

Organizador:  
Rodolfo Francisco Soares Nunes

# Estudos Interdisciplinares da Contabilidade e Administração

vol 5



RODOLFO FRANCISCO SOARES NUNES  
(Organizador)

Estudos Interdisciplinares da  
**CONTABILIDADE E**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
VOLUME 5

EDITORA PASCAL  
2025

**2025 - Copyright© da Editora Pascal**

**Editor Chefe:** Prof. Dr. Patrício Moreira de Araújo Filho

**Edição e Diagramação:** Eduardo Mendonça Pinheiro

**Edição de Arte:** Marcos Clyver dos Santos Oliveira

**Bibliotecária:** Rayssa Cristhália Viana da Silva – CRB-13/904

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

Dr. Fabio Antonio da Silva Arruda

Dr. Othon Carvalho Bastos Filho

Dr. José Francisco dos Reis Neto

Dr. Diogo de Almeida Viana dos Santos

Dr. Wellinton de Assunção

Dr. Moisés dos Santos Rocha

Dr. Glauber Túlio Fonseca Coelho

Dr. Will Ribamar Mendes Almeida

Dr. Gabriel Nava Lima

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**B312c**

Coletânea Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração / Rodolfo Francisco Soares Nunes (Org). São Luís - Editora Pascal, 2025.

213 f. : il. (Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração; v. 5)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6068-133-0

D.O.I.: 10.29327/5513392

1. Interdisciplinaridade. 2. Pesquisa. 3. Administração. 4. Contabilidade. I. Nunes, Rodolfo Francisco Soares. II. Título.

CDU: 001.2

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

**2025**

[www.editorapascal.com.br](http://www.editorapascal.com.br)

# APRESENTAÇÃO

A interdisciplinaridade constitui a chave para o avanço científico. No que diz respeito às ciências administrativas, a construção do conhecimento em Administração e Ciências Contábeis aprofundam a maneira a qual percebemos os organismos empresariais (com ou sem fins lucrativos) na nossa sociedade.

Através da investigação sobre temas-chave nas duas áreas, esta coletânea contempla um ponto que simboliza dois caminhos. O primeiro ponto é o de finalização dos trabalhos iniciados ao longo de dois semestres de pesquisa, estruturação e escrita do trabalho de conclusão de curso nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Anhanguera São Luís.

O segundo ponto, não menos importante, é o de continuidade. Do conhecimento científico, pois ao serem publicados os trabalhos passam a ingressar na extensa estante do conhecimento da área. E da continuidade da vida profissional de cada aluno concluinte desta fase.

O estímulo a pesquisa se realiza em momentos como este. O conhecimento (e seu processo de construção) pouco vale quando se limita às paredes institucionais. Com a disponibilidade (inclusive digital) deste material, pode-se ultrapassar os muros e chegar a quem realmente importa toda essa trajetória: nossa sociedade.

Isto posto, parabenizo o esforço, dedicação e comprometimento de todos os envolvidos neste processo. Alunos, tutores, professores e Instituição de Ensino Superior são sujeitos diretamente responsáveis pelo êxito desta publicação. A materialização deste processo e sua divulgação para a sociedade somente tem a acrescentar para todos.

**Rodolfo F. S. Nunes**

# ORGANIZADORES

## **Rodolfo Francisco Soares Nunes**

Doutorando em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão, mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade Federal do Maranhão. Especialização em Contabilidade e Planejamento Tributário pela Universidade Federal do Maranhão. Especialista e consultor em Gestão em Organizações do Terceiro Setor e Projetos Sociais. Especialista nas áreas de Auditoria, Contabilidade Internacional, Logística Internacional e Didática, Concepções e Práticas Pedagógicas pela Faculdade Metropolitana (2020). Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Maranhão (2017) e Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Atenas Maranhense (2010), com CRC/MA 11384/O. Graduando em Relações Internacionais pela Faculdade Anhanguera São Luís. Foi professor Substituto na Universidade Federal do Maranhão no Departamento de Economia (UFMA-DECON) e Professor dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP). Coordenador do curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Baixo Parnaíba. Atualmente é Professor Substituto na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA-DDEC) e do Curso de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Anhanguera São Luís. Participante do Grupo de Avaliação e Estudo da Pobreza e de Políticas Direcionadas à Pobreza (GAEPP) e membro do Grupo de Pesquisa em Economia, Inovação e Meio Ambiente (GEIA), sendo pesquisador da linha de “Economia Política, Inovação e Meio Ambiente”. Ex-Participante do Grupo de Estudos em Economia Política e História Econômica (GEEPHE) com projeto de pesquisa: Formação e Expansão da Zona do Euro sob a Égide da Mundialização do Capitalismo. Bolsista (Iniciação Científica) - PIBIC/FAPEMA (2016-2017). Bolsista CAPES - Mestrado (2018-2020). Bolsista CAPES PROEX - Doutorado (2023-2027).

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>9</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE</b>	
<i>Rildo Gomes De Oliveira</i>	
<i>Marcelo Henrique Pinheiro</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
<b>EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS</b>	
<i>Ana Thalita dos Santos Diniz</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>27</b>
<b>EMPODERAMENTO FEMININO E LIDERANÇA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA AS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO</b>	
<i>Bárbara Andréa Guilherme Martins</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>39</b>
<b>LOGÍSTICA REVERSA E ECONOMIA CIRCULAR: SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL</b>	
<i>Joseilson Andrade da Silva</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>49</b>
<b>SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO</b>	
<i>Sandynna Paula Oliveira da Silva</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>58</b>
<b>GESTÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO EMPRESARIAL</b>	
<i>Carla Larissa da Silva Frazão</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>66</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES</b>	
<i>Neuziely Assunção Paiva</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>77</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS EM ORGAÕS PÚBLICOS</b>	
<i>Deyvid Silva</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	

<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>86</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<i>Jucileide Araujo Diniz</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>95</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<i>Silvan Araújo e Araújo</i>	
<i>Amanda Cordeiro Silva</i>	
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>104</b>
<b>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO</b>	
<i>Alexandre Maycon Rodrigues Nina</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>115</b>
<b>O MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO PARA EMPREENDEDORES EM ASCENÇÃO APÓS A PANDEMIA DE COVID-19</b>	
<i>Andrea Amorim de Coimbra</i>	
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>124</b>
<b>TREINAMENTO: UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES</b>	
<i>Bryanna Patrícia Reis Ramos</i>	
<i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>133</b>
<b>PERFIL DO CONSUMIDOR NO E-COMMERCE: COMPORTAMENTO, TENDÊNCIAS E IMPLICAÇÕES</b>	
<i>Andressa Pinheiro Leite</i>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>143</b>
<b>BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE PARA A TOMADA DE DECISÃO ASSERTIVA EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR</b>	
<i>Rayana Gomes da Silva</i>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>151</b>
<b>IMPACTOS E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO EMPRESARIAL</b>	
<i>Adones do Vale Paiva</i>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>159</b>
<b>BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A DETECÇÃO E PREVENÇÃO DE ERROS E FRAUDES</b>	
<i>Lucas Maranhão Serejo</i>	

<b>CAPÍTULO 18 .....</b>	<b>167</b>
<b>OS BENEFÍCIOS DA ANÁLISE DO BALANÇO PATRIMONIAL PARA O CRESCIMENTO DA VIDA FINANCEIRA DAS EMPRESAS E SUAS TOMADAS DE DECISÕES</b>	
<i>Igor Costa Souza de Jesus Pereira</i>	
<b>CAPÍTULO 19 .....</b>	<b>176</b>
<b>BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A GESTÃO EMPRESARIAL</b>	
<i>Verônica Aroucha Pinheiro</i>	
<b>CAPÍTULO 20 .....</b>	<b>185</b>
<b>A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A TOMADA DE DECISÃO</b>	
<i>Franklin Vieira Oscar</i>	
<b>CAPÍTULO 21 .....</b>	<b>195</b>
<b>BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL ENQUANTO INSTRUMENTO DE APOIO PARA A TOMADA DE DECISÃO</b>	
<i>Raimundo Nonato Reis Rodrigues</i> <i>Rodolfo Rodrigues Soares Nunes</i>	
<b>CAPÍTULO 22 .....</b>	<b>204</b>
<b>A AUDITORIA INTERNA E SUAS CONTRIBUIÇÕES</b>	
<i>Larissa dos Reis Moraes</i> <i>Rodolfo Francisco Soares Nunes</i>	

# **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE**

*THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR COMPANIES AS A  
COMPETITIVENESS TOOL*

Rildo Gomes De Oliveira

Marcelo Henrique Pinheiro

**1**

## Resumo

O planejamento estratégico é um elemento crucial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas no mercado atual, caracterizado por sua dinâmica e alta competitividade. Essa ferramenta permite que as organizações definam suas metas, identifiquem oportunidades e ameaças no ambiente externo, além de alocar recursos de maneira eficaz. Ao estabelecer um roteiro claro, o planejamento estratégico ajuda as empresas a se posicionarem de forma mais competitiva, permitindo uma melhor adaptação às mudanças do mercado e às necessidades dos consumidores. Sendo assim problemática: qual a importância do planejamento estratégico para as empresas como ferramenta de competitividade. Tendo como objetivos geral: Apresentar a importância do planejamento estratégico para as empresas como ferramentas de competitividade. E como objetivos específicos: investigar as práticas de planejamento estratégico mais estratégias adotadas por empresas líderes de mercado e como elas são indicadas para a inovação e a diferenciação em seus setores e examinar o impacto do planejamento estratégico na eficiência operacional e na tomada de decisões, identificando como ele pode melhorar o desempenho financeiro e a resiliência organizacional. Em suma, o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para as empresas que buscam competitividade em um cenário em constante evolução. Ao permitir um alinhamento interno, uma análise crítica do ambiente competitivo e uma visão de futuro, essa prática ajuda as organizações a não apenas sobreviver, mas prosperar em meio aos desafios do mercado.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Gestão; Empresas.

## Abstract

Strategic planning is a crucial element for the sustainability and growth of companies in today's dynamic and highly competitive market. This tool allows organizations to define their goals, identify opportunities and threats in the external environment, and allocate resources effectively. By establishing a clear roadmap, strategic planning helps companies position themselves more competitively, allowing them to better adapt to market changes and consumer needs. Therefore, the question is: what is the importance of strategic planning for companies as a tool for competitiveness? The general objectives are: To present the importance of strategic planning for companies as a tool for competitiveness. And the specific objectives are: to investigate the strategic planning practices and strategies adopted by market-leading companies and how they are indicated for innovation and differentiation in their sectors and to examine the impact of strategic planning on operational efficiency and decision-making, identifying how it can improve financial performance and organizational resilience. In short, strategic planning is an indispensable tool for companies seeking competitiveness in a constantly evolving scenario. By enabling internal alignment, critical analysis of the competitive environment and a vision of the future, this practice helps organizations not only survive, but thrive amidst market challenges.

**Keywords:** Strategic Planning; Management; Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda o tema a importância do planejamento estratégico para as empresas como ferramenta de competitividade, esse tema foi abordado porque o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental no sucesso e na competitividade das empresas em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. O planejamento estratégico permite que as empresas adotem uma visão de longo prazo, identificando objetivos e metas de longo prazo que orientam as decisões e ações da organização. Isso ajuda a empresa a se manter focada em sua direção estratégica e a evitar ser influenciada por fatores de curto prazo.

O planejamento estratégico ajuda as empresas a identificar suas vantagens competitivas distintas, como tecnologia patenteada, marca forte, rede de distribuição eficiente ou conhecimento especializado. Isso permite que a empresa capitalize suas forças e se diferencie no mercado, ganhando vantagem competitiva. É de extrema relevância o estudo realizado, visto que, as empresas precisam de ferramenta para manter-se no cenário e no mercado tão competitivo e são obrigadas a desenvolverem técnicas, métodos e ferramentas que aumente sua lucratividade e neste contexto, que o planejamento estratégico se faz necessário nas empresas que visa sucesso no futuro, pois, ela evita e reduz riscos de falhas ou quebras de equipamento, gerando maior produtividade e uma melhor administração.

Do mesmo modo, a relevância da pesquisa está em justamente trazer um discernimento maior sobre o assunto a fim de que possa se agregar ideias e ações responsáveis para conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. As contribuições que a pesquisa poderá trazer para a sociedade e para a comunidade acadêmica é entender que o planejamento estratégico vem justamente para dar o suporte necessário na criação e desenvolvimento de modelos negócios e assim norteá-los na busca dos objetivos traçados. Sem ele, dificilmente algo ou alguém poderá alcançar algum resultado relevante.

Sendo assim problemática: qual a importância do planejamento estratégico para as empresas como ferramenta de competitividade

Tendo como objetivos geral: Apresentar a importância do planejamento estratégico para as empresas como ferramentas de competitividade. E como objetivos específicos: investigar as práticas de planejamento estratégico mais estratégias adotadas por empresas líderes de mercado e como elas são indicadas para a inovação e a diferenciação em seus setores e examinar o impacto do planejamento estratégico na eficiência operacional e na tomada de decisões, identificando como ele pode melhorar o desempenho financeiro e a resiliência organizacional.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Silva (2020), Almeida (2024); pontes (2023) e Carvalho (2019).

O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 5 anos.



As palavras-chave utilizadas na busca foram: As palavras-chave utilizadas na busca foram: Planejamento Estratégico; Gestão; Empresas.

