos itens, mas apenas 5% do valor total. Essa classificação permite que a empresa concentre seus recursos e atenção nos itens mais valiosos, otimizando o controle de estoque e a alocação de recursos.

Para implementar a categorização ABC, foi necessário coletar dados sobre o consumo e o valor de cada item no estoque, calculando o valor total de cada um (quantidade multiplicada pelo custo unitário). Em seguida, os itens foram ordenados em ordem decrescente de valor total, e foi calculado o percentual acumulado do valor total e da quantidade acumulada dos itens. Com base nesses percentuais, os itens foram classificados nas categorias A, B ou C. Essa análise permitiu que a empresa estabelecesse políticas de estoque diferenciadas para cada categoria, como níveis de estoque mínimos, frequência de reposição e estratégias de compra, contribuindo para uma gestão de estoque mais eficiente e alinhada às necessidades do negócio.

Essa evolução está em consonância com os princípios destacados por Ballou (2006), que defende que a automação e o controle adequado dos estoques reduzem desperdícios e aumentam a disponibilidade de produtos de forma planejada.

4.3.2 Curva ABC

Conforme Chiavenato (2008), a curva ABC é uma ferramenta estratégica utilizada na gestão de estoques que classifica os itens de acordo com a sua respectiva importância para a empresa. A curva ABC é uma ferramenta gerencial de suma importância para a GSM (Gestão de Cadeia de Suprimentos), pois, torna possível a identificação dos produtos que tem maior e menor impacto no faturamento da empresa. Ou seja, mostra quais os produtos que se deve ter maior atenção e melhor controle de estoque para evitar possíveis quebras de estoque e consequentemente, impactar negativamente o resultado da organização. Esse método classifica os produtos da empresa em três categorias: A, B e C. Sendo os produtos da categoria A, os mais importantes, o B, de média importância e o C de baixa importância. Essa classificação possibilita uma melhor tomada de decisão e melhor gerenciamento de estoque.

4.3.2.1 CATEGORIA A

Os produtos da Categoria A representam aproximadamente 80% do valor total do estoque, mesmo sendo uma minoria em quantidade, em torno de 20% dos itens do portfólio. Esses itens são os mais estratégicos e exigem gestão rigorosa. Entre os principais estão:

- **Papel Toalha Interf FS Classic 5.250 folhas**
Quantidade: 882 unidades
Preço Unitário: R\$ 173,14
Valor Total: R\$ 152.637,34
- **Papel Toalha Rolo FS Plus 6 x 200 m**
Quantidade: 335 unidades
Preço Unitário: R\$ 195,09
Valor Total: R\$ 65.322,64
- **Papel Higiênico Interf. FD 48 x 250 folhas**
Quantidade: 169 unidades
Preço Unitário: R\$ 358,00
Valor Total: R\$ 60.651,17
- **Sabonete Espuma Oasis 800ml**
Quantidade: 709 unidades
Preço Unitário: R\$ 72,94
Valor Total: R\$ 51.714,56

Esses produtos devem ser monitorados com frequência, com controle de estoque apurado, revisões periódicas de consumo e negociações estratégicas com fornecedores para garantir disponibilidade e melhores preços.

4.3.2.1 CATEGORIA B

Os produtos da Categoria B somam cerca de 15% do valor total, com impacto financeiro moderado, e consistem em cerca de 30% do total de produtos. São importantes, mas não críticos. Exemplos incluem:

- **Papel Higiênico Rolo FS Classic 8 x 300 m**
Quantidade: 75 unidades
Preço Unitário: R\$ 112,30
Valor Total: R\$ 10.256,73
- **Guardanapo FD 39,5 x 40 cm Excellence 24 x 50 folhas**
Quantidade: 20 unidades
Preço Unitário: R\$ 365,56
Valor Total: R\$ 9,474,10
- **Papel Higienico Rolo FD Excellence 8 X 300 m**
Quantidade: 25 unidades
Preço Unitário: R\$ 303,49
Valor Total: R\$ 7.612,54
- **Papel Toalha Interf. FT Excellence 2.700 folhas**
Quantidade: 8 unidades
Preço Unitário: R\$ 495,60
Valor Total: R\$ 3.717,00

Para esses itens, recomenda-se revisões periódicas de estoque, compras programadas e ajustes sazonais, evitando tanto excesso quanto ruptura.

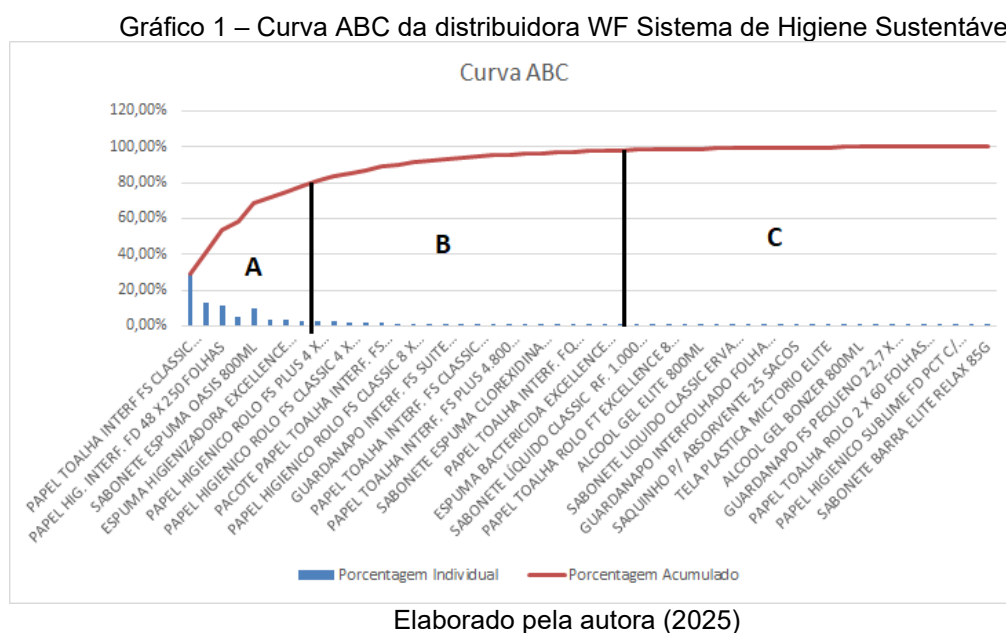
4.3.2.1 CATEGORIA C

Os produtos da Categoria C representam apenas 5% do valor total, apesar de serem numerosos, representando em torno de 50% do portfólio. Seu impacto financeiro é baixo. Exemplos:

- **Sabonete Barra Elite Relax 85g**
Quantidade: 6 unidades
Preço Unitário: R\$ 2,29
Valor Total: R\$ 13,74
- **Papel Higiênico Sublime FD Pct c/ 4 x 30m**
Quantidade: 6 unidades
Preço Unitário: R\$ 4,30
Valor Total: R\$ 25,80
- **Pacote de Guardanapo Interfolhado Folha Simples**
Quantidade: 6 unidades
Preço Unitário: R\$ 4,36
Valor Total: R\$ 26,16

Esses itens podem ser gerenciados com menor frequência, priorizando consolidação de pedidos, redução de variedade e até descontinuidade de produtos com baixa rotatividade, liberando espaço e capital para itens mais relevantes.

Segue a seguir o gráfico representativo da curva ABC da distribuidora de material de limpeza:



Ao observar o gráfico acima, com a relação dos itens organizada na Curva ABC, é possível ter uma visão mais ampla e objetiva para obter um controle de estoque mais eficiente que impacta em todas as etapas de compra e venda de produtos. Além do melhor gerenciamento do estoque, consegue-se criar um planejamento de vendas mais eficaz, promovendo ações promocionais ou descontinuando itens com baixa rotatividade, como o SABONETE BARRA ELITE RELAX 85G (presentes na categoria C), ou, obtendo controle maior de estoque de produtos com alta rotatividade, como o PAPEL TOALHA INTERF FS CLASSIC 5.250 FOLHAS (produtos da categoria A), para que não ocorra falta de estoque e consequentemente, diminuição nas vendas da empresa.

4.3.3 Relacionamento com Fornecedores

O processo de seleção e avaliação de fornecedores ainda é realizado de forma semiestruturada, com base na experiência prática e em critérios como preço, prazo de entrega e qualidade dos produtos. No entanto, o gestor relatou que, após a reorganização dos processos, houve uma busca por maior formalização na avaliação dos fornecedores, com registros sistematizados de desempenho.

Destacou-se também o fortalecimento de parcerias com fornecedores estratégicos, que passaram a oferecer condições comerciais mais vantajosas e maior flexibilidade de prazos. A comunicação foi intensificada e, em alguns casos, passou a ocorrer por meio de plataformas digitais integradas.

Essa aproximação está alinhada com o que defendem Christopher (2016) e Chopra e Meindl (2011), ao destacarem que o relacionamento colaborativo com

forneecedores pode agregar valor à cadeia de suprimentos, promover maior agilidade e reduzir riscos. O que pôde ser observado na empresa, pois o processo de compras e entregas ficou mais ágil, com menos erros e riscos, agregando, assim, maior valor à cadeia de suprimentos.

4.3.4 Logística e Distribuição

A logística da empresa é operada com frota própria, composta por dois veículos de pequeno porte. O planejamento de rotas é feito de forma manual, com base na experiência dos motoristas e na ordem de entrada dos pedidos. O gestor reconheceu que essa metodologia tem gerado rotas sobrepostas, aumento no tempo de entrega e maior consumo de combustível.

Outro gargalo identificado foi a ausência de integração entre o sistema ERP e o setor de transporte. Os pedidos são comunicados manualmente, o que gera retrabalhos e atrasos, principalmente em períodos de alta demanda. Também não há indicadores de desempenho logístico consolidados, o que dificulta o monitoramento de eficiência e a identificação de falhas no processo.

Ainda assim, o gestor mencionou que a empresa tem investido na capacitação da equipe e analisa a viabilidade de adotar ferramentas de roteirização digital. Essas medidas apontam para uma consciência crescente sobre a necessidade de modernização e aumento da eficiência operacional.

Esses dados reforçam a importância de se investir na eficiência logística como vantagem competitiva, conforme apontado por Novaes (2007), que destaca que a boa gestão do transporte impacta diretamente o nível de serviço ao cliente e os custos operacionais.

4.3.5 Planejamento da Demanda

O planejamento da demanda é fundamental para assegurar que a produção e os estoques estejam alinhados com as necessidades do cliente, reduzindo custos e melhorando o nível de serviço (Chopra; Meindl, 2016, p. 125). O planejamento da demanda na WF Distribuidora, segundo o gestor, ainda é realizado de forma simplificada, com base na média de consumo dos últimos três meses. Embora isso represente uma evolução em relação a métodos empíricos anteriores, a abordagem continua vulnerável a oscilações sazonais e mudanças repentinas na demanda.

Foi apontado que o ERP Max Finance tem limitações para realizar previsões mais complexas, não incorporando variáveis externas ou tendências de mercado. O gestor demonstrou conhecimento sobre métodos mais avançados, como média móvel ponderada, suavização exponencial e sistemas como o Forecast Pro, mas esses recursos ainda não foram implementados.

A falta de ferramentas preditivas robustas compromete a precisão do planejamento e pode resultar tanto em excesso de estoque quanto em rupturas. Nesse sentido, a empresa reconhece a necessidade de evoluir tecnicamente para alcançar maior assertividade em suas compras e eficiência em sua cadeia de suprimentos.

4.3.6 Planejamento de Compras

O gestor relatou mudanças positivas no planejamento de compras, que passou a ser mais estruturado e orientado por dados. Foram incorporadas práticas

como o uso de estoque de segurança, segmentação de produtos via análise ABC e a consideração do tempo de reposição para definição dos pontos de pedido.

Essas mudanças contribuíram para reduzir desperdícios e rupturas, além de permitir maior previsibilidade nas operações. A utilização de relatórios gerados pelo ERP auxiliou na tomada de decisões mais racionais e embasadas, substituindo práticas anteriores mais intuitivas.

Além disso, o gestor indicou o início de uma aproximação mais colaborativa com fornecedores-chave, buscando negociar prazos e volumes. Essa atitude representa uma mudança cultural importante, aproximando a empresa das recomendações de autores como Bowersox, Closs e Cooper (2014), que destacam a importância da cooperação para o desempenho da cadeia de suprimentos.

4.4 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

4.4.1 Gestão de Estoques

A gestão de estoques é um dos pilares fundamentais da cadeia de suprimentos. Conforme Ballou (2006), o controle eficiente de estoques permite equilibrar os níveis de serviço ao cliente e os custos operacionais.

Reconhecendo a necessidade de maior controle e padronização, a WF Distribuidora implementou o sistema ERP Max Finance, que passou a ser a ferramenta central na administração de estoques, planejamento de compras e geração de relatórios analíticos.

Além da prática de compras mensais com base na média de consumo dos últimos três meses, outras estratégias foram adotadas. Entre elas, destaca-se a categorização dos produtos por giro de estoque (A, B, C), permitindo uma reposição mais estratégica e compatível com a demanda real de cada item. Também foi implementado um inventário rotativo, no qual determinados grupos de produtos são auditados semanalmente, reduzindo perdas e evitando divergências de estoque.

Outra iniciativa importante foi a definição de níveis mínimos e máximos para os principais produtos, o que contribuiu para manter a disponibilidade dos itens com menor risco de ruptura. Com essas ações, a empresa obteve melhorias significativas, como a redução em 25% do volume de mercadoria parada, otimização do espaço físico no almoxarifado, aumento da acuracidade dos registros e maior agilidade no processo de reposição.

4.4.2 Relacionamento com Fornecedores

Segundo Christopher (2011), a colaboração com fornecedores é essencial para alcançar uma cadeia de suprimentos eficiente. No caso da WF Distribuidora, o relacionamento com fornecedores ainda é predominantemente reativo, baseado em negociações pontuais, priorizando o menor preço e prazos de entrega curtos. As compras são feitas de forma independente, sem acordos de longo prazo, o que dificulta o planejamento conjunto.

Os contatos são realizados majoritariamente via telefone ou aplicativos de mensagens, com pouca formalização documental. Não há contratos de fornecimento recorrente nem avaliações periódicas de desempenho dos parceiros, o que compromete a previsibilidade no abastecimento e dificulta o estabelecimento de relações mais estratégicas.

Ainda assim, a empresa busca manter uma base diversificada de fornecedores, com pelo menos duas alternativas para cada categoria de produto, como forma de mitigar riscos de desabastecimento. O relacionamento limitado impede, no entanto, o acesso a vantagens competitivas como descontos por volume, prazos estendidos e cocriação de soluções logísticas.

4.4.3 Logística e Distribuição

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de forma eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente (Ballou, 2006). A WF Distribuidora realiza sua logística com frota própria, composta por dois veículos de pequeno porte, responsáveis pelo atendimento da região metropolitana de João Pessoa. A roteirização das entregas é feita de forma manual, com base na experiência dos motoristas e na ordem de entrada dos pedidos. Essa prática tem se mostrado ineficiente, ocasionando rotas sobrepostas, aumento no tempo médio das entregas e maior consumo de combustível.

O sistema de logística carece de automação e integração com o ERP. As informações sobre pedidos prontos para expedição são repassadas manualmente ao setor de transporte, o que gera gargalos operacionais, especialmente em períodos de alta demanda. Há também ausência de indicadores de desempenho logístico, como índice de entregas no prazo ou tempo médio de atendimento, dificultando a identificação de falhas e a tomada de decisões estratégicas.

Os principais gargalos logísticos incluem a limitação da frota, que impede o atendimento simultâneo a múltiplos bairros distantes, e a ausência de monitoramento em tempo real das entregas, o que compromete a transparência e o relacionamento com o cliente. Apesar das limitações, a empresa tem buscado melhorias por meio da capacitação dos colaboradores e da análise de viabilidade para adoção de ferramentas de roteirização digital.

4.4.4 Planejamento da Demanda

O planejamento da demanda é um dos fatores mais críticos para o equilíbrio entre oferta e consumo. Chopra e Meindl (2011) argumentam que decisões de compra baseadas apenas em dados históricos ou intuição tendem a gerar desequilíbrios. A WF Distribuidora, ao adotar o sistema ERP Max Finance, deu um passo importante no sentido de aprimorar esse processo.

Atualmente, a empresa utiliza a média de consumo dos últimos três meses como base para o planejamento de compras. No entanto, esse método, embora mais confiável do que o modelo empírico anterior, ainda apresenta limitações. Entre as técnicas que poderiam ser incorporadas, destacam-se métodos estatísticos de previsão de séries temporais, como a média móvel ponderada, a suavização exponencial simples e a regressão linear. Esses métodos são capazes de identificar padrões de sazonalidade e tendência, oferecendo maior precisão no dimensionamento das reposições.

Embora o ERP Max Finance seja eficaz no controle de estoques e fluxo de caixa, ele possui recursos limitados para previsão automatizada da demanda. O sistema se baseia majoritariamente em dados históricos simples, sem considerar variáveis externas ou padrões de consumo mais complexos. Por essa razão, a integração com sistemas mais robustos poderia representar um salto qualitativo.

Um exemplo de sistema mais avançado é o Forecast Pro, um software especializado em previsão de demanda amplamente utilizado em cadeias de suprimentos. O Forecast Pro utiliza técnicas com estatísticas avançadas, modelagens causais e ajuste de sazonalidade, além de permitir a simulação de cenários com base em múltiplas variáveis.

Esse tipo de solução pode integrar-se a ERPs já existentes, como o Max Finance, fornecendo previsões mais refinadas e auxiliando na tomada de decisão estratégica, especialmente em períodos de alta volatilidade ou sazonalidade acentuada, possibilitando maior precisão nas compras e maior eficiência em toda a cadeia de suprimentos.

4.4.5 Planejamento de Compras

O planejamento de compras é uma etapa crítica da gestão da cadeia de suprimentos, especialmente em empresas de distribuição, como a WF Distribuidora, cuja operação depende diretamente da disponibilidade contínua e equilibrada de produtos. Trata-se de um processo que visa garantir o abastecimento adequado, com base em critérios como a demanda projetada, o giro dos estoques, o tempo de reposição e as condições comerciais negociadas com os fornecedores (Dias, 2011).

Na WF Distribuidora, o planejamento de compras passou por um processo de reestruturação nos últimos anos, impulsionado pela necessidade de reduzir desperdícios, evitar rupturas e melhorar o fluxo de caixa. Anteriormente, a empresa operava com base em decisões reativas e não sistematizadas, o que frequentemente resultava em excessos de produtos de baixo giro ou faltas de itens de alta demanda. Com a adoção de práticas mais estruturadas, a distribuidora passou a utilizar indicadores históricos de vendas, sazonalidades do mercado e relatórios gerados por seu sistema ERP para embasar as decisões de compra.

Segundo relato do gestor responsável, a empresa adotou o conceito de estoque de segurança e passou a trabalhar com pedidos programados, o que permitiu maior previsibilidade e alinhamento com os fornecedores. Essa mudança foi fundamental para reduzir a dependência de decisões empíricas e estabelecer um fluxo mais regular de entradas e saídas de mercadorias. Além disso, houve uma segmentação dos produtos com base na classificação ABC, o que tornou o processo de compras mais estratégico, com foco nos itens que representam maior impacto financeiro e operacional.

Autores como Ballou (2006) e Bowersox, Closs e Cooper (2014) destacam que um planejamento de compras eficaz deve considerar não apenas os volumes de compra, mas também aspectos como lead time, custo de aquisição, condições de pagamento e desempenho dos fornecedores. Na prática da WF Distribuidora, a análise do lead time foi incorporada ao processo decisório, permitindo ajustar os pontos de pedido de acordo com o tempo médio de entrega de cada fornecedor, o que contribuiu para a redução de atrasos e a manutenção dos níveis de serviço.

Adicionalmente, a empresa iniciou um processo de relacionamento mais colaborativo com seus principais fornecedores, buscando vantagens como prazos estendidos, descontos por volume e reposições mais ágeis. Essa abordagem está alinhada com a literatura, que ressalta a importância de parcerias estratégicas na cadeia de suprimentos como forma de promover eficiência e resiliência (Chopra; Meindl, 2011).

Em síntese, o planejamento de compras na WF Distribuidora evoluiu de um modelo reativo e empírico para um processo estruturado, orientado por dados e

alinhado com os objetivos logísticos da empresa. Essa transformação tem contribuído para o equilíbrio dos estoques, a redução de custos operacionais e a melhoria da capacidade de resposta ao mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da cadeia de suprimentos na WF Distribuidora apresenta características comuns a empresas de pequeno porte que estão em processo de estruturação e profissionalização de seus processos logísticos. Por meio da análise do estudo de caso e das respostas do gestor de logística, foi possível perceber que a empresa já implementou avanços importantes, mas ainda enfrenta desafios que impedem uma atuação mais eficiente, integrada e estratégica.

Entre as melhorias já identificadas, destaca-se a implantação de um sistema ERP (Max Finance), que proporcionou maior controle sobre as movimentações de entrada e saída, organização dos processos logísticos e uma visão mais clara sobre o estoque disponível. A utilização da análise ABC para classificação dos produtos por giro de vendas, a definição de pontos de reposição e a implementação de estoques de segurança são práticas relevantes que indicam um amadurecimento da gestão de suprimentos da empresa. Além disso, observa-se um maior cuidado no planejamento das compras, considerando não apenas a experiência empírica, mas também dados históricos e níveis mínimos e máximos de produtos.

Entretanto, persistem gargalos que precisam ser superados para que a WF Distribuidora atinja um patamar mais avançado de gestão da cadeia de suprimentos. O relacionamento com fornecedores ainda é informal e desprovido de critérios estruturados para avaliação, o que pode comprometer a qualidade e a confiabilidade das entregas.

O planejamento da demanda, embora baseado em dados de vendas passadas, ainda não incorpora variáveis externas ou ferramentas preditivas que permitam maior assertividade, especialmente em períodos sazonais. A logística de distribuição carece de automatização e depende da experiência dos motoristas, o que limita a eficiência e eleva os custos operacionais. Diante disso, algumas sugestões de novas melhorias são fundamentais para a evolução da empresa:

Primeiramente, é necessário formalizar o relacionamento com fornecedores, estabelecendo critérios objetivos de avaliação de desempenho, contratos com cláusulas de prazos e qualidade, e, quando possível, parcerias de médio e longo prazo que garantam maior previsibilidade e confiança na cadeia de suprimentos. Também é recomendável a adoção de métodos estatísticos mais avançados para o planejamento da demanda, como médias móveis, suavização exponencial e ferramentas preditivas, o que contribuirá para evitar rupturas ou excessos de estoque.

No que diz respeito à logística de distribuição, a implementação de sistemas de roteirização e controle de entregas pode otimizar rotas, reduzir custos com combustíveis e aumentar a pontualidade nas entregas aos clientes. O uso de indicadores de desempenho logístico (KPIs), como acuracidade do inventário, índice de atendimento, tempo médio de entrega e taxa de ruptura de estoque, também pode ajudar a mensurar resultados e orientar melhorias contínuas.

Por fim, é importante investir na capacitação contínua da equipe de logística, promovendo treinamentos voltados para gestão de suprimentos, uso de tecnologias, atendimento ao cliente e boas práticas de armazenagem e distribuição. Essa

iniciativa contribui para o aumento da eficiência operacional e para o engajamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

Em síntese, a WF Distribuidora apresenta avanços significativos em sua gestão da cadeia de suprimentos, mas ainda possui espaço considerável para melhorias. A adoção das sugestões aqui propostas poderá gerar ganhos em eficiência, qualidade no atendimento, redução de custos e maior competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, A. B. et al. **Modelo de análise de cadeias de suprimentos:** fundamentos e aplicações às cadeias de cilindros de GNV. *Gestão e Produção*, v. 11, n. 3, p. 299-311, 2004.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** logística empresarial. 5. (org.). Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** logística empresarial. 5. (org.). Porto Alegre: Bookman, 2006. v. 5, p. 157-391.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística da cadeia de suprimentos. 2.** (org.). Porto Alegre: Bookman, 2014.
- CAMPOS, Yuri Gonçalves. **Gerenciamento da cadeia de suprimento:** a força da integração. [S.l.: s.n.], [s.d.].
- CHIAVENATO, I. **Planejamento e controle da produção.** Barueri, SP: Manole, 2008.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Administração da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operação. 4. (org.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Supply Chain Management:** Strategy, Planning, and Operation. 6. ed. Boston: Pearson, 2016.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. 2. (org.). São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- COELHO, Leandro Callegan. **Gestão da cadeia de suprimentos:** conceitos, tendências e ideias para melhoria. [S.l.: s.n.], 2007.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2009.

HARLAND, C. M. **Supply chain management**: relationships, chains and networks. 1996. [S.l.: s.n.].

KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. K.; RITZMAN, L. P. **Administração de operações**: processos e cadeias de valor. 10. (org.). São Paulo: Pearson, 2013.
KURIEN, G. P.; QURESHI, M. N. Study of performance measurement practices in supply chain management. [S.l.: s.n.], 2011.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. **Supply chain management**: implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, Flórida, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais**: logística empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. (org.). São Paulo: Saraiva, 2009.

MONCZKA, R. M. et al. **Purchasing and Supply Chain Management**. 4th (org.). South-Western Cengage Learning, 2010.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIRES, Sílvia R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. (org.). Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 6. (org.). São Paulo: Atlas, 2019.

RIBEIRO, P. C. C.; GOMES, C. F. S. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. 4. (org.). São Paulo: Thomson, 2013.

RODRIGUES, W. L. H. P.; SANTIN, N. J. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Integração, São Paulo, abr./maio/jun. 2004, ano X, n. 37, p. 97-102.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Designing and Managing the Supply Chain**: Concepts, Strategies and Case Studies. 3rd (org.). New York: McGraw-Hill, 2008.

SILVA, M. O. S. **Reconstruindo um processo participativo na produção do conhecimento**. IN C. R. Brandão, D. Streck (Orgs.). Pesquisa participante: a partilha do saber. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2006.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 6. (org.).. São Paulo: Atlas, 2015.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. (org.).. São Paulo: Atlas, 2002.

TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugênio Avila; SILVA, Angelo Lago. **Gestão da cadeia suprimentos e a segurança do alimento**: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. *Gestão e Produção (UFSCar)*, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 107-120, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

OS IMPACTOS DA TAXA SELIC NAS LINHAS DE CRÉDITO AOS MICROEMPREENDEDORES

Ruth da Conceição Silva (aluna)
Odilon Carreiro de Almeida Neto (orientador)
Priscylla Kelly De Almeida Barreto (coorientadora)
Tulio Augusto Andrade Oliveira (coorientador)

RESUMO

A taxa SELIC, a principal taxa de juros de referência do Brasil, desempenha um papel fundamental na formação do cenário financeiro, especialmente para microempreendedores influenciando o custo do empréstimo e afetando diretamente a acessibilidade das linhas de crédito para pequenos empresários. O presente artigo tem por objetivo examinar os impactos da taxa SELIC nas linhas de crédito para microempreendedores e entender como as flutuações dessa taxa podem aumentar ou diminuir sua capacidade de obter o financiamento necessário. Foi utilizada como metodologia uma revisão de literatura de natureza qualitativa. Os resultados geralmente revelam que, quando a taxa SELIC está alta, o custo do empréstimo aumenta, tornando mais difícil para os microempreendedores acessarem crédito acessível. Por outro lado, uma taxa SELIC mais baixa tende a reduzir os custos de captação, melhorando o acesso ao crédito podendo levar ao crescimento e à sustentabilidade dos negócios dos microempreendedores, destacando a importância crucial da taxa SELIC para sua viabilidade financeira.

Palavras-chaves: Microempresas; Taxa Selic; Crédito.