## 2.2 Resultados e discussão

O planejamento estratégico é um processo fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização, seja no setor público ou privado. Ele envolve a definição de objetivos de longo prazo e o desenvolvimento de estratégias para alcançá-los, considerando as condições internas e externas da organização.

De acordo com Silva (2020), o planejamento estratégico é essencial para a criação de valor a longo prazo para as empresas. O autor argumenta que, ao estabelecer uma visão clara e metas específicas, as organizações podem alinhar suas operações de forma mais eficaz com os objetivos estratégicos. Além disso, o planejamento estratégico envolve uma análise cuidadosa do ambiente competitivo, o que permite que as empresas identifiquem suas forças e fraquezas em relação aos concorrentes. Essa avaliação é essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, que podem ser exploradas para diferenciar a empresa no mercado. A identificação de nichos de mercado e a exploração de oportunidades inexploradas são outras dimensões que o planejamento estratégico pode ajudar a mapear.

A implementação de um planejamento estratégico também requer monitoramento contínuo e revisões periódicas, garantindo que a empresa permaneça alinhada com suas metas e adaptada às mudanças do ambiente. Isso cria uma cultura de aprendizado e inovação, onde as empresas não apenas reagem às mudanças, mas também as antecipam, desenvolvendo soluções proativas que as mantêm à frente da concorrência.

Lima (2021) reforça essa visão, destacando que o planejamento estratégico permite que as empresas antecipem mudanças no mercado e ajustem suas estratégias em conformidade. Isso é crucial para manter a competitividade em um ambiente de negócios dinâmico.

Conforme aponta Oliveira (2022), o planejamento estratégico não só facilita a adaptação a novas oportunidades, mas também ajuda a identificar e mitigar riscos potenciais. O autor argumenta que empresas que implementam um planejamento estratégico robusto são mais resilientes a crises e mudanças inesperadas. Por fim, o planejamento estratégico não se limita a definir metas de curto prazo; ele também estabelece uma visão de longo prazo, proporcionando à empresa uma direção clara. Essa visão é fundamental para motivar e engajar os colaboradores, pois lhes dá um propósito e um sentido de pertencimento à missão da organização. Em suma, o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para as empresas que buscam competitividade em um cenário em constante evolução. Ao permitir um alinhamento interno, uma análise crítica do ambiente competitivo e uma visão de futuro, essa prática ajuda as organizações a não apenas sobreviver, mas prosperar em meio aos desafios do mercado.

Ferreira e Santos (2019) enfatizam que a utilização de ferramentas analíticas no planejamento estratégico, como a análise SWOT, melhora a capacidade das empresas de desenvolver estratégias que aproveitem suas forças e oportunidades, ao mesmo tempo que minimizam fraquezas e ameaças.

Segundo Costa (2023), a integração de análises de mercado e tendências emergentes no planejamento estratégico é fundamental para uma vantagem competitiva sustentável. Costa argumenta que as empresas que não incorporam esses aspectos correm o risco de

ficar para trás em relação à concorrência.

Pereira e Almeida (2024) discutem como a definição clara de objetivos estratégicos contribui para a coesão e a motivação dentro das equipes. Os objetivos claros são ajudar a garantir que todos os membros da organização estejam alinhados e trabalhem em direção às metas comuns. Um dos aspectos fundamentais do planejamento estratégico é a análise do ambiente interno e externo. Isso geralmente envolve o uso de ferramentas como a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que permite uma compreensão abrangente da posição da empresa no mercado. Ao identificar suas forças, uma empresa pode alavancar suas capacidades exclusivas para ganhar vantagem competitiva. As fraquezas, por outro lado, precisam ser reconhecidas e abordadas para minimizar riscos e melhorar a performance geral. Ao mesmo tempo, a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo é crucial para preparar a empresa para as realidades do mercado e para mudanças nas preferências dos consumidores.

Gomes (2023) enfatiza que a análise da concorrência é um componente vital do planejamento estratégico. Entender as estratégias e o posicionamento dos concorrentes permite que as empresas identifiquem oportunidades e desenvolvam abordagens diferenciadas para se destacarem no mercado.

De acordo com Souza (2020), as empresas que adotam práticas de planejamento estratégico baseadas em dados e análises têm uma vantagem competitiva significativa. Souza argumenta que a utilização de Big Data e Analytics permite decisões mais informadas e estratégias mais eficazes. Outra dimensão importante do planejamento estratégico é o envolvimento de todas as partes interessadas. Isso inclui não apenas os executivos e gestores, mas também colaboradores de diferentes níveis e áreas da organização. Um planejamento que envolve a equipe pode levar a um maior comprometimento e engajamento, pois os colaboradores sentem que suas vozes são ouvidas e que têm um papel a desempenhar na realização da visão da empresa. Essa abordagem colaborativa também pode gerar insights valiosos que, de outra forma, poderiam ser negligenciados.

Fernandes (2021) discute a importância da flexibilidade no planejamento estratégico. O autor observa que, em um ambiente de negócios volátil, a capacidade de ajustar rapidamente as estratégias pode ser um diferencial importante para a competitividade. O planejamento estratégico é uma prática essencial para empresas que desejam se destacar em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador. Ele se baseia na definição clara de objetivos de longo prazo e na criação de um caminho para alcançá-los, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças e aproveitem oportunidades emergentes. Esse processo não é apenas uma formalidade; é uma ferramenta vital que molda a direção e a operação de uma empresa.

Segundo Lima e Costa (2022), uma implementação eficaz das estratégias requer um planejamento detalhado e um acompanhamento rigoroso. A falta de monitoramento pode levar a desvios significativos dos objetivos planejados e comprometer a competitividade da empresa. A relação entre planejamento estratégico e inovação. O autor sugere que um planejamento bem estruturado crie um ambiente propício à inovação, permitindo que as empresas explorem novas oportunidades e se mantenham à frente da concorrência.

De acordo com Almeida e Rodrigues (2023), a comunicação interna eficaz é uma parte fundamental do planejamento estratégico. Esses autores ressaltam que uma comunicação clara e aberta entre os diferentes níveis de organização é essencial para garantir que as estratégias sejam realizadas e seguidas. A importância de alinhar o planejamento estratégico com a cultura organizacional. O autor argumenta que estratégias que são consistentes com a cultura da empresa tendem a ser mais bem-sucedidas e a obter maior



acesso aos colaboradores.

Segundo Rocha e Santos (2022), o planejamento estratégico também deve considerar fatores externos, como mudanças econômicas e regulamentares. Estes autores afirmam que a capacidade de se adaptar a esses fatores é essencial para manter a competitividade e evitar impactos negativos. A integração entre planejamento estratégico e gestão de recursos humanos é crucial para o sucesso das estratégias. Ele destaca que o envolvimento dos colaboradores e o desenvolvimento de habilidades adequadas são fundamentais para a implementação eficaz das estratégias.

De acordo com Silva e Ferreira (2021), a análise de cenário é uma prática importante dentro do planejamento estratégico. A capacidade de projetar diferentes cenários futuros e preparar respostas adequadas ajuda as empresas a se prepararem para incertezas e mudanças rápidas. Além disso, o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo. O mercado está em constante mudança, e o que funciona hoje pode não ser eficaz amanhã. Portanto, as empresas precisam revisar e ajustar suas estratégias regularmente. Isso pode incluir a realização de reuniões periódicas de avaliação e a coleta de dados de desempenho para entender se as metas estão sendo atingidas. A flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para garantir que a empresa não apenas reaja a mudanças, mas também se antecipe a elas.

Lima (2024) discute como a tecnologia digital está transformando o planejamento estratégico. Ele observa que ferramentas digitais e plataformas de planejamento são cada vez mais utilizadas para melhorar a precisão e a eficácia do planejamento estratégico. O planejamento estratégico deve ser visto como um processo dinâmico e contínuo. A constante revisão e adaptação das estratégias garante que as empresas possam manter sua competitividade e responder rapidamente às mudanças do mercado. O planejamento estratégico é o auxílio para a alta administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para onde ir qualquer caminho serve.

Dentro da gestão financeira, o planejamento financeiro é de fundamental importância para a tomada de decisões, definindo os planos financeiros e orçamentos, ele fornece os roteiros para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da companhia e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 2020).

O planejamento estratégico é o procedimento administrativo que busca proporcionar a sustentação metodológica que tem como principal objetivo estabelecer uma melhor direção a ser seguida. Para a implantação desse planejamento é necessário que se busque aperfeiçoar em um grau de interação todo o ambiente em que a organização está inserida (ALMEIDA, 2020).

Segundo Almeida (2020) o planejamento estratégico é o processo gerencial, que diz respeito à formulação dos objetivos para que sejam feitas programações de ações e assim sejam executadas. Leva-se em consideração diante desse contexto a necessidade de se conhecer as condições internas e externas da organização.

Para que se possa garantir a sobrevivência e eficácia do planejamento estratégico, é necessário que as empresas se elevem a um grau de controle futuro, ou seja, elas precisam adaptar-se as mudanças dos sistemas internos e dos sistemas externos. As necessidades do empreendimento devem ser levadas em consideração, assim como a consulta de mer-

cado. Conhecer o local em que se está investindo é a melhor solução para se alcançar o sucesso (LUPETTI, 2019).

Essa definição considera que o planejamento estratégico seja uma ferramenta da gestão administrativa, que busca compreender os valores a serem definidos pelas empresas, assim como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisões. O planejamento do futuro das empresas possibilita que elas criem uma visão mais detalhada do que de fato querem para seu empreendimento.

O planejamento estratégico é um conceito comum dentro dos âmbitos da administração, que faz com que as empresas pensem e façam planos de maneira estratégica. Além disso, é um dos ramos empresariais que facilita o processo de gestão do empreendimento, criando formas estratégicas que auxiliam na definição dos objetivos e das metas que precisam ser alcançadas. Planejar de modo estratégico, usando dos recursos possíveis dentro das condições reais do empreendimento aumenta o tempo de vida da organização (FRUGIS, 2019).

O planejamento estratégico é essencial para dá suporte para as organizações analisarem o ambiente no qual estão envolvidas, facilitando a identificação dos pontos fortes e fracos, percebendo as oportunidades oferecidas e reduzindo as ameaças ao seu redor para chegar ao objetivo como planejado e esperado (OLIVEIRA, 2019).

Essa metodologia aplicada ao planejamento estratégico pode ser dividida em três etapas, conforme Pereira (2019): a primeira etapa tem como finalidade demonstrar o diagnóstico estratégico, objetivando a implantação e execução do plano, contudo é necessário que a gestão administrativa esteja segura de que o planejamento dará certo, pois, se assim não tiverem não deverá iniciá-lo até a resolução das dúvidas e incertezas.

A segunda etapa é concretizada com a formulação das fases do processo do Planejamento Estratégico. Acontece a apresentação das informações geradas a partir de um carácter teórico e prático, como: missão, declaração de valor, matriz, visão, análises internas e externas, questões estratégicas, FOFA, e a estratégia. Já na terceira etapa é caracterizada pela implantação e controle do Planejamento Estratégico, sendo que nessa fase aparecerão os resultados de seu plano. Após sua implantação, é necessário que se faça a continuação do controle caso necessário faça modificação através do processamento de opinião (PEREIRA, 2019).

É complicado encontrar uma definição exata para definir o que é o “planejamento”. Grande parte das teorias administrativas define o planejamento como um processo contínuo, onde a ação principal é o ato de pensar no futuro independentemente da vontade específica de um determinado ponto de partida. Tal pensamento implica em ações que irão implicar em consequências positivas ou negativas para ações futuras (DAVENPORT, 2019).

Diante desse contexto o planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos administradores das empresas que tem como objetivo criar estratégias e planejar as ações futuras, levando em consideração o processo de evolução da organização no mercado. É válido ressaltar que o planejamento estratégico é recomendado para todos os tipos de situações que busquem potencializar os negócios das empresas.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se percebe faz necessário o conhecimento do gerenciamento da empresa, qual caminho quer seguir, suas metas e objetivos, antes de inicia-se o planejamento estratégi-



co, pois, assim, necessita-se que se levantem as vantagens e desvantagens da aplicabilidade de cada um dos três métodos e se escolha o que melhor se encaixa no contexto da empresa.

Após várias discussões sobre a importância e benefícios do planejamento estratégico para o crescimento das organizações no mundo globalizado e concorrido, o próximo passo é explanar sobre as etapas fundamentais para a construção do Planejamento Estratégico, conforme alguns estudiosos da área. Tendo como objetivo a importância de se planejar de forma organizada e sistemática.

Ademais, o planejamento estratégico contribui para a sustentabilidade e responsabilidade social da empresa. Cada vez mais, consumidores e investidores estão buscando organizações que não apenas busquem lucros, mas que também demonstrem um compromisso com práticas éticas e sustentáveis. O planejamento pode incluir metas relacionadas à responsabilidade social corporativa, ajudando a construir uma imagem de marca positiva e a fortalecer a relação com a comunidade.

Por último, a comunicação é um componente crítico do planejamento estratégico. Uma estratégia bem formulada deve ser claramente comunicada a todos os colaboradores, para que todos estejam alinhados com os objetivos e a missão da empresa. Isso não só ajuda a evitar confusões e mal-entendidos, mas também motiva a equipe, pois cada membro entende como suas funções contribuem para o sucesso geral da organização.

Em resumo, o planejamento estratégico é mais do que uma ferramenta; é um processo dinâmico que envolve análise, colaboração, adaptação e comunicação. Ele é fundamental para a criação de uma cultura organizacional que valoriza a inovação e a eficiência, permitindo que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem em um mercado cada vez mais competitivo. Essa abordagem proativa ajuda as empresas a se posicionarem como líderes em seus setores, equipando-as para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem.

## Referências

ALMEIDA, Beatriz; RODRIGUES, Bruno. **Comunicação e Planejamento Estratégico**. Maceió: Editora Interna, 2023.

BATEMAN, Adriano. SNELL, Tadeu. **Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2009. Campinas: Arte Brasil Editora / Unisaesiano – Centro Universitário Católico.

BORGES, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas. 2019.

BRAGA, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas**. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf. 2020.

CAVALCANTI, h. s. m.; Pedrozo, e. a.; Estivaleta, v. f. b. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas**. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29. 2020, Brasília. Anais... Brasília: anpad, 2005. 1 CD-ROM, esoa438.pdf.

COSTA, André; ALMEIDA, Luana. **Planejamento Estratégico: Processo Dinâmico e Contínuo**. Macapá: Editora Dinâmica, 2023.

COSTA, Pedro. **Tendências e Análises no Planejamento Estratégico**. Curitiba: Editora Visionária, 2023.

FERNANDES, Jorge. Flexibilidade no Planejamento. **Flexibilidade no Planejamento Estratégico**. Recife: Editora Ágil, 2021.

FERREIRA, Carlos; SANTOS, Laura. **Ferramentas Analíticas no Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Editora Inovação, 2019.

- FONSECA, Ângela; MENDES, Márcia Martins. **A importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa**. 2020.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra; 2020.
- GOMES, Felipe. Análise da Concorrência no Planejamento Estratégico. **Análise da Concorrência no Planejamento Estratégico**. São Luís: Editora Mercados, 2023.
- GONÇALVES, Tiago. **Gestão de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico**. São José: Editora Recursos, 2023.
- GROPELLI, A. A.. **Administração financeira** / por A.A. Gropelli e Ehsan Nikbakht; tradução André Olímpio Mosselman Du Cheny Castro. – 3. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2021.
- HOJI, E. B. **A importância da pesquisa para a tomada de decisões**. Brasília: Universidade de Brasília. 2021.
- KOTLER, Antônio Costa; STEFANO, Sílvio Roberto. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte. XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2020. **Revista Capital Científico**. Guarapuava (PR), v. 2, n.1, p.127-145. jan/dez. 2004. informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- KWASNICKA, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. Editora Atlas. São Paulo/SP. 2021.
- LIMA, Carla. **Transformação Digital e Planejamento Estratégico**. Natal: Editora Digital, 2024.
- LIMA, Maria. **Antecipação e Adaptação no Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Empresarial, 2021.
- LIMA, Paulo; COSTA, Sílvia. **Implementação e Monitoramento de Estratégias**. Porto Velho: Editora Estratégia, 2022.
- MANDELLI, S. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARTINS, Ricardo; LIMA, Tatiane. **Liderança e Planejamento Estratégico**. Campinas: Editora Liderança, 2022.
- MAXWELL, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2020.
- OLIVEIRA, Ana. **Gestão de Risco e Planejamento Estratégico**. Belo Horizonte: Editora Gestão, 2022.
- OLIVEIRA; PEREZ; SILVA. **Balço Social como instrumento de Marketing**. Revista da Fae, Curitiba, v. 5, n. 2, p.15-25, 02 maio 2020. Quadrimestral.
- PEREIRA, Renata. **Cultura Organizacional e Estratégias Corporativas**. Aracaju: Editora Cultura, 2021.
- PEREIRA, Roberto; ALMEIDA, Júlia. **Objetivos Estratégicos e Motivação Organizacional**. Fortaleza
- ROBINS, Alexandre Assaf: **Finanças corporativas e valor**. 3ª Edição. Editora Atlas. São Paulo/SP. Atlas. 2020.
- ROCHA, Gustavo; SANTOS, Mariana. **Fatores Externos e Planejamento Estratégico**. Joinville: Editora Ambiente, 2022.
- RODRIGUES, Fernanda. Planejamento Estratégico Contínuo e Adaptado **Planejamento Estratégico Contínuo e Adaptativo**. Salvador: Editora Estratégica, 2021.
- SILVA, João. **Planejamento Estratégico e Criação de Valor**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2020.
- SILVA, Lucas; FERREIRA, Camila. **Análise de Cenários no Planejamento Estratégico**. Blumenau: Editora Cenário, 2021.
- SILVEIRA, Renato. **Planejamento Estratégico e Inovação**. Vitória: Editora Futuro, 2024.
- SOUZA, Mariana. **Big Data e Big Data e Decisões Estratégicas**. Brasília: Editora Tecnologia, 2020

# **EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

*FEMALE ENTREPRENEURSHIP: CHALLENGES AND PERSPECTIVES*

Ana Thalita dos Santos Diniz

2

## Resumo

O empoderamento feminino frente as organizações têm se tornando uma discussão contínua na contemporaneidade, haja vista a necessidade de rupturas de estereótipos e estigmas sociais no tocante os postos de lideranças femininas na administração. Para isso, a presente pesquisa teve como objetivo discutir sobre a atuação da mulher sob uma perspectiva de empoderamento frente a liderança na seara da administração. Para tanto, foi necessária uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa no qual oportunizou elencar estudos disponibilizados nas bases de dados da SCIELO e Google Acadêmico, datados de 2018 a 2022. Através dos achados, identificou-se que os desafios quanto aos cargos de liderança que as mulheres assumem nas organizações são contínuos, especialmente no tocante ao preconceito. Para a ruptura dessas problemáticas, é de suma importância a construção de incentivos por partes das empresas em criar estratégias de inclusão à mulher e de fortalecimento de suas habilidades e competências, de modo a fomentar o empoderamento feminino. Através desta pesquisa, almeja-se ter colaborado para maior visibilidade e amplificação deste fenômeno social que é o protagonismo feminino. Embora, haja inúmeros avanços e conquistas a serem celebrados e rememorados todos os dias, a luta contra a desigualdade de gênero ainda persiste nas questões que envolvem os cargos de chefia.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Feminino. Desafios. Empoderamento Feminino.

## Abstract

Female empowerment in organizations has become a continuous discussion in contemporary times, given the need to break stereotypes and social stigmas regarding female leadership positions in administration. To this end, the present research aimed to discuss women's actions from the perspective of empowerment in terms of leadership in the field of administration. To this end, a bibliographical research with a qualitative approach was necessary, which made it possible to list studies available in the SCIELO and Google Scholar databases, dated from 2018 to 2022. Through the findings, it was identified that the challenges regarding leadership positions that women assume in organizations are continuous, especially regarding prejudice. To overcome these problems, it is extremely important for companies to create incentives to create strategies to include women and strengthen their skills and competencies, in order to promote female empowerment. Through this research, we aim to have contributed to greater visibility and amplification of this social phenomenon, which is female protagonism. Although there are countless advances and achievements to be celebrated and remembered every day, the fight against gender inequality still persists in issues involving leadership positions.

**Keywords:** Female Entrepreneurship. Challenges. Female Empowerment.



## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo significa muito mais do que um conceito ou uma denominação trata-se da atitude, de um comportamento que caracteriza um indivíduo e sua empresa, é um reflexo de um profissional e sua visão de sucesso. Com base em informações sobre o empreendedorismo e empreendedorismo feminino as mulheres vêm conquistando cada vez mais espaços nas várias áreas profissionais essa evolução ocorre também no campo do empreendedorismo onde elas se mostram bastante capazes de darem constância em seus empreendimentos e de mostrar seus valores e importância para os meios sociais e econômicos. Assim, pode-se notar um crescimento de mulheres frente aos negócios próprios ou de terceiros, mas sendo comandados por elas.

Desde a antiguidade os meios de empreender já eram presente em nossa sociedade, como a descoberta da roda e tantas outras que possibilitaram os nossos desenvolvimentos. A evolução desse papel de empreender foi dada por economistas na busca pela criação de novos mercados, e gerenciamentos de negócios, e desenvolvimentos da economia, o empreendedorismo é o ponto inicial para o ser humano para o avanço de desenvolver suas capacidades racionais e intuitiva.

Ainda, com o avanço do protagonismo feminino em cargos de chefia, observa-se a evolução do próprio ato de empreender, o que contribui para quebra de rupturas e paradigmas sociais que envolvem os papéis social e profissionais das mulheres na contemporaneidade. Contudo, sabe-se que ainda existem desafios a serem enfrentados, especialmente ao tratar sobre o empreendedorismo feminino.

Portanto, a pesquisa justificou-se pela importância para a sociedade e comunidade acadêmica, uma vez que pretender ampliar as discussões sobre a capacidade das mulheres de se reinventar, em adotar vários segmentos de negócios, assumindo um leque de sugestões para se tornar empreendedoras, mostrando para nova geração que tudo depende da força de vontade em querer crescer, ter seu próprio negócio, e com isso muitas realidades são transformadas, além de ajudar no crescimento da economia e na criação de novas oportunidades de empregos. Portanto, a escolha pelo tema foi motivada pelo desejo de conhecer, mas a fundo sobre o empreendedorismo suas características, dificuldades e perspectivas, estudar o empreendedorismo feminino para adquirir conhecimentos em outras áreas.

De acordo com a temática apresentada e o problema envolvendo os desafios na área comercial, o presente estudo, teve como questão problematizadora: quais são os principais desafios e perspectivas que envolvem o empreendedorismo feminino?

Para tanto, a pesquisa teve como objetivo geral: discutir sobre os desafios e possibilidades do empreendedorismo feminino na contemporaneidade. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa se propôs: definir empreendedorismo feminino; abordar sobre atuação feminina em cargos de chefia e por fim; explicar as possibilidades de atuação feminina no âmbito do empreendedorismo.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Esta pesquisa seguiu os princípios de uma revisão bibliográfica, com abordagem qua-

litativa. a partir de artigos e trabalhos publicados nos últimos dez anos (2013– 2023) nas seguintes bases de dados: SCIELO e Google Acadêmico, no idioma português, com descritores a serem utilizados empreendedorismo feminino; administração; desafios e perspectivas.

Foram analisados apenas os artigos e estudos que contemplam os objetivos outrora elencados. Desta forma, foram excluídas pesquisas anteriores ao tempo selecionado, bem como, incompletos para download, duplicados nas bases de dados e em outro idioma diferente do português.

## 2.2 Resultados e Discussão

Abordar sobre empreendedorismo feminino, nos faz refletir a importância e necessidade abordar sobre o trabalho e as questões de gênero que fazem parte desse contexto. Desse modo, autores e pensamentos se fazem pertinentes para se compreender sobre a pertinência do empreendedorismo feminino, suas implicações e desafios.

Segundo Lavinias (2015), o trabalho feminino tem sido marcado em toda a história por muitos desafios e sua luta por conquistar espaço igual ao do homem na sociedade. Retratar a relação entre o mercado de trabalho e gênero são imprescindíveis para a construção da base desse estudo, visto que a análise dos mesmos serão o suporte para o entendimento de como no decorrer histórico a mulher tem alcançado amplitude dos espaços laborais e os desafios que esta tem enfrentado além de realizar a reflexão do processo de feminização do trabalho, ou seja, a luta das mulheres em prol de seus direitos e melhores condições de trabalho, considerando que esta perspectiva ainda está em construção e tem muito que evoluir para que haja a quebra das desigualdades e ocorra um equilíbrio ,quanto ao gênero, de espaços no campo de trabalho.

As mulheres por muitos anos foram consideradas ineficientes e inaptas ao trabalho formal. Dedicavam-se de forma exclusiva ao lar, sendo responsáveis pelos cuidados ao marido e aos filhos. Partindo dessa conjuntura sócio-histórica, as mulheres não possuíam direito ao voto, ao divórcio, bem como decidir sobre os desdobramentos de sua vida, seus sentimentos e desejos eram deixados de lado em detrimento aos anseios de uma sociedade de costumes heterodoxos e conservadora (HIRATA; KERGOAT, 2023).

Pode-se observar que essa divisão de trabalho sempre remeteu a ideia de que o homem é superior a mulher e que o trabalho masculino tem maior peso que o feminino, evidenciando desigualdades e diferenças. De acordo com Kergoat (2019), essa divisão sexual de trabalho gerou um início de separação de trabalho de homens e mulheres, dando a tal princípio uma conotação hierárquica.

Tendo como base fatos históricos as mulheres já desempenharam muitas profissões a fim de sobreviver, e dar condições de vida para sua prole, contudo passou por um período de grande submissão, porém com o decorrer da história, as mesmas realizaram greves, mobilizações e venceram muitas barreiras no campo do trabalho e de seus direitos entre eles está a questão da diferenciação de salários, intimidação física, desqualificação intelectual e assédio sexual (DUBY; PERROT, 2021).

Observa-se então que a mulher da Idade Média, desempenhava papéis sociais imbricados às conjunturas domésticas de forma isolada, configurando-se como agentes dos cuidados e tarefas associadas aos filhos. Ainda, mesmo que estas fossem solteiras, ou seja, sem responsabilidades maternas, cumpriam papéis e atividades relacionadas aos fazeres do lar.