ABSTRACT:

The SELIC rate, Brazil's main benchmark interest rate, plays a key role in shaping the financial landscape, especially for microentrepreneurs, influencing the cost of borrowing and directly affecting the accessibility of credit lines for small business owners. This article aims to examine the impacts of the SELIC rate on credit lines for microentrepreneurs and understand how fluctuations in this rate can increase or decrease their ability to obtain the necessary financing. A qualitative literature review was used as the methodology. The results generally reveal that when the SELIC rate is high, the cost of borrowing increases, making it more difficult for microentrepreneurs to access affordable credit. On the other hand, a lower SELIC rate tends to reduce borrowing costs, improving access to credit and potentially leading to the growth and sustainability of microentrepreneurs' businesses, highlighting the crucial importance of the SELIC rate for their financial viability.

Keywords: Microenterprises; Selic rate; Credit.

1 INTRODUÇÃO

A taxa Selic, é a taxa básica de juros no Brasil definida pelo Banco Central, desempenha um papel fundamental no cenário econômico do país, influenciando vários aspectos do mercado financeiro, incluindo a disponibilidade e o custo do

crédito. Para microempreendedores, que formam a espinha dorsal da economia brasileira, o acesso a linhas de crédito acessíveis é crucial para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios.

A taxa Selic impacta diretamente as taxas de juros que bancos e instituições financeiras cobram sobre empréstimos, afetando assim a capacidade de endividamento dos microempreendedores (Pontel *et al.*, 2020). Quando está alta, os custos dos empréstimos aumentam, o que pode sufocar a atividade empresarial, tornando os empréstimos menos acessíveis para proprietários de pequenas empresas, dessa forma esse cenário pode levar a uma redução no investimento, nos planos de expansão e até mesmo na capacidade operacional diária das microempresas (Oliveira; Ferreira, 2018).

Por outro lado, uma taxa Selic mais baixa geralmente torna o crédito mais acessível e barato, incentivando os microempreendedores a investir em seus empreendimentos comerciais. Com taxas de juros mais baixas, o custo dos empréstimos diminui, permitindo que as microempresas garantam os fundos necessários para expansão, compras de estoque ou atualizações tecnológicas (Luperi, 2021).

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar as dificuldades enfrentadas pelos pequenos empreendedores na concessão de crédito relacionado a variação da taxa Selic. E como objetivos específicos: Identificar problemas causados com a variação da taxa Selic para obtenção de crédito; Apontar ferramentas que possam auxiliar na facilitação de meios de contratação; Sugerir alternativas de soluções financeiras para melhor satisfação do pequeno empreendedor.

Esse acesso ao capital é vital para fomentar a inovação, impulsionar a competitividade e, em última análise, contribuir para o crescimento econômico. No entanto, a relação entre a taxa Selic e as linhas de crédito para microempreendedores não depende apenas do custo do empréstimo, outros fatores, como o ambiente econômico geral, as taxas de inflação e a saúde financeira das instituições de crédito, também desempenham papéis significativos.

Assim, embora a taxa Selic seja um determinante crítico da acessibilidade ao crédito para microempreendedores, ela faz parte de um ecossistema financeiro mais amplo. Os formuladores de políticas e as instituições financeiras devem considerar essas dinâmicas para criar um ambiente propício para microempreendedores, garantindo que eles possam prosperar e contribuir positivamente para a economia (Duarte, 2021). Entender as nuances de como a taxa Selic afeta os microempreendedores é essencial para as partes interessadas que buscam apoiar o crescimento e a sustentabilidade deste setor vital.

Flutuações na taxa Selic introduzem incerteza significativa no planejamento financeiro para microempreendedores. A imprevisibilidade das mudanças nas taxas de juros pode complicar o orçamento de longo prazo, pois os microempreendedores devem navegar no cenário volátil dos custos de empréstimos. Essa imprevisibilidade pode levar a dificuldades na previsão precisa de despesas e receitas, forçando os empreendedores a adotar uma abordagem reativa em vez de proativa à gestão financeira. Justifica-se que os microempreendedores desempenham um papel vital na economia ao promover a inovação, criar empregos e contribuir para o crescimento econômico. No entanto, o acesso ao crédito costuma ser um obstáculo significativo para esses indivíduos, dessa forma entender essas interações fornecem perspectivas valiosas sobre como a política monetária afeta as microempresas.

Como resultado, muitos podem adiar ou abandonar essas iniciativas devido à incerteza sobre compromissos financeiros futuros. Essa hesitação em investir pode sufocar as oportunidades de crescimento, pois as pequenas empresas desempenham um papel crucial na promoção da inovação e do progresso econômico. Além disso, a incerteza em torno da taxa Selic pode levar à falta de confiança no mercado, desencorajando ainda mais potenciais investidores de apoiar microempresas (Oliveira; Ferreira, 2018). Dessa forma têm-se o seguinte problema de pesquisa: **Como as variações na taxa Selic afetam a disponibilidade e os termos das linhas de crédito para microempreendedores no Brasil?**

Em um cenário onde o planejamento financeiro já é desafiador, a natureza imprevisível da taxa Selic adiciona uma camada de complexidade que os microempreendedores devem navegar, dificultando, em última análise, seu potencial de sucesso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O PAPEL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

As micro e pequenas empresas desempenham um papel crucial na contribuição para as taxas de emprego no Brasil. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, essas empresas criaram mais de 1,1 milhão de empregos somente em 2023. Esse número significativo destaca a importância das microempresas no combate ao desemprego e na promoção da inclusão social. A mesma pesquisa indica que as micro e pequenas empresas foram responsáveis por aproximadamente 72% dos empregos criados no país. Em contraste, as médias e grandes empresas geraram apenas 372,4 mil vagas. Essa disparidade ressalta como as microempresas atuam como a espinha dorsal do mercado de trabalho, proporcionando oportunidades essenciais de emprego para muitos brasileiros (Silva et al., 2023).

O impacto das microempresas vai além da mera criação de empregos; elas também desempenham um papel vital no desenvolvimento das comunidades locais. Pesquisas indicam que áreas com maiores taxas de atividade empreendedora apresentam aumento nos níveis de renda, redução do desemprego e menores taxas de informalidade, além disso, notáveis 63% dos microempreendedores expressam o desejo de estabelecer seus negócios em suas próprias comunidades, fomentando o crescimento econômico local. Esse engajamento local não apenas fortalece os laços comunitários, mas também reinveste a riqueza nos bairros onde essas empresas operam, criando um ciclo sustentável de desenvolvimento econômico e prosperidade.

Além disso, as micro e pequenas empresas influenciam significativamente a diversificação da economia brasileira. Ao atuarem em diversos setores, elas ajudam a reduzir a dependência do país de um número limitado de indústrias, essa diversificação é essencial para a resiliência econômica, especialmente em tempos de flutuações de mercado ou crises econômicas. Além disso, as microempresas representam uma parcela substancial do setor de serviços, respondendo por 53,4% do PIB somente no comércio. Essa diversificação não apenas aumenta a estabilidade econômica, mas também promove a criatividade e a inovação, à medida

que as pequenas empresas se adaptam para atender às diversas necessidades dos consumidores em todo o país.

O acesso limitado ao capital representa um desafio financeiro significativo para microempreendedores, muitas vezes, esses pequenos empresários lutam para garantir o financiamento necessário para iniciar ou expandir seus empreendimentos, o que pode impedir sua capacidade de investir em recursos essenciais ou expandir as operações forçando-os a se envolverem em uma gestão meticulosa de capital e buscar oportunidades alternativas de investimento.

Além disso, as barreiras para obter suporte financeiro podem advir de vários fatores, incluindo falta de garantias, histórico de crédito insuficiente e percepção geral de risco pelos credores, como resultado, muitos microempreendedores se encontram em uma situação financeira precária, incapazes de alavancar os fundos de que precisam para prosperar (Campanha et al., 2017).

2.2 CENÁRIO FINANCEIRO E DESAFIOS PARA OS MICROEMPREENDEDORES

Altas taxas de juros sobre empréstimos complicam ainda mais o cenário financeiro para microempreendedores. No Brasil, por exemplo, as taxas de juros são notoriamente altas, o que não apenas aumenta o custo do empréstimo, mas também representa um risco significativo de acumulação de dívidas. Os microempreendedores geralmente têm acesso limitado ao crédito e devem depender de um pequeno número de bancos que podem cobrar taxas exorbitantes. O fardo dos juros altos pode levar a um ciclo de dívidas, tornando desafiador para esses empreendedores manter a estabilidade financeira e, em última análise, ameaçando a viabilidade de seus negócios, conseqüentemente, muitos podem evitar tomar empréstimos completamente, temendo as repercussões dos altos custos de reembolso (Lopes; Lima, 2019).

Problemas de gerenciamento de fluxo de caixa são outro desafio financeiro crítico enfrentado, o gerenciamento eficaz do fluxo de caixa é essencial para a sobrevivência de qualquer negócio, mas muitos microempreendedores lutam para manter uma compreensão clara de sua situação financeira.

Algumas dificuldades comuns incluem rastrear vendas e despesas diárias, o que pode levar a déficits se não for monitorado de perto, além disso, a imprevisibilidade das entradas e saídas de caixa pode criar estresse adicional, dificultando que tomem decisões informadas sobre suas operações. Implementar estratégias eficazes de fluxo de caixa é crucial para superar esses desafios, pois ajuda os empreendedores a diagnosticar sua saúde financeira e planejar adequadamente. Essa falta de conhecimento de gerenciamento financeiro pode prejudicar significativamente sua capacidade de sustentar e expandir seus negócios em um mercado cada vez mais competitivo.

Um dos principais desafios relacionados ao mercado enfrentados pelos microempreendedores é a concorrência de empresas maiores. Empresas maiores geralmente têm mais recursos à disposição, o que lhes permite investir pesadamente em marketing, inovação e atendimento ao cliente, essa vantagem competitiva pode dificultar que os microempreendedores atraiam e retenham clientes.

Como resultado, os microempreendedores podem se ver lutando para manter a participação de mercado em um ambiente onde a fidelidade à marca e as expectativas do cliente são fortemente influenciadas por esses participantes maiores. Para superar esse desafio, são encorajados a adotar propostas de venda

exclusivas e se concentrar em nichos de mercado onde podem competir efetivamente contra corporações maiores.

Outro obstáculo significativo é a falta de informações de mercado. Sem acesso a dados confiáveis sobre tendências de mercado, comportamento do consumidor e análise competitiva, os microempreendedores podem achar desafiador tomar decisões comerciais informadas levando a estratégias equivocadas e oportunidades perdidas. Por exemplo, entender as demandas do público-alvo é essencial para personalizar produtos ou serviços de forma eficaz, além disso, a ausência de uma análise de mercado adequada pode prejudicar a capacidade dos microempreendedores de inovar e se adaptar, o que é crucial para sustentar seus negócios em um cenário de mercado em rápida mudança (Neves et al., 2024).

Alguns microempreendedores frequentemente encontram dificuldades para atingir seus clientes-alvo. O desafio da aquisição de clientes é agravado por orçamentos e recursos de marketing limitados podendo não ter a experiência necessária para implementar estratégias de marketing eficazes, o que pode prejudicar sua visibilidade no mercado.

Ademais, a proliferação de canais de marketing digital pode ser avassaladora, dificultando para os microempreendedores identificar as plataformas mais eficazes para atingir seu público desejado, dessa forma é essencial que os microempreendedores alavanquem estratégias de marketing econômicas, como marketing de mídia social e engajamento da comunidade, para aumentar seu alcance e construir relacionamentos duradouros com clientes em potencial.

Os microempreendedores frequentemente enfrentam desafios operacionais significativos devido a recursos e infraestrutura limitados, dificultando sua capacidade de escalar e competir efetivamente no mercado. Muitos microempreendedores lutam com acesso inadequado a ferramentas essenciais, tecnologia e instalações necessárias para operações comerciais eficientes, essa falta de recursos pode levar a ineficiências, diminuição da produtividade e, finalmente, perdas financeiras, além disso, a infraestrutura em muitas regiões pode não atender às necessidades de pequenas empresas, como serviços confiáveis de transporte e logística. Consequentemente, os microempreendedores frequentemente precisam encontrar soluções criativas para trabalhar dentro dessas limitações, o que pode ser um fardo considerável.

Outro desafio crítico é a lacuna de habilidades e a falta de treinamento entre os microempreendedores. Embora ter habilidades relacionadas à atividade principal do negócio seja essencial, muitos empreendedores também precisam desenvolver competências em áreas como gestão financeira, marketing e atendimento ao cliente.

A ausência de programas de treinamento adequados pode deixar os microempreendedores mal equipados para lidar com vários aspectos de seus negócios, levando a uma tomada de decisão ruim e oportunidades perdidas. Essa lacuna de habilidades não afeta apenas suas capacidades operacionais imediatas, mas também pode dificultar o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo. À medida que os microempreendedores navegam em seu cenário de negócios, investir no desenvolvimento de habilidades se torna crucial para superar esses desafios e aumentar sua eficácia geral (Lima et al., 2024).

Equilibrar múltiplas funções e responsabilidades é outro desafio enfrentado, muitas vezes, esses indivíduos devem desempenhar muitas funções, gerenciando tudo, desde a produção até o marketing e o atendimento ao cliente, essa responsabilidade multifacetada pode levar ao esgotamento e à redução da eficácia em cada função.

Quando os microempreendedores são sobrecarregados com tarefas diárias, eles podem negligenciar funções essenciais, como planejamento estratégico ou supervisão financeira, que são vitais para o sucesso do negócio. Esse malabarismo pode impactar suas vidas pessoais, prejudicando relacionamentos e levando ao estresse, portanto, encontrar estratégias para gerenciar essas responsabilidades de forma eficiente é essencial para que os microempreendedores prosperem em um ambiente competitivo (Campanha et al., 2017).

2.3 SOLUÇÕES E OPORTUNIDADES

Apoio e incentivos governamentais desempenham um papel crucial no crescimento das microempresas no Brasil. Programas como o PRONAMPE oferecem linhas de crédito específicas para pequenos empreendedores, permitindo que esses empresários adquiram maquinários e equipamentos essenciais para expandir suas operações, além disso, iniciativas como o programa Desenrola Pequenos Negócios, parte do Acredita Brasil, visam proporcionar oportunidades para microempreendedores individuais, ajudando-os a superar barreiras financeiras e a acessar recursos fundamentais. Esses incentivos não apenas facilitam o acesso ao financiamento, mas também criam um ambiente mais favorável à competitividade e à sustentabilidade do setor.

Programas de treinamento e capacitação são igualmente fundamentais para o sucesso das microempresas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) desempenha um papel vital para promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das microempresas, oferecendo soluções de assistência técnica e gerencial. As iniciativas de treinamento não se limitam apenas à qualificação técnica, mas também incluem módulos sobre finanças, marketing e vendas, garantindo que os empreendedores tenham as habilidades necessárias para gerenciar seus negócios com eficácia. Essa capacitação contínua não só melhora as operações diárias, mas também prepara os empresários para enfrentar os desafios do mercado (Borges, 2022).

As oportunidades de networking e colaboração são essenciais para o crescimento das microempresas, fornecendo uma plataforma para troca de experiências e validação de ideias. A construção de uma rede sólida permite que os empreendedores acessem novos clientes, parcerias e oportunidades de negócios, além disso, a união entre empreendedores promove uma cultura de cooperação, onde o conhecimento é compartilhado e as melhores práticas são disseminadas. Com um número crescente de pequenas empresas no Brasil, que totalizam 18,5 milhões, a importância do networking se torna ainda mais evidente, pois pode ser um diferencial significativo na busca por crescimento e sucesso em um mercado competitivo.

2.4 POLÍTICA MONETÁRIA

Os principais objetivos da política monetária são manter a inflação em um nível estável e previsível e promover a estabilidade econômica geral. Bancos centrais, como o Conselho Monetário, estabelecem metas específicas de inflação para orientar suas ações políticas e garantir que os preços não flutuem excessivamente. Ao controlar a inflação, os bancos centrais visam criar um ambiente propício ao crescimento sustentável, incentivando o investimento e o consumo, ao mesmo tempo em que previnem os efeitos negativos da hiperinflação ou da

deflação. Esse foco na estabilidade de preços serve como base para a confiança econômica e o desenvolvimento a longo prazo, enfatizando que manter a inflação dentro da faixa da meta é crucial para atingir objetivos macroeconômicos mais amplos.

Como resultado, o objetivo principal da política monetária permanece centrado em equilibrar o controle da inflação com a promoção de condições econômicas estáveis, o que beneficia tanto consumidores quanto investidores. Os pontos principais incluem: o controle da inflação é vital para a estabilidade econômica; as metas são definidas pelo Conselho Monetário e Preços estáveis que promovem confiança e crescimento (Montes, 2009).

Os bancos centrais utilizam uma variedade de ferramentas para atingir seus objetivos de política monetária, sendo os ajustes das taxas de juros, as operações de mercado aberto e os depósitos compulsórios os mais proeminentes. Entre eles, os ajustes das taxas de juros — como a taxa Selic no Brasil — são um instrumento fundamental, influenciando os custos de empréstimos em toda a economia e afetando os comportamentos de consumo e investimento. As operações de mercado aberto envolvem a compra ou venda de títulos públicos para regular a liquidez no sistema financeiro, impactando diretamente a quantidade de dinheiro em circulação na economia.

Os depósitos compulsórios, que determinam as reservas mínimas que os bancos devem manter, servem para controlar a capacidade do setor bancário de emprestar, influenciando assim a oferta geral de moeda e a disponibilidade de crédito. Essas ferramentas trabalham em conjunto para direcionar a atividade econômica em direção às metas desejadas de inflação e crescimento, com cada instrumento proporcionando aos formuladores de políticas flexibilidade para responder às mudanças nas condições econômicas (Feijó et al., 2022).

A implementação da política monetária depende, em grande parte, do papel do banco central como principal operador dessas ferramentas, guiado por órgãos decisórios independentes, como o Conselho de Política Monetária. Essa independência permite que os bancos centrais definam políticas com base em dados econômicos e não em pressões políticas, garantindo o foco na estabilidade de longo prazo.

O Banco Central avalia diversos indicadores — como taxas de inflação, taxas de câmbio e crescimento econômico — para determinar a postura adequada da política monetária. Além disso, no Brasil, o principal instrumento do Banco Central é a taxa Selic, que influencia as demais taxas de juros e a atividade econômica geral, auxiliando no controle da inflação. Ao calibrar cuidadosamente essas medidas, os bancos centrais podem manter a inflação dentro das metas e apoiar o crescimento econômico sustentável, cumprindo assim seu mandato principal de forma eficaz (Couto; Meurer, 2017).

2.5 ENTENDENDO A TAXA SELIC E SEU PAPEL NA POLÍTICA MONETÁRIA

A taxa Selic serve como taxa de juros básica da economia brasileira, influenciando fundamentalmente várias dinâmicas financeiras dentro do país. Calculada com base nas taxas médias de empréstimos overnight entre instituições financeiras, atua como referência para outras taxas de juros, incluindo aquelas sobre empréstimos, financiamentos e investimentos. Atualmente, a taxa Selic está definida em 12,25% ao ano.

Essa taxa não apenas orienta o custo dos empréstimos para consumidores e empresas, mas também impacta o ambiente econômico geral ao estabelecer uma estrutura dentro da qual a política monetária opera. Entender como a taxa Selic é calculada e suas implicações é essencial para compreender seu papel na economia brasileira.

O Banco Central do Brasil desempenha um papel fundamental na definição da taxa Selic, utilizando-a como um instrumento primário para implementar a política monetária. O objetivo principal do Banco Central é administrar a inflação e manter a estabilidade econômica.

Quando as taxas de inflação excedem a meta, por exemplo, o Banco Central pode aumentar a taxa Selic para conter gastos e investimentos, estabilizando assim os preços, por outro lado, durante períodos de baixa inflação ou crises econômicas, a redução da taxa Selic pode estimular a atividade econômica ao encorajar empréstimos e gastos. Essa gestão ativa da taxa Selic reflete a responsabilidade do BC de se adaptar às mudanças nas condições econômicas enquanto se esforça para atingir suas metas de inflação (Passos, 2023).

O impacto da taxa Selic na inflação e na estabilidade econômica é profundo e multifacetado. Ao ajustar a taxa Selic, o Banco Central influencia o comportamento do consumidor, as decisões de investimento e a atividade econômica geral. Altas taxas de juros podem levar à redução do consumo e do investimento, o que pode resultar em maior desemprego e diminuição da renda familiar, por outro lado, taxas de juros mais baixas podem estimular o crescimento econômico, mas também podem arriscar aumentar a inflação se não forem cuidadosamente monitoradas.

Assim, a taxa Selic atua como uma alavanca crucial na manutenção do equilíbrio entre a promoção do crescimento econômico e o controle da inflação, tornando-a um componente vital da estrutura de política econômica do Brasil.

A taxa Selic desempenha um papel crucial na influência dos gastos e investimentos do consumidor na economia brasileira. Como taxa básica de juros, ela serve como referência para vários produtos de crédito, incluindo empréstimos e financiamentos.

Quando a taxa Selic está alta, como é o caso atualmente em 12,25% ao ano, isso leva a taxas de juros elevadas sobre empréstimos, tornando o crédito mais caro para pessoas físicas e jurídicas, esse aumento nos custos de empréstimos pode desencorajar os gastos do consumidor, pois maiores pagamentos de empréstimos reduzem a renda disponível, além disso, as empresas podem atrasar ou reduzir os investimentos devido ao maior custo de financiamento, o que pode impactar negativamente o crescimento econômico. Consequentemente, flutuações na taxa Selic podem moldar significativamente o cenário econômico geral, afetando como consumidores e empresas alocam seus recursos financeiros (Couto; Meurer, 2017)

A relação entre a taxa Selic e outros indicadores econômicos é vital para entender a saúde econômica do Brasil, vista como uma ferramenta primária usada pelo Banco Central para administrar a inflação e estabilizar a economia. Quando a taxa Selic sobe, as taxas de juros reais normalmente também aumentam, o que pode levar à redução dos gastos do consumidor e do investimento. Essa interação entre a taxa Selic e outros indicadores, como inflação e taxas de emprego, destaca a importância da política monetária na sustentação da estabilidade econômica.

Por exemplo, uma Selic alta indica uma tentativa de conter a inflação, o que pode sinalizar instabilidade econômica, forçando consumidores e investidores a ajustar suas expectativas e comportamentos de acordo, assim, a taxa Selic não

apenas reflete o custo do empréstimo, mas também serve como um barômetro para condições econômicas mais amplas (Ribeiro et al., 2024).

A taxa Selic também impacta significativamente a taxa de câmbio, influenciando o comércio internacional e as percepções de investimento. Uma taxa Selic mais alta pode atrair capital estrangeiro, pois os investidores buscam retornos mais altos dos ativos brasileiros, levando a uma valorização do real brasileiro, no entanto, essa relação é complexa; embora uma Selic crescente possa aumentar a confiança na economia, também pode sinalizar instabilidade subjacente se a taxa for elevada para combater a alta inflação.

Há um efeito negativo significativo da taxa Selic sobre a taxa de câmbio, indicando que aumentos na Selic podem levar a uma moeda mais forte, afetando a competitividade das exportações, pois um real mais forte pode tornar os produtos brasileiros mais caros para compradores estrangeiros, impactando, em última análise, a balança comercial do país.

3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 31) “não há ciência sem o emprego de métodos científicos.” Portanto é imprescindível, para elaboração de uma pesquisa científica, a definição dos procedimentos metodológicos. Entende-se então que é preciso estabelecer onde e como a pesquisa será realizada, “ou melhor: o método indica como o pesquisador deve proceder ao longo do caminho para obter o resultado pretendido” (LOZADA; NUNES, 2019, p. 144).

De tal forma, as pesquisas científicas classificam-se de diferentes modos, sendo apresentado neste ponto do estudo a perspectiva metodológica bem como os procedimentos recorridos na obtenção dos dados utilizados para a elaboração deste artigo.

Escolheu-se um estudo do tipo teórico-empírico, buscando aplicação prática através de uma base conceitual teórica, conforme Silva (2014, p. 17) explica.

De acordo com a finalidade do estudo trata-se de uma pesquisa básica, ao passo que “está mais ligada ao incremento do conhecimento científico sem quaisquer objetivos comerciais (APOLLINÁRIO, 2016, P. 23). Tal pesquisa volta-se para a melhoria de teorias científicas, buscando o conhecimento para divulgação deste na comunidade relacionada ao tema abordado no estudo.

Quanto aos objetivos escolhe-se relizar uma pesquisa exploratória, identificando processos presentes na realidade do fenômeno estudado e que, de acordo com Gil (2018, p. 26), “tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”, bem como “têm por objetivo estudar as caracteísticas de um grupo (GIL, 2018, p. 26).

A abordagem utilizada no artigo se caracteriza preponderantemente como uma pesquisa qualitativa, seguindo a visão de Marconi e Lakatos (2021, p. 298-299), na qual o objetivo principal é classificar um conjunto de observações, de forma a compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que se aparecem. Em consoância com o conceito acima, a análise dos dados se deu de forma subjetiva, através de uma relação direta do pesquisador com o objeto estudado.

Para a classificação com base nos procedimentos utilizados, do ponto de vista da abordagem teórica, fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica descrevendo e contextualizando a visão de autores sobre o tema abordado em referências já publicadas, conforme afirma Apollinário (2016, p. 26). Já do ponto de vista do

ambiente do estudo, foi realizado um estudo bibliográfico, uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, que compreende “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”, como diz Matias-Pereira (2019, p. 91).

4 ESTUDO DE CASO: RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 IMPACTO NAS TAXAS DE JUROS PARA MICROEMPREENDEDORES

Segundo Lima et al., (2024) à medida que a taxa SELIC flutua, seu impacto nas taxas de juros para microempreendedores se torna cada vez mais evidente, quando a taxa SELIC sobe, o custo do crédito normalmente aumenta, tornando empréstimos e financiamentos mais caros para as empresas. Um relatório recente observou que a taxa média de juros para microempreendedores individuais está atualmente em torno de 44%, enquanto para microempresas, está em aproximadamente 42%. Esse custo elevado de empréstimos exerce pressão sobre o fluxo de caixa de pequenas empresas, muitas vezes levando a dificuldades na gestão de dívidas existentes, especialmente aquelas vinculadas a taxas de juros variáveis. Consequentemente, os microempreendedores enfrentam um ambiente desafiador que pode prejudicar sua capacidade de investir no crescimento e sustentar suas operações.

Já segundo achados de Neves et al., (2024) as flutuações na taxa SELIC também levam a mudanças nas políticas bancárias e nos padrões de empréstimos. As instituições financeiras frequentemente ajustam seus critérios de empréstimo em resposta à taxa SELIC, o que pode complicar ainda mais o acesso ao crédito para microempreendedores. À medida que a taxa SELIC aumenta, os bancos podem apertar seus padrões de empréstimo, exigindo documentação financeira mais robusta ou garantias dos tomadores, essa mudança pode tornar significativamente mais difícil para microempreendedores garantir empréstimos, pois eles podem não ter o histórico de crédito ou ativos necessários para atender aos novos requisitos, assim, a interação entre a taxa Selic e as políticas bancárias criam barreiras que podem sufocar o potencial de crescimento dessas pequenas empresas.

Conforme apresenta Lopes; Lima (2019) à luz dos desafios impostos pelas flutuações da taxa SELIC, a disponibilidade de programas governamentais e suporte para microempreendedores se torna crucial. Várias iniciativas destinadas a reforçar o acesso ao crédito podem fornecer alívio em períodos de altas taxas de juros, empréstimos ou subsídios apoiados pelo governo podem ajudar a compensar os custos aumentados associados aos empréstimos, permitindo que microempreendedores mantenham as operações e busquem oportunidades de crescimento. Ademais, promover parcerias entre instituições financeiras e agências governamentais pode aumentar o acesso a produtos financeiros personalizados que atendem especificamente às necessidades de micro e pequenas empresas. Esses sistemas de apoio são vitais para garantir a sustentabilidade e a resiliência dos microempreendedores em meio a mudanças nas condições econômicas.