A mulher que trabalhava fora de casa era alvo de injúrias, além de receber tratamento preconceituoso e mal remuneração. No capitalismo pode-se observar que a relação de opressão/exploração das mulheres em relação ao poder masculino que operou durante o processo histórico sempre esteve presente, e que no decorrer do deste processo histórico, a mulher tem buscado diminuir essas desigualdades e atingir seu espaço de forma igualitária ao do homem.

Esse processo tem uma visão ainda patriarcal e cheia de diferenças por questões de gênero, segundo Toledo (2021, p.54):

Trata-se, portanto, de um processo sociocultural e, sobretudo, de politização do corpo, que em quase todas as formações sociais, dentre elas a capitalista, mostra-se numa perspectiva androcêntrica, arbitrária, em que diferenças anatômicas observáveis se transformaram em representações que sustentam e justificam a hierarquização entre os humanos, prevalecendo a suposta superioridade masculina. É como se a aparência genital e as ações de hormônios e cromossomos fossem, sozinhos, decisivos para todas as diferenças estabelecidas no campo sexual, social e psicológico.

Nota-se nesta perspectiva que os homens assumiam posturas consideradas superiores, tanto nos aspectos fisiológicos e/ou biológicos, quanto comportamentais e sociais, enquanto as mulheres eram vistas e percebidas como seres inferiores. Toda essa dinâmica corroborou para a potencialização de uma cultura de hierarquização entre os seres humanos, contribuindo para a ampliação das desigualdades.

Considerando apenas o homem como o principal nos relatos históricos “[...] o protagonismo histórico é masculino na maior parte da história, sendo à mulher relegado um papel secundário e quase sempre invisível” (SILVA; CASTILHO, 2024, p. 82), ou seja, por muitos anos a mulher foi reprimida socialmente, tendo em vista que sua única atribuição era doméstica.

Através de lutas constantes para que conseguissem alcançar espaços relevantes na sociedade, as mulheres têm enfrentado durante todo o processo histórico muitas desigualdades sociais por possuir diferenças anatômicas sexuais que infelizmente fazem com que as mulheres tenham muitas diferenças no eixo do mercado de trabalho.

Destaca-se que essa relação desigual de trabalho sempre remeteu à ideia de que o homem é superior a mulher, que sua esfera principal era somente reproduzir, reduzindo-a a atividades domésticas, e que o trabalho masculino tem maior valor social agregado que o feminino, evidenciando diferenças e desigualdades nas relações de trabalho de homens e mulheres. E desde o século XIX, a mulher era explorada e no ambiente laboral enfrentava condições precárias.

A desigualdade quanto ao gênero perpassa todo o contexto histórico desde quando as mulheres eram tidas como propriedade do homem com um viés mais forte e no decorrer da história. Portanto, está vem lutando para a ampliação de um processo que possibilite a ruptura e abertura de espaço social. Observa-se que ocorreram transformações no decorrer dos acontecimentos históricos no período da Revolução Industrial, no qual as mulheres eram contratadas por salários mais baixos para substituírem os operários demitidos (DINENSTEIN; GIANANTI, 2020), enquanto na Segunda Guerra Mundial, passaram a assumir o papel de provedoras do lar no lugar dos homens (MADERS; ANGELIN, 2020).

Conforme o pensamento de Carneiro Araújo e Lombardi (2023) o trabalho feminino tem sido marcado em toda a história por muitos desafios, mesmo conquistando aos pou-

cos o seu espaço, verifica-se que as taxas de atividade aumentam, e os empregos criados são vulneráveis e precários, com o desenvolvimento do trabalho informal. E, sobretudo, a coexistência da “expansão do mercado formal de trabalho”, isto é a maioria das pessoas que preenchem essa estatística de serviços vulneráveis, são as mulheres.

Conforme entendimento de Sena (2018) considera-se que o gênero **é** a forma de organizar a sociedade a partir da diferenciação de papéis, de atributos, de valores, deveres e obrigações entre os sexos. As desigualdades geradas entre os sexos foram construídas socialmente, acreditando-se que em diferentes épocas havia o sexo superior.

Neste sentido, devido às desigualdades sociais é previsível que o âmbito profissional seja afetado negativamente para as mulheres, conseqüentemente o elemento principal se dará pela diferença salarial, que é uma das formas mais latentes e mais visíveis de discriminação da força de trabalho. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2020 os homens receberam 22,3% a mais que as mulheres no Brasil, desvelando uma conjuntura social desigual e antagônica.

Assim, observa-se que as mulheres tendem a receber salários menores mesmo com uma qualificação e nível de instrução superior, mesmo assim não alcançam cargos mais altos em muitas empresas, uma vez que em alguns casos, estes são delegados aos homens. Porém, é contraditória essa postura das empresas, tendo em vista que devem assumir uma postura social correta e coerente com os valores que possuem para contribuir para o desenvolvimento da sociedade (MARTINI; SOUZA, 2018).

Em consonância com o exposto, Proni e Leone (2023, p. 89) reforçam que “[...] por outro lado, mesmo a força de trabalho feminina que obteve emprego com a carteira assinada recebia, em geral, salários menores do que os homens, ainda que possuísse grau de instrução equivalente ou maior”. Nota-se que ainda persistem salários desiguais no mercado de trabalho, no tocante a questão de gêneros. A remuneração desigual e a dificuldade de exercer e/ou crescer de cargos dentro do ambiente de trabalho, ainda são aspectos que estão ligados ao preconceito e a deficiência da presença de mulheres em cargos superiores.

A realidade das mulheres por anos foi de total falta de incentivo do âmbito profissional e, mesmo com muito esforço e exercendo vários papéis, nos quais a sociedade pressiona e impõe, tais como: ser uma excelente mãe, cuidar da casa, família e do marido. E ainda que conseguissem que sua instrução fosse equivalente ou maior, não obtinham o reconhecimento à altura (MARTINI; SOUZA, 2018).

Para que aos poucos e sutilmente essa realidade fosse sendo modificada, as mulheres foram protagonistas de atitudes no contexto coletivo marcados pela história e em posicionamentos com determinação de evolução pessoal, visando buscar seus sonhos. “Mulheres que buscam mudar sua história, engajadas em movimentos para transformar a sociedade, mudar a visão que as culturas possuem sobre o sexo feminino, conquistar espaços igualitários dentro do ciclo de sua convivência” (MARTINI; SOUZA, 2018, p:202).

Com isso, se percebe que o desenvolvimento das mulheres no ambiente de trabalho, se deu com a mudança de visão de capacidade de exercer brilhantemente os papéis sociais que lhe são apresentados, sem ter que haver abdições, obtendo assim, seu aperfeiçoamento e crescimento contínuo em todos os seus contextos, seja ele familiar ou profissional. Portanto, com o avanço e evolução das sociedades, a luta das mulheres cresce cada vez mais e sua participação já possui uma notoriedade significativa e crescente (MARTINI; SOUZA, 2018).

No decorrer do tempo, a carta magna brasileira passou por muitas modificações, várias delas tem relação íntima com os direitos das mulheres. De acordo com a constituição

federal de 1988, houve ampliação significativa nos direitos individuais, sociais, civis e políticos de todos os cidadãos brasileiros inclusive do sexo feminino (BRASIL, 1988).

Para Schneider (2013) a participação diferente no mercado de trabalho para os distintos gêneros ocasiona um aumento na desigualdade entre eles. Quando os homens encontram vagas em empregos ainda mais estáveis e bem remunerados e as mulheres ficam à mercê de empregos de pior qualidade, a desigualdade entre eles aumenta. Isso se torna latente de acordo com os dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015) que mostra que apenas 5% dos postos de chefia de empresas e CEO's são ocupados pelas mulheres, o que ressalta os desafios impostos às mulheres, devido existir ainda de forma forte uma diferenciação sexual dentro das organizações. Desta forma, muitas mulheres têm buscado novas oportunidades de trabalho, especialmente, no âmbito do empreendedorismo.

Para Heilborn, Araújo e Barreto (2021, p. 42), “[...] o fato de as mulheres ganharem menos do que os homens, mesmo tendo maiores níveis educacionais, reflete uma persistente desigualdade de gênero e a entrada dessas mulheres no empreendedorismo”. E se torna um grande desafio que a mulher tem enfrentado que é a desigualdade salarial em determinadas organizações por questões de gênero.

Essa cultura machista e patriarcal faz com que a responsabilidade social e familiar fique ainda sobre a mulher os cuidados e deveres domésticos. No caso, além de contribuir de forma financeira atualmente, pois trabalha no ambiente organizacional a ela deve todo o cuidado doméstico. Desde cedo, estimula-se o público masculino a assumir tarefas produtivas fora do espaço doméstico, enquanto o feminino se restringe à esfera reprodutiva no ambiente privado, o que favorece uma divisão sexual também no trabalho (JURKEWICZ, 2024).

Desse modo, observa-se que a participação feminina no decorrer da história e mais precisamente nos últimos anos tem melhorado, as mesmas tem conquistado mais postos de trabalho e oportunidades, porém ainda enfrentam fortes desigualdades e é necessário discutir sobre essas questões a fim de favorecer a eliminação dessas diferenças de gênero e promover condições para a melhoria das condições das mulheres quanto aos cargos de liderança, bem como no empreendedorismo (QUERINO; DOMINGUES; LUZ, 2018).

A construção histórica de uma mulher frágil e vulnerável contribuiu diretamente para a estigmatização do mercado de trabalho, bem como, na potencialização das relações de poder, no qual o homem possuía características diante das profissões e postos de trabalho. Através da identificação dos desafios que a mulher, durante esse processo histórico tem enfrentado, não tem a intenção de amenizar a distância de oportunidades e espaços e alcançar seu espaço no ambiente laboral por suas características intelectuais ao invés de suas características sexuais, visto que se relatou em toda a história a divisão sexual de trabalho meramente por questões físicas, posto que o homem sempre teve prioridades e melhores possibilidades de atuação no mercado empreendedor (PINHEIRO, GOIS, 2022).

Quanto ao âmbito do empreendedorismo, a mulher ao longo dos anos tem passado por diversos desafios, visto que existe ainda existem desafios. Existem diversos fatores que acarretam a essas mudanças que estão se tornando cada vez mais comuns, visto que as mulheres têm tido mais acesso à educação e capacitação. Contudo, o papel ainda está intimamente ligado aos serviços domésticos e assim não podem se dedicar, na maior parte dos casos ao trabalho, com isso sua “carga” de tarefas tem teor duplicado, uma vez que tem que lidar com uma carga horária desfavorável e enfrentar as desigualdades que ainda enfrenta no campo do empreendedorismo.

### 3. CONCLUSÃO

Através da literatura elencada para esta pesquisa, observou-se que as mulheres por muitos anos foram consideradas ineficientes e inaptas ao trabalho formal. Dedicam-se de forma exclusiva ao lar, sendo responsáveis pelos cuidados ao marido e aos filhos. Partindo dessa conjuntura sócio-histórica, as mulheres não possuíam direito ao voto, ao divórcio, bem como decidir sobre os desdobramentos de sua vida, seus sentimentos e desejos eram deixados de lado em detrimento aos anseios de uma sociedade de costumes heterodoxos e conservadora.

Diante desse cenário, movimentos emergiram objetivando lutar pelos direitos das mulheres e potencializando a ruptura de paradigmas culturais e sociais que as impediam ser protagonistas de suas histórias. Essas lutas sociais impulsionaram a entrada das mulheres no mercado de trabalho e passaram a assumir posições, cargos, contextos que enfatizam as suas capacidades e habilidades em diversas áreas. Assim como a ascensão das mulheres ocorreram em diversos espaços e contextos, no cenário das lideranças em empresas não foi diferente.

O ato de liderar, e, portanto, de assumir uma posição de empoderamento que antes era uma perspectiva exclusiva do público masculino, passou a fazer parte também do universo feminino, devido em as reestruturações de mercado e economia. Diversos fatores sociais e culturais estão associados à aproximação das mulheres no tocante a liderança de negócios, dentre estes: salários desiguais, possibilidades de melhores condições de vida, desemprego, necessidade de independência e autonomia financeira.

Desta forma, as mulheres passaram a se dedicar e assumir atividades de liderança. No entanto, apesar de iniciativas tanto nos setores públicos como privados, percebe-se a necessidade de ampliar os espaços de entrada do público feminino, enquanto líderes/gestoras etc. Nesse sentido, é pertinente o foco em ações estratégicas e educativas que fomentem políticas direcionadas a fornecer técnicas e aparato científico sobre economia, mercado, gestão, dentre outras diretrizes, para que estas iniciativas se tornem a mola propulsora para a potencialização de mulheres em cargos de liderança.

Através desta pesquisa, almeja-se ter colaborado para maior visibilidade e amplificação deste fenômeno social que é o protagonismo feminino. Embora, haja inúmeros avanços e conquistas a serem celebrados e lembrados todos os dias, a luta contra a desigualdade de gênero ainda persiste nas questões que envolvem os cargos de chefia. Obstáculos culturais que ainda impossibilitam muitas mulheres, profissional e socialmente, de estarem onde desejam estar. Daí a importância dessa evidência feminina, sobretudo em áreas tradicionalmente ocupadas por homens, usando o alcance e o papel social da discussão científica para conscientizar e combater o preconceito de gênero.

### Referências

- ALVES, J. E. D.; CAVENAGHI, S. M. Indicadores de desigualdade de gênero no Brasil. **Mediações**. Londrina, v. 17, n. 2, p.83-105, 2013.
- DINENSTEIN, G.; GIANANTI, A.C. **Quebra Cabeça Brasil: temas de cidadania na história do Brasil**. São Paulo: Ática, 2010.
- HEILBORN, M. L.; ARAÚJO, L.; BARRETO, A. **Gestão de políticas públicas em gênero e raça / GPP-GER: Políticas Públicas de Gênero e Raça**. Rio de Janeiro:
- HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma perspectiva norte/sul. In: C. NETO, A. M. de; CARVALHO, R. A. de (Org.). **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: PUC-



-Minas Gerais, 2023

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION [ILO]. **Women and Business Management: gaining momentum** / International Labour Office. Geneva: ILO, 2015.

JURKEWICZ, R. **Afinal, o que é gênero?** 2014. Disponível em: <<http://catolicas.org.br/biblioteca/artigos/o-que-e-genero/>> Acesso em: 01 mai. 2024.

LAVINAS, L. **O gênero e suas particularidades.** Revista Sebrae, Rio de Janeiro, 2005.

MARTINI, M. T.; SOUZA, F. **Mulher do século XXI: conquistas e desafios do lar ao lar.** Santa Catarina, 2016.

PINHERO, J. L. A; GOIS, J. B. H. **Amplitude da gestão da (s) diversidades (s)– implicações organizacionais e sociais.** Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. v.03; n.2 maio/jun./jul./ago. 2022.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Uma História do Feminismo no Brasil.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2023

PRONI, M. W.; LEONE, E. T. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. In: KREIN, José Dari et al. (Orgs.). **Regulação do trabalho e instituições públicas.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2023. v. 2.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. dos S.; LUZ, R. C. da. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** 2018. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/e-faceq/downloads/numero02/4%20A%20mulher%20no%20mercado%20de%20trabalho.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2024.

SILVA, Letícia Ferreira da, CASTILHO, Maria Augusta de. Brasil colonial: as mulheres e o imaginário social. *Cor-dis. Mulheres na história*, São Paulo, n. 12, p. 257-279, jan./jun. 2014

SCHNEIDER, M. **Illustrating the Implications of How Inequality is Measured:** 2013

SCOTT, J. W. A mulher trabalhadora. In: FRAISSE, G.; PERROT, M. **Histórias das mulheres no Ocidente.** Porto: Edições Afrontamentos, 1994. (O século XIX, 4).

# **EMPODERAMENTO FEMININO E LIDERANÇA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA AS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO**

*FEMALE EMPOWERMENT AND LEADERSHIP: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR  
WOMEN IN ADMINISTRATION*

Bárbara Andréa Guilherme Martins

3

## Resumo

A ascensão das mulheres no mercado de trabalho, é fruto de processos históricos e culturais, decorrentes de movimentos sociais. A percepção sobre ser mulher diante de suas capacidades e habilidades ganharam um espaço antes não visto. Desta forma, a presente pesquisa teve como objetivo discutir os desafios e possibilidades que contemplam a participação e empoderamento feminino em cargos de liderança e gerenciamento nas empresas no Brasil. Para tanto, a pesquisa trata-se de uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. As buscas foram realizadas na base de dados da Scientific Electronic Library Online – SCIELO, Google Acadêmico e em Revistas Eletrônica de Administração. Deste modo, o presente estudo pretende trazer uma reflexão acerca dos desafios das mulheres contemporâneas em empreender. Ainda, é pertinente debruçar-se nesse debate, tendo em vista, que é necessário romper com paradigmas culturais construídos em sociedade e ainda reforçar e fortalecer o empreendedorismo feminino, para que mudanças sociais e econômicas venham emergir no tocante ao empoderamento da mulher em qualquer espaço social.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Liderança feminina. Administração.

## Abstract

The rise of women in the job market is the result of historical and cultural processes, resulting from social movements. The perception of being a woman in light of her capabilities and abilities gained a space previously unseen. Therefore, this research aimed to discuss the challenges and possibilities that include female participation and empowerment in leadership and management positions in companies in Brazil. To this end, the research is a bibliographic review with a qualitative approach. The searches were carried out in the Scientific Electronic Library Online database – SCIELO, Google Scholar and in Electronic Administration Magazines. In this way, the present study aims to reflect on the challenges faced by contemporary women in entrepreneurship. Furthermore, it is pertinent to look into this debate, bearing in mind that it is necessary to break with cultural paradigms constructed in society and also reinforce and strengthen female entrepreneurship, so that social and economic changes emerge with regard to women's empowerment in any space. social.

**Keywords:** Entrepreneurship. Female leadership. Administration.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a imagem da mulher esteve relacionada como mãe, esposa, dona de casa, além disso, os seus papéis sociais foram construídos culturalmente a partir de percepções imbricadas à submissão, pureza, feminilidade, dentre outros. Por muito tempo, a imagem do homem recorria às dimensões financeiras, sendo o provedor da família. Deste modo, o mercado e os negócios, eram pertencentes exclusivamente ao homem.

Neste cenário socioeconômico e histórico, as habilidades e capacidades das mulheres em administrar negócios e/ou assumir responsabilidades além do seio familiar, não eram consideradas em sociedade. No entanto, a partir da década de 1960, Movimentos Sociais focalizados na liberdade e no direito das mulheres, começaram a emergir. Estes movimentos questionavam a diminuição da mulher enquanto indivíduo de direito, fortaleceram a ideologia de que a mulher deve assumir espaços sociais, além de enaltecer seus direitos e liberdades.

Nesse sentido, a sociedade vê abraçando a percepção da mulher enquanto coadjuvante dos mais diversos cenários sociais, como por exemplo, o mercado de trabalho. Atualmente, vem assumindo papéis de destaque e de forma contínua tem rompido paradigmas construídos culturalmente, afastando-se cada vez mais de estereótipos frágeis e equivocados, ocupando lacunas e dimensões antes não vistas.

Assim, com a globalização e o avanço do sistema capitalista, as mulheres passam a compor mais espaços relacionados ao ato de gerenciar e liderar Organizações. É a partir desta perspectiva que se encontra a mulher na contemporaneidade: assumindo novos espaços, liderança e gerenciando organizações. Mas, ainda percebe-se inúmeros desafios quanto ao desenvolvimento e fortalecimento da liderança e empoderamento feminino na administração, haja vista que as questões que envolvem gênero ainda geram preconceitos e estigmas sociais. Assim, têm-se como a seguinte questão norteadora: Quais os desafios e possibilidades na contemporaneidade no que se refere a atuação feminina nos espaços de liderança e gerenciamento nas empresas no Brasil?

Nesse sentido, a relevância desta pesquisa debruça-se em ampliar os estudos já existentes, além de fornecer arcabouço teórico acerca do empreendedorismo feminino, compreendendo que é necessário discutir a respeito dos desafios contemporâneos que envolvem a dinâmica social das mulheres frente a liderança sob a ótica da administração.

Através desta pesquisa, pretende-se dar visibilidade e amplificação deste fenômeno social que é o protagonismo feminino. Embora, haja inúmeros avanços e conquistas a serem celebrados e memorados todos os dias, a luta contra a desigualdade de gênero ainda persiste nas questões que envolvem os cargos de chefia.

Para tanto, a pesquisa teve como objetivo geral: discutir os desafios e possibilidades que contemplam a participação e empoderamento feminino em cargos de liderança e gerenciamento nas empresas no Brasil. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa se propõe: abordar o processo sócio-histórico da mulher frente ao mercado de trabalho; conceituar empoderamento feminino; compreender a atuação e liderança feminina em organizações.



## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O estudo seguiu os princípios de uma revisão bibliográfica. Através deste tipo de pesquisa, foi possível levantar a literatura necessária para a análise e compreensão da temática proposta. Nesse sentido, o presente estudo foi de cunho qualitativo, a fim de analisar de forma crítica e subjetiva a pesquisa em questão.

As buscas foram realizadas na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO, Google Acadêmico e em Revistas Eletrônica de Administração, documentos disponibilizados em sites institucionais, que possibilitaram a coleta de informações necessárias através de artigos e periódicos disponibilizados. Deste modo, foram selecionadas pesquisas publicadas entre 2015 e 2021 escritas no idioma português, com os seguintes descritores: “empoderamento feminino”; “cargos de liderança”; “administração”.

No tocante a coleta de dados, foi pertinente a leitura exploratória de todo o material utilizado e leitura seletiva, a fim de buscar informações mais específicas e particularizadas sobre a temática, além de analisar os registros de informações obtidos nos artigos selecionados, como por exemplo, os resultados e discussões encontrados. No que tange a interpretação e análise dos resultados, destaca-se que a pesquisa foi submetida a uma leitura analítica.

### 2.2 Resultados e Discussão

Pensar em mulher e o seu papel em sociedade, prescinde abordamos à gênese de suas especificidades e subjetividades no tocante seus grupos sociais e estruturais. Por muito tempo a mulher foi inferiorizada, tanto nos aspectos biológicos quanto nos aspectos intelectuais. A sua funcionalidade na sociedade estava interligada aos costumes morais e nas percepções sacralizadas do feminino, assim, a sua maneira de agir, falar, de comportar-se esteve ao longo do desenvolvimento das sociedades imbricados aos processos e normas religiosas (SILVA *et al.*, 2015).

Mesmo após a falência do sistema colonial, e após a ascensão de outros sistemas econômicos e processos históricos, a superação da imagem da mulher como frágil, inapta e submissa não foi algo eminente. Tanto no Brasil, como nas demais nações, a Igreja tinha como objetivo inferiorizar à mulher, utilizando-se da ideologia do homem enquanto ser superior e agente de autoridade. Nesse sentido, a Igreja corroborou para a propagação de ideias e demonizavam a sexualidade feminina, valendo-se da história bíblica do pecado original. Todos estes rótulos e estigmas morais acompanharam todo o processo evolutivo do conceito estrutural e social do feminino (BEBEL, 2004).

Destarte, o homem nesta perspectiva, era o único agente regularizador e mantenedor da sociedade, tendo em vista a sua superioridade. Até na metade do século XVIII, a mulher era compreendida como um indivíduo inferior, no que tange à perfeição humana e ao intelecto, ou seja, consideravam-nas como sujeitos incapazes de racionalizar e operacionalizar de forma clara e objetiva nos mais diversos cenários sociais e financeiros (NETO, 2008).

Só a partir do século XIX, a mulher passa de inferior a agente complementar do homem, no entanto, os aspectos de submissão ao marido, ainda eram pertinentes, uma vez que o homem enquanto pai, esposo e dono dos negócios, ainda obtinham o exercício da autoridade familiar e social. Na sociedade burguesa, as concepções ideológicas e políticas não se diferem da dinâmica de inferioridade feminina. Nesse sentido, a sociedade exigia

que as mulheres assumissem comportamentos morais e éticos que não desestruturassem a lógica burguesa conservadora (NETO, 2008).

Com o avanço das sociedades, na conjuntura econômica e social, a mulher passou a ganhar mais espaços nos mais diversos cenários. Essa ampliação é decorrente de Movimentos e Lutas sociais, que passaram a emergir entre 1968 e 1977, período este marcado pelo processo de industrialização. Esses movimentos surgiram nos Estados Unidos, pautados na liberdade e igualdade jurídica, política e econômica das mulheres (CANCIAN, 2016).

Após anos de enfraquecimento da imagem da mulher diante dos diversos setores societários, as mulheres influenciadas pelo desejo de participação política, pela inserção no mercado de trabalho, na igualdade de direitos, lutam para ganharem acesso a estes espaços e reconhecimento legal. Entre o século XIX e XX, escritos e declarações mundiais passavam a explicitar a necessidade de igualdade entre os sexos, em especial, na inserção das mulheres nos postos de trabalho e na distribuição de um sistema educacional que as incluíssem (CANCIAN, 2016).

Passaram a ter direito ao voto, ao divórcio, e passaram a ser colocadas mesmo que de forma morosa no mercado de trabalho. Na década de 1990, com a ascensão do neoliberalismo e fortalecimentos da ideologia capitalista, percebe que esse movimento a favor das mulheres ganhara força global. No Brasil, as mulheres passaram a assumir cargos e lugares de destaque, ganhando mais força no início do século XXI (COSTA, 2013).

É pertinente destacar que apesar de inúmeros desafios terem sido superados ao longo dos anos, ainda persistem estigmas e estenótipos enraizados em nossa sociedade contemporânea, em especial, quando trata-se da mulher como dona do seu próprio negócio e independente financeiramente. Para tanto, os desafios ainda persistem para que estas alcancem cada vez mais lugares de destaques (BOCK, 2012).

O empoderamento sugere uma ideia de processo, ou seja, a passagem de um estado de não se ter poder para o de se ter poder. Para se progredir de um estágio para o outro, o indivíduo vive um processo através do qual ganha autoconfiança, se apodera de alguns recursos e torna-se capaz de tomar decisões necessárias ao controle de sua vida, no presente, e institui ações estratégicas para o futuro. No decorrer do processo, há que se fazer opções, escolhas, estabelecer comando sobre várias dimensões da vida. O empoderamento é, portanto, um atributo individual e coletivo e consiste, ao mesmo tempo, em um processo e uma condição (PRESSER; GITA 2000).

Empoderamento feminino é a consciência coletiva expressada por ações para fortalecer as mulheres e desenvolver a equidade de gênero. É a consequência do movimento feminista, e mesmo estando interligados, são coisas diferentes (FÓRUM DAS MULHERES DE NEGÓCIO, 2017).