Figura 1: Indicadores econômicos

Fonte: Poder 360

A Figura 1 acima apresenta um gráfico de barras que ilustra as expectativas dos agentes econômicos em relação à taxa SELIC no final de 2025, com base na mediana das projeções de cada reunião do COPOM (Comitê de Política Monetária), expressa em porcentagem anual. De acordo com o gráfico, a taxa SELIC deverá subir de forma constante até 2025, começando em 13,25% em janeiro, atingindo o pico de 15,00% em julho e, em seguida, estabilizando em torno de 14,75% até dezembro. Em 2026, as projeções mostram uma redução gradual da taxa SELIC, caindo para 14,50% na primeira reunião e continuando a cair ao longo do ano, atingindo 12,00% na oitava reunião. Essa tendência sugere que os agentes econômicos preveem um aperto da política monetária seguido por uma flexibilização gradual à medida que o ano avança, refletindo as expectativas sobre inflação, crescimento econômico e estratégia monetária.

Para os microempreendedores, essas altas taxas de juros significam que empréstimos e linhas de crédito podem se tornar mais caros, potencialmente reduzindo o acesso ao capital de giro e dificultando a expansão dos negócios.

Além disso, altos custos de empréstimos podem impactar a gestão do fluxo de caixa e a lucratividade para aqueles que dependem de financiamento externo. Por outro lado, aqueles que mantêm um saldo de caixa positivo podem se beneficiar de maiores retornos sobre a poupança, mas isso é menos comum entre microempreendedores que normalmente reinvestem em suas operações. Dadas essas tendências, é essencial que os MEIs planejem suas finanças cuidadosamente, priorizem a redução da dívida e busquem fontes alternativas de financiamento para mitigar o impacto das taxas de juros elevadas em seus empreendimentos.

4.2 CONSEQUÊNCIAS PARA AS MICROEMPRESAS

Corroborando com a ideia apresentada acima Ribeiro et al., (2024) analisa que as flutuações na taxa SELIC têm consequências profundas para o crescimento e a sustentabilidade das microempresas. Quando a taxa Selic aumenta, o custo do empréstimo sobe, tornando o crédito mais caro e menos acessível para os proprietários de pequenas empresas. Esse aumento nos custos financeiros pode

levar a uma redução na demanda do consumidor por produtos e serviços, pois taxas de juros mais altas podem levar os consumidores a cortar gastos. Consequentemente, as microempresas podem ter dificuldades para manter suas operações e investimentos, dificultando sua capacidade de crescer e se sustentar em um mercado competitivo. A pressão sobre o fluxo de caixa pode sufocar a inovação e limitar o potencial de expansão, ameaçando, em última análise, a viabilidade de longo prazo desses negócios

Já de acordo com Oliveira; Ferreira (2018) a taxa Selic impacta as decisões de investimento e os planos de expansão dos microempreendedores. Taxas de juros mais baixas normalmente tornam o crédito mais acessível, encorajando as empresas a tomar empréstimos para expansão e novos projetos. Em contraste, quando a taxa Selic sobe, os potenciais investidores podem hesitar em se comprometer com novos empreendimentos devido ao aumento do custo do financiamento. Essa hesitação pode resultar em oportunidades perdidas de crescimento e desenvolvimento, pois as microempresas podem optar por atrasar ou cancelar planos de expansão. A capacidade de investir em novas tecnologias, pessoal ou linhas de produtos é crucial para permanecer competitivo, e as flutuações na taxa SELIC podem influenciar significativamente essas decisões críticas.

Pontel et al., (2020) afirma em seus achados que a taxa SELIC desempenha um papel vital no desenvolvimento econômico mais amplo e na criação de empregos nas comunidades locais. Os microempreendedores geralmente servem como a espinha dorsal das economias locais, fornecendo bens e serviços essenciais, bem como oportunidades de emprego. No entanto, uma taxa Selic elevada pode levar a uma diminuição na disponibilidade de crédito, o que, por sua vez, pode reduzir a capacidade das pequenas empresas de contratar e reter funcionários.

Essa redução no emprego não afeta apenas as próprias microempresas, mas também tem um efeito cascata na economia local, pois menos empregos levam à diminuição dos gastos do consumidor e da atividade econômica geral. Assim, o impacto da taxa Selic se estende além dos negócios individuais, influenciando a saúde econômica e as perspectivas de emprego de comunidades inteiras.



Figura 2: Projeções da Taxa Selic em 2025

Fonte: Poder 360

A Figura 2 mostra uma tabela com as projeções de instituições financeiras para a taxa básica de juros em 2025 — provavelmente a taxa Selic (taxa básica de juros do Brasil), dado o contexto e os nomes das instituições. As projeções variam de 12,75% (CNI) a 15,25% (BTG), com a maioria das previsões se concentrando em torno de 14% a 15%. De modo geral, as projeções para taxas de juros persistentemente altas em 2025 sugerem um ambiente desafiador para microempreendedores. O custo do crédito, a redução dos gastos do consumidor e as oportunidades limitadas de investimento podem prejudicar o crescimento e a sustentabilidade das pequenas empresas. Os microempreendedores precisarão adotar estratégias criativas para sobreviver e prosperar nessas condições financeiras.

As altas taxas projetadas podem desencorajar microempreendedores a fazer novos investimentos. Se o retorno esperado do investimento for menor do que o custo do empréstimo, os empreendedores podem adiar a expansão ou a inovação.

4.3 PAPEL DO BNDES E DA FINEP

De acordo com Flores et al., (2014) o papel do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) no Brasil é fundamental para promover o desenvolvimento econômico, especialmente no que diz respeito à concessão de crédito a microempreendedores. Essas instituições desempenham um papel fundamental para reduzir a lacuna financeira que muitas vezes impede o crescimento de pequenas empresas e projetos voltados à inovação.

O BNDES é um dos principais bancos de desenvolvimento do Brasil e contribui significativamente para o cenário econômico, fornecendo financiamento de longo prazo para diversos setores. Seu papel vai além da simples provisão de recursos; também visa apoiar projetos que possam estimular o crescimento econômico, gerar empregos e reduzir as desigualdades regionais. Para microempreendedores, o BNDES oferece diversos programas projetados para facilitar o acesso ao crédito, que pode ser difícil de obter de bancos tradicionais devido a requisitos rigorosos ou altas taxas de juros.

Segundo Moraes (2008) as linhas de crédito do BNDES para micro e pequenas empresas geralmente oferecem condições mais favoráveis em comparação com as de bancos comerciais. O banco oferece taxas de juros mais baixas, prazos de pagamento mais longos e, às vezes, períodos de carência para ajudar as empresas a se estabilizarem antes de iniciarem os pagamentos. Essa abordagem é crucial para microempreendedores que podem não ter garantias ou histórico de crédito suficientes para obter empréstimos em outros lugares.

A FINEP, por outro lado, concentra-se mais em inovação e avanço tecnológico. Ela apoia projetos de pesquisa e desenvolvimento, fornecendo recursos financeiros para startups e microempresas que investem fortemente em soluções inovadoras. O papel da FINEP é vital para promover o avanço tecnológico e garantir que o Brasil permaneça competitivo em um mercado global cada vez mais impulsionado pela inovação.

Para microempreendedores, a FINEP oferece financiamento que incentiva o desenvolvimento de novos produtos e serviços, fomentando um ecossistema onde a criatividade e o empreendedorismo podem prosperar. Esse apoio não é apenas financeiro; a FINEP também fornece assistência técnica e orientação para ajudar as

empresas a utilizar seus recursos de forma eficiente e atingir seus objetivos de inovação.

A taxa Selic, a taxa básica de juros do Brasil, influencia fortemente as taxas de empréstimo do BNDES e da FINEP. Quando a taxa Selic está alta, os custos de empréstimo aumentam, tornando mais caro para os bancos emprestarem dinheiro. Por outro lado, uma taxa Selic mais baixa normalmente reduz o custo do empréstimo, permitindo que bancos de desenvolvimento como o BNDES e a FINEP ofereçam taxas mais atrativas aos microempreendedores.

A relação entre esses bancos de desenvolvimento e a taxa Selic é crucial. Uma taxa Selic mais baixa pode levar a condições de empréstimo mais favoráveis, incentivando os microempreendedores a investir em seus negócios e inovar. Isso também significa que o BNDES e a FINEP podem expandir seu alcance, oferecendo mais empréstimos a um número maior de pequenas empresas, impulsionando assim o crescimento econômico desde a base como apresenta os estudos de Moraes (2008)

Em resumo, o BNDES e a FINEP são fundamentais no apoio aos microempreendedores no Brasil, fornecendo não apenas recursos financeiros, mas também contribuindo para o desenvolvimento econômico por meio da inovação e da geração de empregos. Sua capacidade de oferecer condições de empréstimo competitivas depende, em parte, da taxa Selic, o que reforça a importância de um ambiente de política monetária favorável. Ao continuarem apoiando os microempreendedores, esses bancos desempenham um papel crucial no fomento de uma economia vibrante e resiliente de acordo com Flores et al., (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A taxa SELIC, como taxa de juros fundamental no Brasil, desempenha um papel fundamental na formação do cenário financeiro para microempreendedores. Suas flutuações têm impacto direto na acessibilidade e no custo das linhas de crédito disponíveis para esses pequenos empresários. Quando a taxa SELIC está alta, os custos dos empréstimos aumentam, tornando mais difícil para os microempreendedores obterem empréstimos acessíveis. Esse cenário pode inibir o crescimento e a inovação dos negócios, já que taxas de juros mais altas se traduzem em pagamentos mensais mais altos, reduzindo o capital disponível para investimento em operações, expansão ou contratação de empresas.

Por outro lado, uma taxa SELIC mais baixa pode incentivar o endividamento, reduzindo o custo do crédito. Isso pode levar a um aumento do investimento em microempresas, fomentando o crescimento e, potencialmente, levando à criação de empregos. Os microempreendedores podem ter mais facilidade para acessar os fundos necessários para iniciar ou expandir seus negócios, investir em novas tecnologias ou entrar em novos mercados, além disso, taxas de juros mais baixas podem estimular os gastos do consumidor, beneficiando indiretamente os microempreendedores que dependem da demanda do consumidor por seus bens e serviços.

No entanto, o impacto da taxa SELIC sobre os microempreendedores não é determinado apenas por seu nível. Outros fatores, como o ambiente econômico geral, a educação financeira e o acesso a serviços financeiros, também desempenham papéis significativos. Um ecossistema financeiro favorável, que inclui serviços bancários acessíveis e educação financeira, pode mitigar alguns dos

desafios impostos pelas altas taxas de juros, permitindo que os microempreendedores prosperem apesar de um cenário de taxas de juros menos favoráveis.

Em conclusão, embora a taxa SELIC seja um determinante crucial das condições de crédito para microempreendedores, seu efeito faz parte de um contexto econômico mais amplo. Políticas voltadas para a estabilização da taxa SELIC, aliadas a iniciativas para aprimorar a inclusão e a educação financeira, podem reforçar significativamente a resiliência e as perspectivas de crescimento das microempresas, contribuindo, em última análise, para o desenvolvimento econômico.

REFERÊNCIAS

BORGES, M.A.D.A. Microempreendedor individual: perfil dos donos das pequenas empresas que movem o Brasil. *GETEC*, v.11, n.36, p. 29-48/2022

CAMPANHA, L.J et al. Formulação e implementação, convergências e desvios: facetas da política pública do MicroEmpreendedor Individual (MEI) no plano local. *Gest Prod* [Internet]. 2017Jul;24(3):582–94.

CONTE, B.P et al. **Taxa Selic e a economia brasileira: projeções e impacto da Covid 19**. Projeto de Pesquisa. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). 2020.

COUTO S.V.V; MEURER, R. Os Impactos Da Política Monetária Na Taxa De Câmbio No Brasil: Identificação Via Heterocedasticidade. *Rev econ contemp* [Internet]. 2017May;21(2):e172122.

COUTO, S.V.V; MEURER, R. Os impactos da política monetária na taxa de câmbio no Brasil: identificação via heterocedasticidade. *Rev econ contemp* [Internet]. 2017May;21(2):e172122.

DUARTE, I.A **Análise dos efeitos da Taxa Selic sobre o Mercado de Capitais Brasileiro**. Trabalho de conclusão. 2021.

FEIJÓ, C; ARAÚJO, EC; BRESSER-PEREIRA, L.C. Política monetária no Brasil em tempos de pandemia. *Brazil J Polit Econ* [Internet]. 2022Jan;42(1):150–71.

FLORES, S.A.M et al. Perfil e crédito para micro e pequenas empresas: uma análise em Santana do Livramento (RS). *Artigo de pesquisa*. 2014.

LIMA, E.O et al. Enfrentamento de crises no empreendedorismo e *effectuation*. *REGEPE Entrep Small Bus J* [Internet]. 2024;13(3):e2618.

LOPES, R.M.A; LIMA, E. Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. *Rev adm empres* [Internet]. 2019Jul;59(4):284–92.

LUPERI, M.M. A injustificável taxa básica de juros brasileira e a captura do banco central pelo mercado financeiro. *Cad Gest Pública Cid* [Internet]. 2024;29:e90286.

MONTES, G.C. Política monetária, inflação e crescimento econômico: a influência da reputação da autoridade monetária sobre a economia. **Econ soc** [Internet]. 2009Aug;18(2):237–59.

MORAIS, J.M. **Programas Especiais De Crédito Para Micro, Pequenas E Médias Empresas: Bndes, Proger E Fundos Constitucionais De Financiamento.** Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica no Brasil. Capítulo 10. IPEA. 2008.

NEVES, M. L et al. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, 2024; 25(1), 1–28.