Diante dos processos históricos e culturais, mudanças estruturais vêm acontecendo sobre a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, em especial na iniciativa de abertura de empresas no Brasil. As lideranças de empresas deixaram de ser um campo de oportunidades exclusivamente masculinas e passou a abranger o público feminino. Esta fenomenologia social, é um reflexo da percepção das mulheres sobre a importância da independência financeira, bem como o interesse por questões econômicas e de mercado, uma vez que estas encontram-se cercadas de desafios cotidianos relacionados a família, casamento, dentre outros (LAGES, 2015).

Dentre os diversos aspectos relacionados a entrada e iniciativas de mulheres em lugares de liderança, destaca-se a busca por melhores condições socioeconômicas, dificuldades de ascensão profissional, necessidade e reconhecimento através de suas capacidades



e habilidades. Nesse sentido, nota-se que ainda persistem salários desiguais no mercado de trabalho, no tocante a questão de gêneros. A remuneração desigual e a dificuldade de exercer e/ou crescer de cargos dentro do ambiente de trabalho, ainda são aspectos que estão ligados ao preconceito e a deficiência da presença de mulheres em cargos superiores (LAGES, 2015).

No tocante ao perfil das mulheres empreendedoras, observou-se que estas buscam melhores condições, uma vez que, buscam alternativas de sobrevivência e renda complementar ou única. Sousa et al. (2018), explicitam que as empreendedoras pesquisadas, mesmo atuando em pequenos negócios, engajam-se com criatividade, inovação e proatividade, valorizando seus produtos e buscando sempre melhorar suas práticas administrativas. Discorre também que, a tecnologia tornou-se uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento e engajamento dos seus negócios, uma vez que, as mídias sociais como: *Instagram, Facebook, WhatsApp*, dentre outros, se configuram como meios pertinentes para a divulgação de seus produtos.

O empreendedorismo feminino é inovador, busca novas ideias e alternativas, como por exemplo: costura criativa, lojas virtuais com produtos diferenciados, artesanatos, dentre outros. Na pandemia decorrente da COVID-19, percebeu-se o engajamento de novas empreendedoras, tendo em vista que muitas, foram demitidas e/ou não conseguiram se inserir no mercado de trabalho convencional. Assim, mesmo com conhecimento empírico, estas buscavam através de oficinas virtuais, *lives* em *Instagram* e vídeos no *YouTube*, a capacitação e apreensão de conhecimentos, que as levaram a criar, confeccionar e produzir produtos, como: máscaras de proteção contra a COVID-19 e porta-máscaras (*cases*). Outras, por sua vez, passaram a fazer bolos de pote, doces e bolos, com sistema de entrega *delivery*. Destaca-se ainda, que no período de 2020-2021 as mulheres empreendedoras intensificaram suas vendas nas redes sociais, ampliando espaços virtuais para o atendimento de clientes (MOREIRA, 2021).

Segundo os estudos de Moreira (2021), as mulheres empreendedoras nos anos de 2020-2021, se dedicaram em vender produtos como: roupas femininas, cosméticos, costuras criativas, comidas com sistema de *delivery* e ainda, avançaram em novas perspectivas como designer de sobancelhas, maquiagens e esmaltação em unhas (Gráfico 1).

Gráfico 1. Ramo de atuação das empreendedoras no ano de 2020-2021



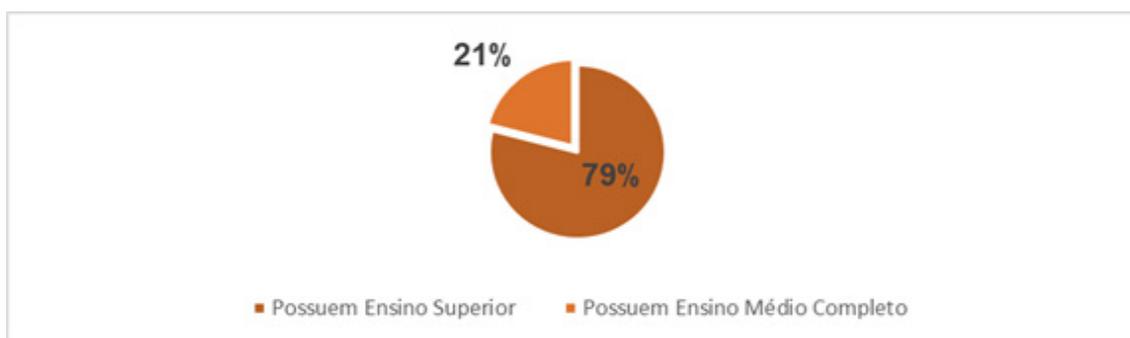
Fonte: Moreira, 2021

As empreendedoras na atualidade, buscam espaços que já possuem a afinidade, contudo, buscam também se especializarem no ramo escolhido, inovando e criando expectativas e perspectivas para o avanço de seus negócios. Percebe-se que, o ramo de vendas de produtos relacionados a cosmético, roupas e costura criativa, são áreas que tendem a crescer cada vez mais, considerando que estes espaços de venda e produção, chamam mais atenção e interesse do público alvo: mulheres. O ramo alimentício também se tornou uma área expressiva na atualidade, tendo em vista também, o sistema de *delivery* para a entrega dos alimentos, que geralmente são: refeições, sobremesas, bolos etc. (MOREIRA, 2021).

Já no ramo da indústria da transformação, as mulheres empreendedoras, buscaram espaços que outrora já tinham conhecimento e/ou especialização, mas ampliaram seus conhecimentos e abordagens, para atender o público feminino e masculino no período citado, como por exemplo: designer de sobancelhas, aspectos relacionados ao cabelo, esmaltação de unhas, dentre outros (MOREIRA, 2021).

Em um primeiro momento, observou-se nas pesquisas, que a grande maioria das mulheres empreendedoras possuem ensino superior completo, dentre as áreas, as que mais se destacam é: Administração, Publicidade e Propaganda, Estética e Cosmetologia, Fisioterapia e Ciências Contábeis (DUARTE, 2021). Este cenário desvela que 79% das empreendedoras possuem cursos de graduação, e decorrente das dificuldades de encontrar respectivos serviços em sua área, buscam outras alternativas de sobrevivência (Gráfico 2).

Gráfico 2. Percentual de nível de escolaridade de empreendedoras no ano de 2020-2021



Fonte: Duarte, 2021

Percebe-se que 21% das mulheres empreendedoras possuem ensino médio completo. Esta conjuntura revela que, existem parâmetros sociais imbricados a condição das mulheres empreendedoras que possuem apenas o ensino médio, como por exemplo: os entraves socioeconômicos para a inserção em universidades, ainda, questões sociais, como: gravidez precoce, responsabilidades em afazeres domésticos e cuidados com familiares, dentre outras perspectivas (MOREIRA, 2021).

Essa análise preliminar, evidencia também que algumas empreendedoras são mães solteiras ou seus cônjuges estão em situação de desemprego. Assim, buscam alternativas de empreender e cooperar na renda ou mesmo, são atuantes de forma integral na renda familiar (MOREIRA, 2021) (Gráfico 3).

Gráfico 3. Percentual de empreendedoras que são mães em 2020-2021

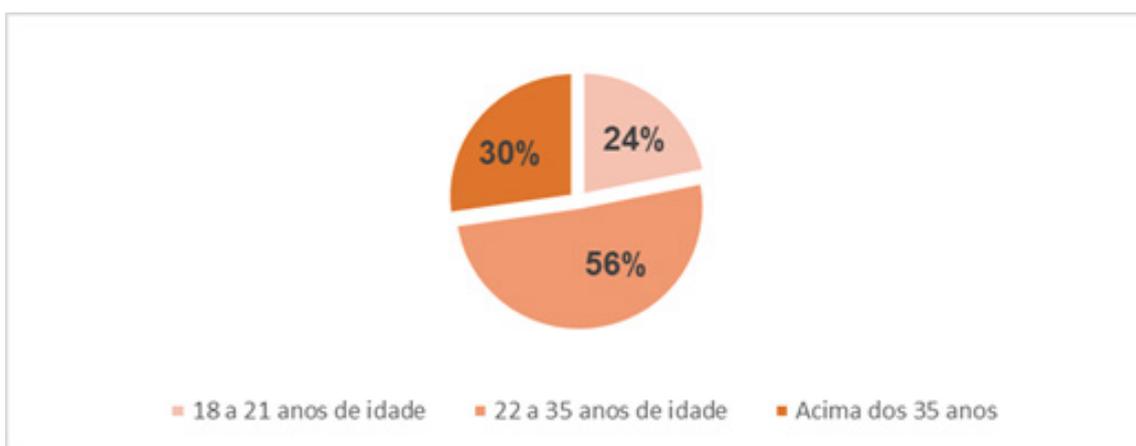


Fonte: Moreira, 2021

Observa-se uma relação significativa entre a maternidade e o empreendedorismo, no qual, 70% das empreendedoras na atualidade são mães, enquanto 30% não são. Este contexto revela em bojo social que, a maternidade impulsiona mulheres que não estão inseridas no mercado de trabalho, a ingressarem no empreendedorismo. Na pandemia, essa conjuntura se tornou mais expressiva, pois a dificuldade em conseguir empregos, tornou-se um entrave social e econômico para o sustento familiar. Assim, segundo as mulheres pesquisadas em estudos da Rede Mulher Empreendedora (2021) e da Organização Mulheres na Pandemia (2021), apesar dos cuidados domésticos, tornou-se pertinente que estas buscassem outras alternativas de geração de renda, uma vez que, se tornaram responsáveis pelos cuidados de seus filhos.

Considerando ainda o perfil das empreendedoras no período estabelecido, verificou nas pesquisas da Mulher Empreendedora (2021), que a grande maioria das mulheres que assumem o papel de protagonismo empreendedor possuem a idade entre 22 anos e 35 anos, totalizando 56% do empreendedorismo feminino. Este percentual revela que, as mulheres após saírem dos cursos de graduação, se inserem em novas perspectivas de renda, considerando então o empreendedorismo, como uma ferramenta de sobrevivência (Gráfico 4).

Gráfico 4. Idade das mulheres empreendedoras no ano de 2020-2021



Fonte: Mulher Empreendedora (2021)

Percebe-se ainda um avanço na entrada de mulheres acima de 35 anos no empreendedorismo, tendo em vista, que estas perceberam a importância de se manterem ativas economicamente e socialmente. No estudo realizado por Moreira (2021), as mulheres acima dos 40 anos se consideram ativas o suficiente para ingressarem no empreendedorismo. Outro fator associado ao avanço das mulheres mais velhas neste cenário, é que, o isolamento social decorrente da pandemia, permitiu que essas mulheres a fim de se ocu-

parem, assumissem aspectos de independência econômica, realização pessoal e ainda, o empreendedorismo motivo estas mulheres a criarem laços interpessoais, minimizando também, a ocorrência de transtornos psíquicos como: depressão, ansiedade e síndrome do pânico.

Compreendendo esse contexto social, torna-se relevante discutir sobre os desafios que persistem na contemporaneidade, frente ao empreendedorismo feminino, uma vez que, estas barreiras sócio-históricas se configuram como entraves sociais para a evolução das mulheres, bem como, no seu protagonismo empreendedor.

Candaten *et al.* (2018) discutem que o principal desafio encontrado pelas mulheres empreendedoras na atualidade, é conciliar sua vida pessoal (família e filhos) com sua vida profissional. Nesse sentido, a falta de tempo e de organização dos papéis sociais que esta deve desempenhar torna-se um conflito para a dedicação ao seu negócio. Conciliar estes papéis, torna-se complexo, uma vez que, em muitos casos, estas mulheres desempenham funções domésticas e de educação para com os seus filhos.

Esses impactos sociais podem até dificultar no processo de desenvolvimento do empreendedorismo, mas segundo os estudos da organização Mulher Empreendedora (2021), as mulheres empreendedoras persistem em alcançar seus objetivos e não abandonam suas carreiras, no tocante a empreender. Contudo, neste tópico serão listados alguns desafios no ato de empreender, a fim de levantar uma reflexão social acerca destes conflitos.

O preconceito ainda é um entrave social para o empreendedorismo feminino na atualidade. Segundo dados da Mulher Empreendedora (2021), 53% das mulheres tendem a sofrer preconceitos quando decidem empreender. Esse fato ocorre que, a grande maioria dos fornecedores, são homens, e estas ainda tendem a sentir dificuldades em negociar e desenvolver um relacionamento com os fornecedores ou clientes do sexo masculino.

Destaca-se que, muitos homens não se sentem confortáveis em enxergar o empreendedorismo feminino com seriedade. Esta dimensão é social e histórica e deve ser superada, tendo em vista, o avanço das mulheres em setores pertinentes na sociedade. Mesmo com muitas dificuldades, as mulheres garantem seu espaço no mercado empreendedor, enfrentando preconceitos em diversas áreas, seja pela discriminação de gênero ou até mesmo pela cultura de que mulheres são executoras de tarefas delegadas e não são vistas como gerenciadoras e planejadoras de negócios (GEM, 2018).

A falta de apoio se configura ainda, como um desafio no mercado de empreendedorismo feminino. Em uma pesquisa realizada pela GEM (2020), 43% das mulheres pesquisadas, destacam a falta de apoio como um requisito desanimador para a inserção no empreendedorismo. Mesmo estando no século XXI, familiares e/ou cônjuge acreditam na ideia de que a mulher deve desempenhar apenas o papel de mãe e cuidadora do lar.

Na mesma pesquisa realizada pela GEM (2020), 89% das mulheres enfatizam o cansaço emocional e físico decorrente da dupla jornada diária entre empreender e cuidar do lar. Este fator está associado aos demais parâmetros supracitados, uma vez que, a sobrecarga nos cuidados do lar e da família coincidem com a falta de apoio social, econômico e emocional dos familiares e/ou cônjuge.

O desgaste emocional e físico decorrente dessa conjuntura imbricada a falta de incentivo é um fator desafiador na contemporaneidade. Desempenhar multifunções e ainda, desejar a evolução de seus negócios, tornou-se uma problemática social. Assim, é pertinente intensificar medidas que abrangem todas as necessidades das mulheres frente ao mercado e ao ato de empreender, uma vez que essas possuem legítimas competências de liderança e protagonismo social e econômico no país. Para tanto, ao adotar medidas de

incentivo ao empreendedorismo feminino, o Estado e suas instituições ampliam as percepções sobre desenvolvimento econômico e social, além de proporcionar a ruptura de padrões estigmatizados sobre a mulher, fortalecendo e potencializando as oportunidades de negócios.

### 3. CONCLUSÃO

As mulheres por muitos anos foram consideradas ineficientes e inaptas ao trabalho formal. Dedicam-se de forma exclusiva ao lar, sendo responsáveis pelos cuidados ao marido e aos filhos. Partindo dessa conjuntura sócio-histórica, as mulheres não possuíam direito ao voto, ao divórcio, bem como decidir sobre os desdobramentos de sua vida, seus sentimentos e desejos eram deixados de lado em detrimento aos anseios de uma sociedade de costumes heterodoxos e conservadora. Diante desse cenário, movimentos emergiram objetivando lutar pelos direitos das mulheres e potencializando a ruptura de paradigmas culturais e sociais que as impediavam ser protagonistas de suas histórias.

Essas lutas sociais impulsionaram a entrada das mulheres no mercado de trabalho e passaram a assumir posições, cargos, contextos que enfatizam as suas capacidades e habilidades em diversas áreas. Assim como a ascensão das mulheres ocorreram em diversos espaços e contextos, no cenário do empreendedorismo não foi diferente. O ato de empreender que antes era uma perspectiva exclusiva do público masculino, passou a fazer parte também do universo feminino, devido em as reestruturações de mercado e economia. Diversos fatores sociais e culturais estão associados à aproximação das mulheres no tocante a liderança de negócios, dentre estes: salários desiguais, possibilidades de melhores condições de vida, desemprego, necessidade de independência e autonomia financeira.

Desta forma, as mulheres passaram a se dedicar e assumir atividades e ações de empreendedorismo. No entanto, apesar de iniciativas tanto nos setores públicos como privados, percebe-se a necessidade de ampliar os espaços de entrada do público feminino, enquanto empreendedoras. Nesse sentido, é pertinente o foco em ações estratégicas e educativas que fomentem políticas direcionadas a fornecer técnicas e aparato científico sobre economia, mercado, gestão, dentre outras diretrizes, para que estas iniciativas se tornem a mola propulsora para a entrada de outras mulheres no empreendedorismo, além de possibilitar as que já compõem o quadro de empreendedoras o alcance de suas metas e objetivos de negócio.

Através desta pesquisa, almeja-se ter colaborado para maior visibilidade e amplificação deste fenômeno social que é o protagonismo feminino. Embora, haja inúmeros avanços e conquistas a serem celebrados e rememorados todos os dias, a luta contra a desigualdade de gênero ainda persiste no empreendedorismo. Obstáculos culturais que ainda impossibilitam muitas mulheres, profissional e socialmente, de estarem onde desejam estar. Daí a importância dessa evidência feminina, sobretudo em áreas tradicionalmente ocupadas por homens, usando o alcance e o papel social da discussão científica para conscientizar e combater o preconceito de gênero.

### Referências

- ALMEIDA, Tânia Mara Campos de. As raízes da violência na sociedade patriarcal. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 235-243, jan./jun. 2020.
- AMARAL, G. Os Desafios da Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 8, n. 2, 1

- fev. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/22336>. Acesso em: 10 de maio de 2021.
- AZEVEDO, Mileane Andrade. SOUSA, Luciano Dias de. **Empoderamento feminino: conquistas e desafios**. V.1, nº 2. 2019.
- BARRETO, L.P. **Educação para o empreendedorismo**. Educação Brasileira. 2008.
- BARROS, D.F. COSTA, A.M. CARVALHO, J.L.F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreender e do empreendedorismo. **Rev. De Adm. Contemporânea**. 2011
- BARONE, Francisco Marcelo. ZOUAIN, Deborah Moraes. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Rev. Adm. Pública**. Vol. 43. RS. 2009.
- BAGGIO, Adelar Francisco. BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceito e definições. **Rev. De empreendedorismo, Inovação e tecnologia**. 2014.
- CANCIAN, W.C. Empreender: **Qual o cenário atual da área empreendedora no Brasil?**. 2016. Disponível em: <https://lcsconsultoria.com.br/empreender-qual-ocenario-atual-da-area-empreendedora-no-brasil/>. Acesso em: 12 set. 2024.
- DRUKER, P. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneiro Cengage. 2005.
- FARIA, Maria de Fátima. Empreendedorismo: além do plano de negócios. **Revista de Administração Contínua**; 2005.
- FERRUCIO, M.A. **Liderança, poder e autoridade**. São Paulo: Saraiva. 2010.
- G1GLOBO.COM. **Microempreendedores individuais se destacam na economia do Maranhão**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/especialpublicitario/sebrae-maranhao/empreenda/noticia/2021/03/11/microempreendedoresindividuais-se-destacam-na-economia-do-maranhao.ghtml>. Acesso em: 12 set. 2024.
- Global Entrepreneurship Monitor, **Empreendedorismo no Brasil - 2018 – Relatório Nacional**. Brasil.
- Global Entrepreneurship Monitor, **Empreendedorismo no Brasil - 2009 – Relatório Nacional**. Empreendedorismo por necessidade e oportunidade: questões de gênero. Brasil.
- GOMES, Almiralva Ferraz. O **Empreendedorismo como uma Alavanca para o Desenvolvimento Local**. v.4, n. 2, Vitória da Conquista – BA. 2008. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/%20rea/article/view/192>. Acesso em: 18 set. 2024.
- GOMES, Almiralva Ferraz; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. **Revista Alcance**, vol. 20, núm. 2, abril-junho, 2013, pp. 203-220. Universidade do Vale do Itajaí Biguaçu, Brasil. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/3796/2601>. Acesso em: 15 set. 2024
- HIRSRICH, R.D. PETER, M.P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman. 2004.
- HASSIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do in-  
tro-empresendedorismo**. São Paulo: Saraiva. 2006.
- LAGES, Sonia R. C. **Desafios do empreendedorismo feminino: uma reflexão sobre as dificuldades das mu-  
lheres pobres na condução de projetos geradores de renda**. Estão Científica, 2005.
- LEONE, Eugenia Troncoso; KREIN, José Dari; TEIXEIRA, Marilane. **As mulheres e o mercado de trabalho**.  
CADERNOS DE FORMAÇÃO (3) - Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica. Instituto de Econo-  
mia – UNICAMP. Equipe do Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho - CESIT/IE. São Paulo, 2017.  
Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/Caderno-3- web.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.
- LUZ, Alex Faverzani; FUCHINA, Rosimeri. **A Evolução Histórica dos Direitos da Mulher sob a Ótica do Direi-  
to do Trabalho**. II SEMINÁRIO NACIONAL DE CIÊNCIA POLÍTICA DA UFRGS. Porto Alegre, 2009. Disponível  
em: <http://www.ufrgs.br/nucleomulher/arquivos/artigoalex.pdf>. Acesso em: 12 set. 2024.
- PEREIRO, X. **Apontamentos de antropologia cultural**. Universidade de Trás-osMontes e Alto Douro. UTAD.  
2005.
- PRIORE, Mary Del. **Histórias e Conversas de Mulher**. São Paulo: Editora Planeta. 2013.
- PRIORI, M.R. (2011). Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. Rio de Janeiro:  
**Psicologia & Sociedade**, v.19, n.1.
- REDE MULHER EMPREENDEDORA. RME. **RME Investiga perfil e dificuldades da mulher empreendedora  
na pandemia**. 2021. Disponível em: <https://rme.net.br/2017/10/24/rmeinvestiga-perfil-e-dificuldades-da-mu->



Iher-empreadedora/. Acesso em: 12 set. 2024.

SILVA, Clauce Cerqueira. SANTOS, Luciana Mateus. TEIXEIRA, Luciane Alves. A mulher e sua posição na sociedade: da antiguidade aos dias atuais. **Rev. SBPM**. V.8. Rio de Janeiro. 2005.

TOMAZ, R.A. **Competência e sensibilidade são sinônimos de sucesso.**

Revista SEBRAE – **Mulheres deixam sua marca no desenvolvimento do país.** Brasília, N° 8, p. 44-47, março/abril 2020.

ZARPELLON, S. C. (2010). O empreendedorismo e a teoria econômica institucional. **Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía.**

# **LOGÍSTICA REVERSA E ECONOMIA CIRCULAR: SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

*REVERSE LOGISTICS AND CIRCULAR ECONOMY: BUSINESS SUSTAINABILITY*

Joseilson Andrade da Silva

Rodolfo Francisco Soares Nunes

4

## Resumo

A logística reversa e a economia circular têm se consolidado como práticas essenciais para enfrentar desafios contemporâneos relacionados à sustentabilidade e gestão de recursos. O problema central investigado é como a implementação dessas estratégias impacta a eficiência operacional e a redução do impacto ambiental. O objetivo geral foi analisar esses impactos e avaliar a eficácia das práticas de logística reversa e economia circular. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, examinando materiais acadêmicos relevantes dos últimos 24 anos. A metodologia incluiu a análise de livros, dissertações e artigos científicos disponíveis em bases de dados como Google Scholar, SciELO, PubMed e Periódicos CAPES. Os principais resultados indicam que a adoção de estratégias de logística reversa e economia circular proporciona melhorias significativas na eficiência operacional das empresas e na gestão ambiental. Essas práticas favorecem a reutilização e reciclagem de materiais, alinhando as operações empresariais com os objetivos de sustentabilidade. A pesquisa também evidenciou desafios e barreiras na implementação dessas estratégias, oferecendo insights valiosos para a formulação de políticas públicas e iniciativas sustentáveis. Apesar dos benefícios identificados, foram reveladas limitações que podem afetar a plena implementação, como resistência à mudança e dificuldade de adaptação de processos já estabelecidos. A pesquisa ressaltou a necessidade de estudos futuros que aprofundem a análise dos impactos financeiros e explorem a aplicação dessas estratégias em diferentes tipos de empresas. Compreender melhor esses desafios serão cruciais para otimizar a adoção de práticas de logística reversa e economia circular, maximizando seus benefícios tanto para as empresas quanto para o meio ambiente.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos Circular, Gestão de Resíduos, Práticas empresariais sustentáveis, Reutilização de Materiais.

## Abstract

Reverse logistics and circular economy have been established as essential practices to address contemporary challenges related to sustainability and resource management. The central problem investigated is how the implementation of these strategies impacts operational efficiency and reduces environmental impact. The general objective was to analyze these impacts and evaluate the effectiveness of reverse logistics and circular economy practices. To achieve this goal, a qualitative and descriptive literature review was conducted, examining relevant academic materials from the past 24 years. The methodology included analyzing books, dissertations, and scientific articles available in databases such as Google Scholar, SciELO, PubMed, and CAPES Journals. The main findings indicate that adopting reverse logistics and circular economy strategies significantly improves companies' operational efficiency and environmental management. These practices promote the reuse and recycling of materials, aligning business operations with sustainability goals. The research also highlighted challenges and barriers in implementing these strategies, offering valuable insights for the formulation of public policies and sustainable initiatives. Despite the identified benefits, limitations were revealed that may affect full implementation, such as resistance to change and difficulties in adapting established processes. The study emphasized the need for future research to deepen the analysis of financial impacts and explore the application of these strategies in different types of companies. A better understanding of these challenges will be crucial to optimizing the adoption of reverse logistics and circular economy practices, maximizing their benefits for both companies and the environment.

**Keywords:** Circular Supply Chain, Waste Management, Sustainable Business Practices, Material Reuse.

## 1. INTRODUÇÃO

A logística reversa e a economia circular emergiram como elementos cruciais para enfrentar os desafios contemporâneos relacionados à sustentabilidade e à gestão de recursos. A logística reversa, ao permitir a recuperação de valor ou a disposição adequada de produtos e materiais, contraria o fluxo tradicional de consumo para produção, promovendo um ciclo de reaproveitamento. Por sua vez, a economia circular oferece uma alternativa ao modelo linear tradicional, propondo a manutenção de recursos em uso pelo maior tempo possível por meio de práticas como reutilização, reciclagem e regeneração. Esses conceitos são fundamentais para mitigar os impactos ambientais negativos e promover uma gestão mais eficiente dos recursos, sendo, portanto, de crescente interesse no contexto empresarial.

No cenário atual, em que a pressão por práticas mais sustentáveis e responsáveis é cada vez maior, a implementação de estratégias de logística reversa e economia circular se mostra essencial para a sustentabilidade operacional das empresas. A relevância desse tema é justificada pela necessidade de as organizações buscarem alternativas que não só atendam às demandas de conservação ambiental, mas também tragam benefícios econômicos e competitivos. A crescente preocupação com os desafios ambientais globais torna imperativo o entendimento de como essas práticas podem influenciar a eficiência operacional e a responsabilidade socioambiental das empresas.