OLIVEIRA, E.M; FERREIRA, N.B. A importância da taxa de juros na obtenção de recursos financeiros pelo microempreendedor brasileiro. **Revista Lúmen**. 6 ed. 2018

PASSOS, F.V Projeção da taxa de juros Selic na economia brasileira: uma análise comparativa entre modelos de previsão. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 2, 2023

PONTEL, J et al. O comportamento da taxa Selic e as operações de investimento e financiamento de pessoa física no período pós-crise econômica. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 2, p. 123-141, maio/ago. 2020.

RIBEIRO, R. S. M.; LIMA, G. T.; SERRA, G. P.; SANCHES, M. **O Impacto Desigual da Taxa Selic nos Preços da Economia Brasileira.** São Paulo: Centro de Pesquisa em Macroeconomia das Desigualdades (Made/USP), 2024. (NPE 57)

SILVA, E.V et al. A fuga da informalidade: o crescimento do microempreendedor individual. **CGE | Rio de Janeiro | v. 11 | n. 2 | mai. – Ago. 2023**

SILVA, L.N et al. Microempreendedor individual (mei): análise sobre o crescimento no setor do comércio no município de boca do Acre no ano de 2022. **Revista Acadêmica Online** , 10(52), e209.

A Importância de Estratégias de Gestão: Estudo de Caso da Academia Lifefitness, Paraíba

Flavio Junio Lopes de Oliveira (aluno)

Rodrigo Gonçalves Lucena (orientador)

Isabelly Camila Diniz De Oliveira Farias (coorientadora)

Luciana Ribeiro Rabay Butcher (coorientadora)

RESUMO

O mercado de academias tem se expandido significativamente no Brasil, exigindo que gestores busquem estratégias eficazes para se manterem competitivos, especialmente em cidades de pequeno porte como Gurinhém, na Paraíba. Este artigo tem como objetivo explorar como ferramentas de gestão estratégica podem contribuir para a tomada de decisões mais assertivas, promovendo a fidelização de clientes e a sustentabilidade dos empreendimentos. A pesquisa discute os fundamentos da gestão estratégica e apresenta ferramentas amplamente utilizadas, como a Análise SWOT, o Ciclo PDCA e as Forças de Porter, destacando seu papel no diagnóstico organizacional e no desenvolvimento de ações estratégicas. A análise dessas ferramentas possibilita compreender os desafios enfrentados pelas academias locais diante do aumento da concorrência, propondo alternativas para fortalecer sua posição no mercado. A investigação reforça a importância da gestão estratégica como diferencial competitivo em ambientes de rápida transformação.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica; Análise SWOT; Competitividade; Academias; Tomada de Decisão.

ABSTRACT:

The fitness market has grown significantly in Brazil, demanding that managers adopt effective strategies to remain competitive, especially in small towns such as Gurinhém, in Paraíba. This article aims to explore how strategic management tools can support more assertive decision-making, promoting customer loyalty and business sustainability. The study discusses the fundamentals of strategic management and presents widely used tools such as SWOT Analysis, the PDCA Cycle, and Porter's Five Forces, highlighting their role in organizational diagnosis and the development of strategic actions. The analysis of these tools makes it possible to understand the challenges faced by local gyms in the face of increasing competition, proposing alternatives to strengthen their market position. The research emphasizes the importance of strategic management as a competitive advantage in rapidly changing environments.

Keywords: Strategic Management; SWOT Analysis; Competitiveness; Gyms; Decision-Making.

¹ Graduando do curso de Administração no Centro Universitário – UNIESP – 2025.1. E-mail: flavio.juninho1992@gmail.com

² Professor orientador, graduado em Administração, pela UFPB. Mestrado em Administração, pelo PPGA – UFPB em 2011. Docente do curso superior em Administração. Email: prof.rodriголucena@gmail.com Endereço para acessar este CV <https://lattes.cnpq.br/0126205112201629>

INTRODUÇÃO

O atual cenário competitivo exige que as academias realizem uma revisão crítica e estratégica de suas práticas de gestão. Em um ambiente de constante evolução, a capacidade de inovação, a melhoria contínua dos processos e a diferenciação dos serviços oferecidos são aspectos essenciais para não apenas garantir a permanência no mercado, mas também para impulsionar o crescimento sustentável das organizações.

No entanto, a recente entrada de um novo concorrente, que dispõe de uma infraestrutura superior, impõe desafios consideráveis às academias já consolidadas, que enfrentam a necessidade de se adaptar para preservar sua base de clientes e manter a sua posição no mercado.

Nesse contexto, torna-se imprescindível que as academias adotem ferramentas de gestão eficazes que possibilitem não apenas a sobrevivência, mas também a adaptação e o avanço diante das pressões competitivas. Este estudo tem como objetivo compreender as práticas de gestão que podem ser implementadas pelas academias para enfrentar o desafio competitivo e aprimorar sua posição no mercado.

A análise das práticas de gestão adotadas pelas academias em um ambiente competitivo, com foco nas necessidades do cliente e nas mudanças do mercado, proporcionará insights cruciais para o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Além disso, os resultados obtidos poderão servir como referência para outros empreendimentos que enfrentam desafios semelhantes em contextos regionais, contribuindo para a elaboração de soluções práticas e inovadoras no campo da gestão de academias.

A relevância dessa pesquisa reside na sua capacidade de fornecer um olhar aprofundado sobre a gestão de organizações esportivas locais, especialmente em face da crescente competição e da necessidade de adaptação contínua aos novos cenários de mercado.

O mercado de academias de fitness tem se consolidado como um setor essencial para a promoção da saúde e do bem-estar em diversas localidades do Brasil, inclusive em cidades de pequeno porte como Gurinhém, na Paraíba.

As academias desempenham papel importante na rotina da população, oferecendo serviços voltados à melhoria da qualidade de vida. Contudo, a crescente competitividade no setor, impulsionada pela evolução das preferências dos consumidores e pela entrada de novos concorrentes, tem imposto desafios significativos aos empreendimentos locais.

A inauguração recente de um estabelecimento com infraestrutura superior em Gurinhém acentuou essa concorrência, exigindo que as academias já existentes se reinventem para manter a fidelização dos clientes e garantir sua permanência no mercado. Em um cenário em que o custo para conquistar novos clientes é mais elevado do que o de manter os atuais, a lealdade do consumidor torna-se fator crucial para a sustentabilidade e o crescimento dessas empresas.

Frente a esse panorama, é imprescindível que as academias reavaliem suas práticas de gestão e adotem estratégias que fortaleçam sua posição competitiva. Iniciativas como inovações no atendimento, diversificação de serviços e aprimoramento da infraestrutura e do ambiente podem ser decisivas.

A utilização da Análise SWOT permite identificar forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas. Forças como um bom relacionamento

com os clientes e um atendimento personalizado podem ser exploradas em campanhas de fidelização. Já fraquezas, como limitações físicas ou falta de inovação, demandam planos de melhoria.

O reconhecimento de oportunidades no ambiente externo, como o aumento da conscientização sobre saúde, pode orientar a diversificação dos serviços, enquanto o monitoramento das ameaças – como a concorrência direta ou mudanças nos hábitos dos consumidores – possibilita uma atuação estratégica proativa.

Diante do aumento da concorrência no setor fitness de Gurinhém, especialmente com a entrada de academias com melhor infraestrutura, como as práticas de gestão podem ser aprimoradas para fortalecer a fidelização dos clientes e assegurar a competitividade das academias locais?

Esta pesquisa tem como objetivo geral **analisar como as práticas de gestão na academias de Gurinhém podem ser aprimoradas, por meio da aplicação de ferramentas estratégicas e infraestrutura superior.**

Para alcançar esse propósito, os objetivos específicos são:

- Compreender as mudanças e desafios enfrentados pela academia no mercado competitivo atual;
- Identificar as principais ferramentas de gestão e sua aplicação na melhoria da performance e competitividade;
- Analisar como as estratégias de fidelização e relacionamento com o cliente contribuem para a vantagem competitiva das academias.

A relevância desta investigação está em oferecer subsídios práticos e teóricos para a aplicação de ferramentas de gestão estratégica em empreendimentos de pequeno porte, contribuindo com a sustentabilidade dos negócios locais e com a melhoria da experiência do consumidor em ambientes de alta competitividade.

Nos últimos anos, o setor de academias tem se consolidado como um dos principais espaços para a promoção da saúde e bem-estar, tornando-se uma parte essencial do mercado local em diversas regiões, incluindo Gurinhém, na Paraíba. A lealdade dos clientes, nesse contexto, tem se mostrado um fator determinante para a estabilidade e o crescimento dessas instituições, refletindo diretamente na sua capacidade de se manterem competitivas no cenário regional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão estratégica e seus fundamentos

A gestão estratégica é um campo essencial para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização. Em um mercado dinâmico e competitivo, as empresas precisam de ferramentas eficazes para analisar o ambiente em que atuam, identificar oportunidades e ameaças, e planejar suas ações de maneira eficiente.

A gestão estratégica é uma abordagem administrativa voltada para a definição de diretrizes que permitam às organizações alcançarem seus objetivos de longo prazo. Essa prática se tornou essencial em um cenário organizacional dinâmico, marcado pela inovação constante, competitividade crescente e mudanças rápidas nos hábitos de consumo. A utilização de ferramentas estratégicas é um dos pilares dessa gestão, pois permite análises consistentes, tomadas de decisão fundamentadas e melhorias contínuas.

De acordo com Oliveira (2012), a gestão estratégica compreende o processo de planejar, executar, monitorar e ajustar estratégias que visem ao alcance da missão e

visão da organização. Os principais fundamentos são:

- Missão: define o propósito da organização, sua razão de existir.
- Visão: representa onde a organização deseja chegar em determinado período.
- Valores: orientam o comportamento e as decisões éticas da empresa.
- Objetivos Estratégicos: metas de médio e longo prazo que direcionam ações.
- Ambiente Interno e Externo: fatores internos (recursos, capacidades) e externos (oportunidades e ameaças) que impactam o desempenho organizacional.

Esses fundamentos sustentam o uso de ferramentas analíticas que fornecem subsídios para que gestores compreendam a realidade da organização e adotem ações estratégicas mais eficazes.

2.2 Ferramentas de Gestão Estratégica

As ferramentas de gestão estratégica representam instrumentos essenciais para que as organizações possam alinhar seus objetivos aos desafios do ambiente interno e externo, tomando decisões baseadas em dados concretos e análises estruturadas.

Dentre as mais consagradas no contexto da administração estratégica, destaca-se a Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), que possibilita o mapeamento de variáveis internas e externas que influenciam o desempenho organizacional. Segundo Chiavenato (2004), essa ferramenta auxilia na construção de estratégias coerentes com as capacidades internas da empresa e com as dinâmicas do mercado.

No caso da academia analisada em Gurinhém, observou-se que, mesmo que de maneira empírica, essa ferramenta vem sendo aplicada como base para decisões estratégicas, especialmente na identificação de pontos fracos, como limitações estruturais, e de oportunidades, como a oferta de serviços diferenciados.

Outra ferramenta amplamente utilizada é o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), que atua na melhoria contínua dos processos organizacionais. Para Oliveira (2012), o PDCA promove uma cultura de monitoramento sistemático, sendo indispensável em ambientes que exigem agilidade e adaptação constante. No contexto da academia estudada, o uso de mentorias externas tem proporcionado uma aplicação indireta do ciclo, especialmente no planejamento e na avaliação periódica de resultados, como nas ações promocionais e nos programas de fidelização.

Já o modelo das Cinco Forças de Porter (2009) oferece uma abordagem analítica para compreender o grau de atratividade e competitividade de um setor. Essa ferramenta considera fatores como o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre concorrentes. No cenário da academia local, o modelo se mostra útil para analisar a saturação do mercado em cidades de pequeno porte e pensar em estratégias de diferenciação frente à concorrência.

A adoção integrada dessas ferramentas contribui para uma gestão estratégica mais eficiente e proativa, permitindo que as academias não apenas enfrentem os desafios do mercado, mas também identifiquem oportunidades de crescimento sustentável.

O uso sistemático desses instrumentos promove a profissionalização da gestão, o que se torna ainda mais relevante em negócios de médio porte localizados em cidades do interior, onde o planejamento estratégico muitas vezes é negligenciado.

2.3 Análise SWOT

A Análise SWOT, também conhecida como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão estratégica para realizar o diagnóstico situacional de uma organização (CHIAVENATO, 2004).

- Forças (*Strengths*): aspectos internos positivos que conferem vantagem competitiva.
- Fraquezas (*Weaknesses*): pontos internos que dificultam o alcance dos objetivos.
- Oportunidades (*Opportunities*): fatores externos que podem ser explorados positivamente.
- Ameaças (*Threats*): elementos do ambiente externo que oferecem riscos ou desafios.

Essa ferramenta permite visualizar a posição estratégica da organização e auxilia na formulação de ações que aproveitem os pontos fortes e as oportunidades, ao mesmo tempo em que buscam reduzir as fraquezas e neutralizar as ameaças.

A Análise SWOT é uma das ferramentas mais poderosas para o diagnóstico estratégico de uma organização. Ela permite que a empresa identifique suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo Ribeiro Neto (2011, p.17), “a análise SWOT é fundamental para que a organização entenda as suas forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar seu desempenho”.

As forças são características internas da empresa que a colocam em vantagem frente aos concorrentes, como a qualidade do atendimento ao cliente, a experiência da equipe ou a inovação dos produtos. Freitas (2012) destaca que essas forças representam diferenciais competitivos que podem ser explorados para alcançar os objetivos organizacionais.

As fraquezas, por sua vez, são aspectos internos que podem colocar a empresa em uma situação desfavorável e comprometer sua competitividade. Lima (2016) afirma que as fraquezas devem ser identificadas e tratadas o quanto antes, pois elas podem resultar em desvantagens significativas frente à concorrência, prejudicando a posição da empresa no mercado.

Já as oportunidades são fatores externos, positivos, que, se bem aproveitados, podem trazer grandes vantagens para a organização. Lima (2016) observa que as oportunidades estão relacionadas ao ambiente no qual a empresa se insere, como mudanças nas necessidades do consumidor ou na legislação, e, embora não possam ser controladas, devem ser identificadas para maximizar os benefícios que podem trazer.

As ameaças, por fim, são fatores externos que representam riscos para a empresa, como a chegada de novos concorrentes ou crises econômicas. Lima (2016, p.12) “alerta que as ameaças podem impactar diretamente o desenvolvimento da organização e, se não forem bem gerenciadas, podem comprometer sua posição no mercado.”

2.4 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Outro instrumento importante na gestão de negócios é o 5W2H, uma ferramenta prática que auxilia no planejamento e execução de ações estratégicas. O nome 5W2H vem das perguntas em inglês que devem ser feitas durante o processo de planejamento:

- *What?* (O que será feito?)
- *Why?* (Por que será feito?)
- *Where?* (Onde será feito?)
- *When?* (Quando será feito?)
- *Who?* (Quem fará?)
- *How?* (Como será feito?)
- *How much?* (Quanto custará?).

Esse método ajuda os gestores a estruturarem suas ações de forma clara e detalhada, estabelecendo um plano de execução completo e eficiente.

2.5 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma ferramenta de gestão voltada à melhoria contínua de processos, muito utilizada em sistemas de qualidade e planejamento estratégico (DEMING, 1986). Ele se estrutura em quatro etapas:

- Plan (Planejar): identificar problemas, analisar causas e definir um plano de ação com metas claras.
- Do (Executar): colocar o plano em prática, implementando as soluções propostas.
- Check (Verificar): avaliar os resultados obtidos com base nos indicadores definidos.
- Act (Agir): padronizar os processos bem-sucedidos ou corrigir falhas detectadas.

O PDCA é cíclico e promove a cultura da melhoria contínua, sendo aplicável a qualquer área organizacional que busque eficiência e qualidade nos resultados. A gestão estratégica, quando bem fundamentada e orientada por ferramentas de análise, se torna um diferencial competitivo importante para qualquer organização.

A ameaça de novos entrantes diz respeito à facilidade com que novos concorrentes podem entrar em um mercado e disputar espaço com as empresas já estabelecidas. Quanto menores as barreiras de entrada, maior será a competitividade no setor.

O poder de barganha dos fornecedores refere-se à influência que os fornecedores têm sobre os preços e condições de fornecimento, e quanto maior o número de fornecedores, menor será o poder de barganha.

2.6 Cinco Forças de Porter

A Análise SWOT, o Ciclo PDCA e as Cinco Forças de Porter são instrumentos versáteis que auxiliam na identificação de problemas, avaliação do ambiente e tomada de decisões estratégicas com base em dados concretos. Seu uso sistemático favorece o crescimento sustentável, a adaptação às mudanças e a construção de uma gestão mais eficiente e inovadora.

A gestão estratégica é um processo essencial para a sobrevivência e crescimento de organizações em ambientes competitivos. No contexto das academias de ginástica, ela se torna ainda mais relevante diante do aumento da demanda por saúde, bem-estar e qualidade de vida.

Apresenta uma análise da gestão estratégica aplicada em duas academias localizadas na cidade de Gurinhém – PB, destacando práticas, desafios e

oportunidades no mercado fitness local.

Segundo Chiavenato (2004), a gestão estratégica consiste no processo de formular, implementar e avaliar estratégias que permitam à organização alcançar seus objetivos de longo prazo. Trata-se de um processo dinâmico, contínuo e integrador que envolve todos os níveis da empresa.

Para Mintzberg et al. (2000), estratégia não é apenas um plano deliberado, mas pode surgir também como um padrão de comportamento organizacional. Portanto, compreender a estratégia envolve tanto os planos definidos quanto as ações que, de fato, são executadas.

2.6 Plano de Negócios

O plano de negócios é um documento estruturado que descreve de forma clara e detalhada todos os aspectos de uma empresa ou projeto, incluindo o mercado-alvo, a estratégia competitiva, o modelo de operação, a proposta de valor, as projeções financeiras e os objetivos de curto e longo prazo. Segundo Barutti et al. (2016), o plano de negócios auxilia os gestores a projetar o mercado, o produto ou serviço, e a guiar suas ações para que sejam eficientes e bem-sucedidas.

Ele oferece uma visão estratégica para enfrentar os desafios do mercado e é um instrumento de planejamento indispensável para empresas que desejam obter êxito e se destacar, especialmente em um ambiente de negócios onde a concorrência é cada vez mais forte e bem preparada.

No caso de novos empreendimentos, o plano de negócios serve como um guia para a construção sólida do negócio, ajudando a validar a viabilidade do projeto e oferecendo um roteiro para a implementação da ideia. Dornelas (2012) reforça que o plano de negócios estabelece um alicerce seguro para o empreendimento, permitindo que o empreendedor tome decisões informadas, minimize riscos e maximize as chances de sucesso.

Para empresas já consolidadas, o plano de negócios é igualmente relevante, pois serve como um instrumento de reavaliação e adaptação estratégica. Hamel & Prahalad (1995) argumentam que, em um cenário competitivo, as empresas não devem apenas buscar se igualar aos concorrentes, mas se reavaliar constantemente, reinventar seus modelos de negócio e regenerar suas estratégias centrais.

Isso implica em uma capacidade de adaptação e inovação contínuas, algo que o plano de negócios pode facilitar, oferecendo a flexibilidade necessária para ajustar e reposicionar a empresa conforme as mudanças do mercado.

O desenvolvimento de uma “previsão do futuro”, como proposto por Hamel e Prahalad, é crucial para empresas que buscam não apenas competir, mas liderar em seus setores. A inovação é um aspecto fundamental no processo de gestão de negócios.

Não se trata apenas de criar novos produtos ou serviços, mas também de transformar a forma como a empresa opera e se relaciona com seus clientes, fornecedores e parceiros. O plano de negócios deve incorporar estratégias de inovação, adaptando-se às tendências do mercado, como o uso de tecnologias emergentes, novas práticas de gestão e novos modelos de negócios.

Nesse sentido, Barutti et al. (2016) ressaltam que, diante da crescente concorrência, é essencial que os gestores se antecipem às necessidades do mercado e busquem constantemente formas de se diferenciar, seja pela qualidade do serviço, pela experiência do cliente ou pela eficiência operacional. Além disso, a

gestão de negócios deve ser orientada por dados e informações precisas.

O plano de negócios é uma ferramenta que permite a coleta e análise de informações do mercado, dos consumidores e da concorrência, proporcionando aos gestores uma base sólida para a tomada de decisões. A partir de uma análise detalhada do cenário, é possível identificar oportunidades e ameaças, além de compreender as forças e fraquezas internas da empresa.

A aplicação de ferramentas como a Análise SWOT, por exemplo, pode ajudar a visualizar claramente onde a empresa se destaca e onde precisa melhorar. A gestão de negócios também envolve o gerenciamento eficiente de recursos, sejam humanos, financeiros ou tecnológicos.

O plano de negócios fornece uma visão clara sobre os recursos necessários para a operação e crescimento da empresa, além de estabelecer um controle rigoroso sobre os custos e investimentos. Projeções financeiras bem elaboradas são uma parte essencial do plano, ajudando os gestores a planejar e ajustar suas estratégias conforme o desenvolvimento do negócio.

Um plano de negócios bem estruturado é capaz de antecipar problemas e desafios financeiros, permitindo que a empresa tome medidas corretivas antes que se tornem questões críticas.

Em resumo, a gestão de negócios moderna exige uma abordagem estratégica, adaptativa e inovadora. O plano de negócios desempenha um papel central nesse processo, funcionando como um roteiro que guia as empresas na direção certa, minimizando riscos e maximizando oportunidades.

Seja para um novo empreendimento ou para uma empresa consolidada, o plano de negócios é uma ferramenta indispensável para garantir que as ações da organização sejam alinhadas com seus objetivos de longo prazo e com as necessidades do mercado.

Como destacam Barutti et al. (2016), a concorrência está cada vez mais preparada e bem articulada, e a única forma de se destacar e obter êxito é por meio de uma gestão de negócios eficiente, baseada em um planejamento estratégico sólido e em constantes processos de inovação.

Portanto, investir tempo e recursos na elaboração de um plano de negócios eficaz é fundamental para garantir a competitividade e a sustentabilidade de qualquer organização no mercado atual.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com base em revisão de literatura e estudo de caso. A abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada de fenômenos sociais e organizacionais, valorizando a análise interpretativa dos dados e a contextualização do objeto de estudo (MINAYO, 2001).

Por sua vez, o caráter exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, possibilitando a construção de hipóteses e caminhos de interpretação (GIL, 2017).

A revisão bibliográfica foi conduzida por meio da análise de publicações científicas, livros e estudos técnicos que abordam os temas de gestão estratégica, inovação, fidelização de clientes e uso de ferramentas de análise organizacional. Foram utilizadas fontes indexadas em bases como Google Acadêmico, Scielo e Periódicos CAPES, priorizando autores com ampla relevância na área de administração e estratégia.

Além da revisão teórica, foi desenvolvido um estudo de caso único envolvendo a academia localizada no município de Gurinhém, no estado da Paraíba. Essa escolha se justifica pela necessidade de compreender, em um contexto local, os impactos da concorrência e da inovação na gestão de pequenas empresas do setor de serviços de saúde e bem-estar.

A análise buscou identificar os principais desafios enfrentados pelas academias diante da entrada de novos concorrentes com infraestrutura superior, bem como propor estratégias de adaptação e diferenciação.

Dessa forma, a metodologia adotada visa compreender de que maneira as academias locais podem aplicar práticas de gestão estratégica para fortalecer sua posição no mercado, manter a fidelização dos clientes e responder de forma proativa aos desafios impostos pela concorrência.

A partir dos dados coletados por meio de entrevista com o gestor da academia Lifefitness, será possível compreender de forma abrangente os principais desafios e oportunidades enfrentados pela organização no atual cenário competitivo. A entrevista fornece subsídios qualitativo relevante sobre as práticas gerenciais adotadas, as estratégias em uso e as percepções dos gestores quanto à fidelização e à diferenciação no mercado (MINAYO, 2001; DRUCKER, 2002).

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na academia Lifefitness, localizada no município de Gurinhém, Paraíba. A instituição atua há mais de cinco anos no mercado local e atende majoritariamente adultos jovens e de meia-idade, com foco em atividades de musculação, funcional e serviços complementares como avaliação física e treinos personalizados.

A academia possui estrutura funcional, mas enfrenta atualmente a chegada de um novo concorrente com infraestrutura moderna, climatização, maior variedade de equipamentos e preços promocionais.

Esse cenário competitivo exige que a Lifefitness revise suas estratégias para manter sua base de clientes e sustentar sua posição no mercado. Assim, foram realizadas entrevistas com os gestores e aplicado um questionário com os clientes, a fim de compreender as percepções internas e externas sobre os processos de gestão, atendimento, estrutura e fidelização.

4.1 Resultados da Entrevista com o Gestor

Baseado no que foi pesquisado, o questionamento traz a seguinte pergunta: Segundo Chiavenato (2008), as mudanças no ambiente organizacional exigem rápida adaptação. Quais foram as principais mudanças e desafios enfrentados pela sua academia diante da crescente concorrência local?

De acordo com a pergunta, o proprietário da academia respondeu da seguinte forma:

"A gente passou por isso aqui há pouco mais de um ano, só que de uma forma ainda mais impactante. A pessoa que alugava o prédio do nosso espaço durante 6 anos investiu para abrir uma nova academia, com estrutura melhor e equipamentos modernos, conhecendo todos os nossos pontos fortes e fracos. Ele abriu um novo prédio com uma roupagem mais robusta. Para reagir, buscamos uma mentoria e começamos a mudar muita coisa a partir dessa ajuda."

De acordo com a pergunta feita, o autor Chiavenato (2008) tem a seguinte linha de pensamento: *"As organizações vivem em um ambiente em constante transformação, o que exige rapidez na tomada de decisões, flexibilidade e capacidade de adaptação para enfrentar as mudanças do mercado."*

A resposta do proprietário da academia está alinhada com o pensamento de Chiavenato (2008), pois demonstra a necessidade de agir rapidamente diante de mudanças impostas por fatores externos, neste caso, a concorrência direta. O empresário reconhece a ameaça representada por um concorrente que conhecia bem sua estrutura e se antecipou em termos de inovação e atratividade.

A resposta à situação foi buscar auxílio externo (mentoria) e promover mudanças estratégicas e estruturais para adaptar-se. Isso reforça a ideia de que a sobrevivência e o crescimento organizacional dependem da capacidade de reconhecer os desafios e reagir com flexibilidade, confirmando a conexão entre a prática relatada e a teoria apresentada pelo autor.

Baseado no que foi pesquisado, o questionamento traz a seguinte pergunta: De acordo com Mintzberg et al. (2010), a estratégia pode surgir tanto do planejamento quanto das ações práticas. Como as estratégias da sua academia foram definidas: mais por planejamento formal ou por adaptação prática?

De acordo com a pergunta, o proprietário da academia respondeu da seguinte forma:

"Nos recorremos imediatamente a uma ajuda auxiliar, contratamos uma mentoria do Henrique Perdomo. A partir dela, seguimos um planejamento feito por eles: com scripts de venda, atendimento, renovação de planos, e implementamos um novo modelo de negócio com planos diferenciados (ouro, prata, bronze). Assim, dobramos nosso faturamento."

De acordo com a pergunta feita, o autor Mintzberg et al. (2010) tem a seguinte linha de pensamento: "A estratégia pode ser tanto deliberada, fruto de um planejamento formal, quanto emergente, surgindo das práticas cotidianas e da adaptação às circunstâncias imprevistas."

A fala do empresário apresenta elementos das duas abordagens estratégicas discutidas por Mintzberg et al. (2010): o planejamento formal e a adaptação prática. Inicialmente, houve uma resposta prática à concorrência (reconhecimento da dificuldade e busca por ajuda), característica da estratégia emergente.

Contudo, a partir do momento em que a mentoria foi contratada, seguiu-se um planejamento estruturado com implementação de métodos específicos (scripts, reformulação de planos), o que caracteriza uma estratégia deliberada. Isso demonstra que a academia utilizou uma abordagem mista de prática e planejamento, o que está perfeitamente alinhado com a teoria de Mintzberg, que reconhece a coexistência de ambas as formas na formulação de estratégias eficazes. A prática levou à mudança, mas a consolidação ocorreu via planejamento formal.

Baseado no que foi pesquisado, o questionamento traz a seguinte pergunta: Conforme Drucker (2002), a inovação contínua é essencial em ambientes competitivos. Que inovações em serviços ou na gestão a sua academia implementou recentemente para se manter atrativa para os clientes?

De acordo com a pergunta, o proprietário da academia respondeu da seguinte forma: *"Sobre as inovações de imediato, a primeira coisa que a gente fez foi uma análise de valores do mercado e, a partir disso, nós criamos o nosso clube de vantagens. Essa foi a maior inovação. No que diz respeito à gestão de como seria esse clube de vantagens, é um clube onde você tem acesso a todas as modalidades"*

da academia, incluindo um nutricionista. O valor minimamente ofertado no caso de um plano mensal é de 65 reais. O aluno assinante do clube tem acesso a todas as modalidades pelo valor de 39,90. Passando no cartão, fica em 10x de 46,80. Isso foi a peça-chave que virou a nossa estrutura e o nosso faturamento. Além disso, nos mudamos para um prédio mais moderno e fizemos uma estrutura com lâmpadas de LED. Fizemos também a aquisição de um simulador de escada, que aqui na região nenhuma academia possui. De imediato, foi isso que fizemos para inovar nesse período em que passamos por esse momento difícil."

De acordo com a pergunta feita, o autor Drucker (2002) tem a seguinte linha de pensamento: "A inovação sistemática consiste na busca intencional e organizada por mudanças e na análise sistemática das oportunidades que essas mudanças podem oferecer para a inovação social ou econômica."

A resposta do gestor da academia está em consonância com a perspectiva de Drucker (2002), ao evidenciar a importância da inovação contínua como fator de competitividade e sobrevivência em mercados dinâmicos. A criação do "clube de vantagens" representa uma estratégia inovadora tanto em termos de serviço quanto de gestão, agregando valor à experiência do cliente por meio da inclusão de diversas modalidades e acompanhamento nutricional por um preço competitivo.

Além disso, a modernização do espaço físico e a introdução de equipamentos exclusivos demonstram uma ação deliberada para se destacar frente à concorrência local. Essas mudanças refletem a aplicação prática da ideia de Drucker, segundo a qual a inovação não ocorre por acaso, mas como resultado de uma busca estratégica por melhorias. O caso demonstra como a inovação pode impactar positivamente tanto a atratividade do negócio quanto seu faturamento, fortalecendo sua posição no mercado.

Baseado no que foi pesquisado, o questionamento traz a seguinte pergunta: Segundo Chiavenato (2004), a Análise SWOT é fundamental para o diagnóstico estratégico. Sua academia utiliza a Análise SWOT? Se sim, como ela orienta as decisões de gestão?

De acordo com a pergunta, o proprietário da academia respondeu da seguinte forma:

"A gente fazia de fato essa análise de SWOT, só não conhecia essa nomenclatura. A gente sempre faz análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa e, a partir disso, as decisões são tomadas mediante o nosso mentor. Quando a gente vai tomar alguma decisão, a gente se reúne com o meu sócio e o mentor de estratégias e, a partir dos nossos pontos fortes que detectamos, a gente procura potencializar esses pontos. No nosso caso aqui, um grande diferencial para nós é que somos o único centro de treinamento da cidade que oferece mais de uma modalidade. E o nosso ponto fraco, infelizmente, ainda é no que diz respeito à estrutura, e isso é a base do nosso trabalho em 2025. A gente está buscando melhoria de estrutura, prédio, a parte de beleza, o que torna o ambiente mais atrativo, equipamentos novos. Todas as decisões são tomadas a partir disso, diante dessa análise, mediante análise dos pontos fortes e das nossas fraquezas, e possíveis ameaças que vêm da concorrência, no caso, onde tem uma estrutura fantástica. Mas é basicamente assim que tomamos nossas decisões estratégicas."

De acordo com a pergunta feita, o autor Chiavenato (2004) afirma que: "A análise SWOT é uma ferramenta essencial no processo de planejamento estratégico,

pois permite identificar as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) que afetam o desempenho organizacional."

A resposta do gestor indica a utilização prática da Análise SWOT, ainda que de forma empírica e sem o conhecimento da nomenclatura técnica. A postura adotada pela equipe administrativa da academia está alinhada à abordagem defendida por Chiavenato (2004), uma vez que a identificação dos pontos fortes, como a oferta diversificada de modalidades, e dos pontos fracos, como a estrutura física, serve de base para decisões estratégicas fundamentadas. Além disso, o reconhecimento das ameaças externas, como a presença de concorrentes com estruturas mais modernas, demonstra uma consciência situacional importante para o processo de planejamento.

A prática de reunir-se com um mentor para definir ações de melhoria reforça a ideia de que o diagnóstico estratégico é um instrumento orientador da gestão. Assim, a resposta evidencia como a aplicação dos elementos da Análise SWOT pode contribuir diretamente para a definição de metas, a alocação de recursos e o fortalecimento da vantagem competitiva da organização.

Baseado no que foi pesquisado, o questionamento traz a seguinte pergunta: Conforme Porter (2009), entender as forças competitivas do mercado é vital para a sobrevivência. Como a sua academia avalia as ameaças de novos entrantes e a concorrência existente no seu mercado?

De acordo com a pergunta, o proprietário da academia respondeu da seguinte forma:."

De acordo com a pergunta feita, o autor Porter (2009) defende que: *"A análise das cinco forças competitivas — ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes — é essencial para compreender a dinâmica do setor e formular estratégias eficazes."*

A resposta do gestor da academia se alinha à perspectiva de Porter (2009), ao demonstrar uma avaliação consciente da rivalidade existente no setor e da ameaça de novos entrantes. A organização reconhece seus diferenciais competitivos, como a diversidade de serviços oferecidos, o corpo técnico qualificado e a inovação constante como barreiras de entrada para novos concorrentes.

Ao mesmo tempo, identifica suas limitações, especialmente no quesito estrutura, que pode ser um ponto vulnerável frente a novos competidores com maior capacidade de investimento. A resposta mostra que a academia observa os fatores críticos do mercado, antecipando-se por meio da excelência no atendimento, diferenciação e atualização constante, o que reforça o entendimento estratégico proposto por Porter para manter a competitividade em mercados com rivalidade crescente.

Baseado no que foi pesquisado, o questionamento traz a seguinte pergunta: Ribeiro Neto (2011) destaca que a identificação precisa de forças e fraquezas internas é crucial. Quais são, hoje, os principais pontos fortes e fracos que você enxerga na sua academia?

De acordo com a pergunta, o proprietário da academia respondeu da seguinte forma:

"O que torna os nossos clientes ainda mais fieis é o primordial, que é o relacionamento, um atendimento muito humanizado, é procurar entender as pessoas, cada uma de sua forma, é tratar cada indivíduo com suas especificidades, personalidades e tentar entender eles de uma maneira mas heterogenia e o que agente criou, além disso foi o nosso clube de vantagens, que é o nosso clube CT+, onde você passa um valor mínimo de 39,99 e você fecha esse clube por 1 ano, a partir

desse ano, quando faltar 60 dias para findar o seu clube, você já recebe uma nova oferta, inclusive estamos fazendo isso agora, com a oportunidade de renovação pelo mesmo valor e com um brinde a parte, que pode ser um fardamento da academia, ou uma garrafa personalizada, e isso tem tornando nossos clientes ainda mais fieis."

De acordo com a pergunta feita, Ribeiro Neto (2011) afirma que: **"O autoconhecimento organizacional, por meio da identificação das forças e fraquezas, é essencial para a construção de uma gestão estratégica que promova o crescimento sustentável."**

A resposta apresenta com clareza a percepção das forças internas da academia, conforme defendido por Ribeiro Neto (2011). O relacionamento humanizado com os clientes, aliado à atenção personalizada, é destacado como um ponto forte fundamental. Soma-se a isso a criação do clube de vantagens CT+, que promove o engajamento e a fidelização dos alunos. A gestão revela sensibilidade estratégica ao valorizar aspectos intangíveis, como a experiência do cliente, além de implementar ações concretas de retenção.

Embora não se enfatizem pontos fracos nesta resposta, a valorização dos pontos fortes e sua transformação em vantagens competitivas reforçam a importância do autoconhecimento institucional para a consolidação da presença no mercado.

Baseado no que foi pesquisado, o questionamento traz a seguinte pergunta: Para Freitas (2012), as forças internas podem ser usadas estrategicamente para a fidelização. Quais diferenciais internos da sua academia você acredita que mais contribuem para manter seus clientes fiéis?

De acordo com a pergunta, o proprietário da academia respondeu da seguinte forma:

"Já havia comentado sobre essa questão de análise de mercado, sobre o percentual de pessoas adeptas à atividade física. No momento, nós não enxergamos a possibilidade de um novo concorrente, mas se acontecer, a primeira ação é parar e analisar todo o marketing estratégico e a pré-venda feita por eles. A partir dessa análise, observamos quais produtos e serviços estão sendo oferecidos que nós ainda não temos e, então, criamos uma nova estrutura, talvez um novo serviço ou método, com o intuito de neutralizar a novidade. Enquanto eles ainda estão planejando, nós já estamos agindo. A atenuação das ameaças ocorre principalmente por esse movimento antecipado."

De acordo com a pergunta feita, Freitas (2012) considera que: **"As forças internas, quando bem identificadas e utilizadas estrategicamente, são fundamentais para a construção de vínculos duradouros com os clientes e para a diferenciação no mercado."**

A resposta do proprietário evidencia uma postura estratégica proativa, alinhada ao pensamento de Freitas (2012). A antecipação às ações da concorrência por meio da análise de mercado e da criação de novos serviços demonstra como a academia utiliza suas forças internas, especialmente a agilidade e a capacidade de adaptação, como ferramentas para fidelizar os clientes.

A prontidão em responder às movimentações externas com inovação e diferenciação reforça o compromisso da empresa em manter seu público engajado e satisfeito. Essa capacidade de agir com rapidez, enquanto outros ainda estão planejando, transforma-se em vantagem competitiva e elemento chave para a construção da fidelidade dos clientes em um setor marcado pela constante renovação de ofertas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para tanto, a aplicação de ferramentas de gestão estratégica, como a Análise SWOT, torna-se fundamental na construção de diagnósticos precisos e no direcionamento das ações gerenciais.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como as práticas de gestão podem ser aprimoradas nas academias de Gurinhém, Paraíba, a fim de fortalecer a fidelização dos clientes e garantir a competitividade frente à entrada de novos concorrentes com infraestrutura superior.

A partir da revisão teórica e do estudo de caso realizado com a academia Lifefitness, foi possível identificar que o uso de ferramentas de gestão estratégica, mesmo que de forma empírica, contribuiu significativamente para o reposicionamento e fortalecimento da marca em um cenário altamente competitivo.

As ferramentas analisadas, como a Análise SWOT, o Ciclo PDCA e as Cinco Forças de Porter, demonstraram sua aplicabilidade prática na realidade das academias de pequeno porte. A adoção dessas estratégias permitiu à academia em estudo não apenas diagnosticar suas limitações estruturais e operacionais, mas também desenvolver ações concretas voltadas à melhoria dos serviços, à inovação nos planos oferecidos e ao estreitamento do relacionamento com os clientes. A mentoria externa foi outro fator decisivo, funcionando como catalisadora da mudança organizacional e proporcionando estrutura a ações que anteriormente eram realizadas de maneira intuitiva.

Ficou evidente que, diante da entrada de concorrentes mais robustos, as academias que operam em cidades de pequeno porte precisam investir na profissionalização da gestão, promovendo não apenas melhorias físicas, mas também um planejamento estratégico orientado por dados, metas claras e ações contínuas de fidelização. Nesse sentido, o atendimento humanizado, a adaptação às demandas locais e a criação de programas de fidelização, como o clube de vantagens CT+, demonstraram ser diferenciais altamente eficazes.

Além disso, os resultados reforçam a importância de uma cultura organizacional voltada para a inovação, a escuta ativa dos clientes e a agilidade na tomada de decisões. A capacidade de transformar ameaças em oportunidades, fortalecendo os vínculos com o público-alvo e ajustando o modelo de negócio de forma dinâmica, revelou-se essencial para a sustentabilidade da academia analisada.

Conclui-se, portanto, que a gestão estratégica não é uma exclusividade de grandes corporações, mas uma necessidade concreta e possível de ser aplicada em negócios locais. A pesquisa demonstrou que, com o uso adequado de ferramentas e a orientação por valores como flexibilidade, foco no cliente e inovação, é possível manter-se competitivo mesmo diante de recursos limitados. Assim, este estudo contribui não apenas com reflexões teóricas, mas com aplicações práticas relevantes para gestores de academias e demais empreendimentos do setor de serviços em contextos regionais semelhantes.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FREITAS, M. da. S. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO, Brasília, 2012. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Brasília D.F., 2012, 46 páginas. Disponível em: . Acesso em: 24/05/2025.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- RIBEIRO NETO, E. ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial, São João Del Rei, 2011. Monografia realizada para obtenção de Título de Especialista em MBA pela Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011. 33 páginas. Disponível em: . Acesso em: 10/05/2025.
- RODRIGUES, F. T. R de. L.

APÊNDICE/ ANEXOS

Imagens da Academia em Gurinhém – PB

As imagens a seguir registram aspectos físicos e estruturais da academia, localizada no município de Gurinhém, Paraíba. Os registros visuais incluem a fachada externa, áreas internas com equipamentos, espaços destinados às diferentes modalidades e elementos do clube de vantagens oferecido aos clientes. As fotografias foram obtidas com autorização e compõem parte do estudo de caso apresentado neste artigo, com o objetivo de ilustrar as estratégias de gestão adotadas pela organização.

Fonte: Acervo do autor (2025).