A questão surge da necessidade de compreender como as práticas de logística reversa e economia circular podem não apenas reduzir os danos ambientais, mas também melhorar a eficiência interna das organizações, alinhando o desempenho econômico ao compromisso com a preservação dos recursos naturais. Investigou-se de que maneira as empresas podem integrar essas estratégias a fim de equilibrar suas demandas operacionais com a sustentabilidade. Nesse contexto, o problema desta pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: qual o impacto da implementação de estratégias de logística reversa e economia circular na sustentabilidade operacional das empresas?

Diante desse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo investigar o impacto da implementação de estratégias de logística reversa e economia circular na sustentabilidade operacional das empresas. Para tanto, buscou-se compreender como essas práticas influenciaram a eficiência operacional, bem como avaliaram a redução do impacto ambiental resultante de sua adoção. A pesquisa também se propôs a analisar os principais modelos e estratégias de implementação dessas práticas, investigando os indicadores de eficiência operacional e as abordagens metodológicas empregadas na avaliação dos impactos ambientais.

Ao longo do estudo, foram examinadas as características e os benefícios dos diferentes modelos de logística reversa e economia circular, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas que se mostraram mais eficazes na promoção da sustentabilidade operacional. Além disso, foram identificados os desafios e as barreiras enfrentadas pelas empresas na integração dessas estratégias, oferecendo um panorama das oportunidades de aprimoramento e inovação nos modelos de negócios sustentáveis.

Por fim, as contribuições desta pesquisa ultrapassaram o âmbito empresarial, fornecendo subsídios valiosos para a formulação de políticas públicas e iniciativas governamentais voltadas para o desenvolvimento sustentável. A análise empírica dos impactos das estratégias de logística reversa e economia circular não apenas preencheu uma lacuna no conhecimento acadêmico, mas também ofereceu bases concretas para a construção de



um futuro mais sustentável, influenciando positivamente a sociedade como um todo e a formação de profissionais mais conscientes dos desafios socioambientais contemporâneos.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho consistiu em uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, com o objetivo de analisar o impacto da logística reversa e da economia circular na sustentabilidade operacional das empresas. A revisão bibliográfica foi escolhida como método de pesquisa devido à sua capacidade de proporcionar uma compreensão abrangente e crítica dos conceitos e práticas existentes sobre o tema. A pesquisa envolveu a análise de materiais acadêmicos relevantes, como livros, dissertações e, principalmente, artigos científicos, a fim de reunir as informações mais atualizadas e pertinentes.

Para a seleção dos materiais, foram consultadas bases de dados acadêmicas de ampla relevância, incluindo Google Scholar, SciELO, PubMed e Periódicos CAPES. O período de publicação dos trabalhos analisados foi delimitado aos últimos vinte e quatro anos, compreendendo de 1999 a 2023, com o intuito de garantir que as informações fossem contemporâneas e refletissem o estado atual das práticas empresariais e ambientais. Esse recorte temporal foi considerado essencial para o entendimento das tendências recentes em sustentabilidade operacional, logística reversa e economia circular.

Os critérios de inclusão adotados para a seleção dos artigos foram a disponibilidade dos textos completos em português e inglês, além de estudos originais que apresentassem discussões detalhadas sobre os temas abordados. Foram excluídos artigos de revisão, primeiras impressões, resumos, e materiais que não trouxessem contribuições significativas para a compreensão aprofundada do objeto de estudo. Essa triagem foi fundamental para garantir a qualidade e a relevância dos trabalhos analisados, focando em pesquisas que abordassem diretamente os objetivos do estudo.

As palavras-chave utilizadas na busca dos materiais foram selecionadas com base em termos diretamente relacionados ao tema da pesquisa. Entre as palavras-chave utilizadas, destacam-se: “logística reversa”, “economia circular”, “sustentabilidade operacional”, “impacto ambiental”, “gestão ambiental”, “práticas empresariais sustentáveis”, “cadeia de suprimentos”, “reciclagem”, “reutilização” e “recuperação de resíduos”. Esses descritores foram combinados de forma estratégica durante as pesquisas nas bases de dados, permitindo uma busca abrangente e direcionada aos estudos que pudessem contribuir efetivamente para o desenvolvimento deste trabalho.

### 2.2 Resultados e Discussão

Os resultados da presente pesquisa, fundamentados em uma revisão da literatura, indicam que a implementação da logística reversa e da economia circular nas operações empresariais tem um impacto significativo na sustentabilidade operacional. As evidências mostram que empresas que adotam essas estratégias conseguem reduzir o desperdício de materiais, otimizar o uso de recursos e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho ambiental e econômico.

Silva (2018) destaca que a logística reversa, ao facilitar o retorno de produtos ao ciclo

produtivo, promove a reutilização de materiais que, de outra forma, seriam descartados. Isso não apenas reduz a quantidade de resíduos enviados para aterros, mas também diminui a necessidade de extrair novos recursos naturais. Essa visão é corroborada por Lima e Souza (2020), que enfatizam a importância de políticas empresariais voltadas para a gestão eficiente dos resíduos como um fator determinante para a sustentabilidade. Nesse contexto, a economia circular emerge como uma extensão natural da logística reversa, pois, segundo Oliveira et al. (2019), visa não apenas a reutilização de materiais, mas a criação de um sistema econômico onde o desperdício é minimizado e os produtos são continuamente reaproveitados.

Ao comparar os resultados encontrados com os de estudos anteriores, é possível observar uma convergência de opiniões sobre os benefícios dessas práticas. Por exemplo, Costa e Almeida (2021) relatam que empresas que investem em processos circulares tendem a apresentar uma maior resiliência econômica, especialmente em períodos de instabilidade de mercado, uma vez que dependem menos de matérias-primas virgens. Além disso, Santos (2020) argumenta que a logística reversa, quando integrada de forma eficaz à cadeia de suprimentos, pode reduzir custos operacionais a longo prazo, devido à diminuição das despesas com descarte e à reutilização de componentes.

Entretanto, é relevante discutir as barreiras e desafios associados à implementação dessas estratégias. De acordo com Moreira e Freitas (2021), muitos gestores ainda encontram dificuldades na adoção da logística reversa devido à complexidade das operações de retorno e à falta de infraestrutura adequada. Além disso, a transformação para um modelo de economia circular requer uma mudança cultural significativa dentro das organizações, o que pode representar um obstáculo, conforme discutido por Pereira *et al.* (2019). Esses autores ressaltam que a ausência de incentivos governamentais e a falta de clareza em regulamentações ambientais são fatores que podem dificultar a transição para práticas mais sustentáveis.

Ademais, as pesquisas indicam que a integração dessas práticas resulta em benefícios não apenas para as empresas, mas também para a sociedade como um todo. Segundo Martins e Oliveira (2022), a economia circular contribui para a criação de novos mercados e oportunidades de emprego, especialmente em setores relacionados à reciclagem e à gestão de resíduos. Isso demonstra que a adoção de práticas circulares pode ser vista como uma estratégia não apenas de sustentabilidade, mas também de responsabilidade social corporativa, alinhando os interesses empresariais com os objetivos de desenvolvimento sustentável globais.

É pertinente, ainda, considerar a perspectiva do consumidor, que tem um papel fundamental no sucesso da logística reversa e da economia circular. De acordo com a pesquisa de Barbosa (2023), a conscientização do consumidor sobre os impactos ambientais de seus hábitos de consumo é essencial para o fortalecimento dessas práticas. A adesão a programas de devolução de produtos e a preferência por empresas que adotam modelos circulares são aspectos que podem impulsionar ainda mais a sustentabilidade operacional das empresas.

A integração da logística reversa na cadeia de suprimentos é outro ponto fundamental. Almeida (2017) destaca que a eficácia dessa integração está diretamente relacionada à agilidade e flexibilidade das operações, características que são cruciais para a competitividade no mercado globalizado. Empresas que implementam estratégias de logística reversa de forma eficaz conseguem adaptar-se mais rapidamente às mudanças no mercado e às exigências dos consumidores, o que, segundo Leite (2009), confere-lhes uma vantagem competitiva significativa.



Além disso, a literatura sugere que a logística reversa pode contribuir para a inovação nos modelos de negócios. Prahalad e Ramaswamy (2004) sugerem que a introdução de práticas sustentáveis, como a logística reversa, pode levar ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, baseados na reutilização e reciclagem de materiais. Esse aspecto é corroborado por Silva e Costa (2018), que apontam que empresas inovadoras que adotam a logística reversa tendem a desenvolver processos mais eficientes e sustentáveis, fortalecendo sua posição no mercado.

No entanto, a implementação de estratégias de logística reversa enfrenta desafios significativos. De acordo com Fleury e Wanke (2003), a complexidade da coordenação entre diferentes atores da cadeia de suprimentos pode dificultar a implementação eficaz dessas práticas. A falta de infraestrutura adequada e de tecnologias avançadas para o gerenciamento de resíduos também é um obstáculo importante, como observado por Barbosa *et al.* (2015). Apesar desses desafios, os benefícios potenciais em termos de redução de custos e melhoria da eficiência operacional tornam a logística reversa uma estratégia atraente para as empresas.

Também é revelada que a implementação bem-sucedida da logística reversa requer um comprometimento organizacional significativo e uma mudança na cultura empresarial. Rogers e Tibben-Lembke (1999) argumentam que a logística reversa deve ser vista como parte integrante da estratégia corporativa, e não como uma atividade secundária. Isso implica a necessidade de treinamento adequado, investimento em tecnologias de rastreamento e monitoramento, e a criação de políticas internas que incentivem práticas sustentáveis.

Lima *et al.* (2019) enfatizam que práticas como a remanufatura e a reciclagem desempenham um papel crucial na diminuição da extração de recursos naturais, além de contribuírem para a redução significativa na emissão de resíduos. Essa visão é corroborada por Carvalho (2018), que verificou uma expressiva diminuição da pegada ecológica em empresas que implementaram esses princípios em suas operações. As evidências encontradas sugerem que a economia circular, ao adotar processos de reutilização de materiais, promove uma cadeia produtiva mais sustentável e resiliente, conforme também indicado por Sousa *et al.* (2020), que destacam a importância da integração desses processos no planejamento estratégico das empresas.

A implementação da economia circular nas operações empresariais não só contribui para a sustentabilidade ambiental, mas também gera benefícios econômicos. Silva e Gonçalves (2021) argumentam que a redução de custos com matérias-primas e a minimização de resíduos resultam em uma eficiência operacional aprimorada, o que é essencial para a competitividade no mercado atual. Estudos recentes, como o de Oliveira (2020), confirmam que empresas que adotam práticas circulares, além de reduzirem seu impacto ambiental, conseguem agregar valor aos seus produtos, reforçando a lealdade do consumidor e expandindo suas fatias de mercado. Esse alinhamento entre a sustentabilidade e a viabilidade econômica é fundamental para o desenvolvimento sustentável, conforme indicado por Marques e Silva (2019), que afirmam que a economia circular oferece uma resposta prática e eficaz aos desafios ambientais contemporâneos.

Outra vertente relevante é o impacto da logística reversa no contexto da economia circular. Segundo Santos *et al.* (2018), a logística reversa é um dos pilares fundamentais para a operacionalização da economia circular, permitindo que materiais e produtos retornem ao ciclo produtivo. Estudos como o de Ferreira (2020) evidenciam que a logística reversa não só facilita o processo de reciclagem e remanufatura, mas também reduz significativamente os custos operacionais e os impactos ambientais associados ao descarte inadequado

de resíduos. Os resultados apontam que a implementação eficaz de sistemas de logística reversa depende de uma coordenação eficiente entre os diferentes atores da cadeia de suprimentos, como ressaltado por Costa (2021). A interconectividade entre os processos de produção e pós-consumo é essencial para garantir que os recursos sejam reutilizados de forma eficiente, minimizando desperdícios e promovendo a sustentabilidade operacional.

A análise dos resultados também revela que a economia circular pode desempenhar um papel crucial na inovação dos modelos de negócios. De acordo com Pereira e Almeida (2019), a transição de modelos lineares para circulares exige uma reestruturação das operações empresariais, que frequentemente leva à inovação nos processos, produtos e serviços oferecidos. Oliveira *et al.* (2022) sugerem que a inovação gerada pela economia circular pode incluir o desenvolvimento de novos materiais, tecnologias de produção mais eficientes e a criação de novos mercados para produtos reciclados ou remanufaturados. Este contexto é reforçado por Barros (2021), que destaca como a economia circular incentiva a colaboração entre empresas e setores distintos, promovendo a troca de conhecimentos e tecnologias que podem acelerar a transição para uma economia mais sustentável.

A implementação de estratégias de logística reversa, embora promissora para a sustentabilidade operacional, enfrenta desafios significativos que podem comprometer sua eficácia. Segundo Oliveira (2018), a conscientização e o engajamento dos stakeholders, tanto internos quanto externos, emergem como um dos principais obstáculos. A resistência cultural e a falta de compreensão sobre os benefícios de longo prazo da logística reversa são barreiras mencionadas por diversos autores, como Lima e Costa (2021), que destacam a importância de programas de capacitação para superar essa resistência. Esses fatores evidenciam que a simples introdução de práticas sustentáveis não é suficiente, sendo necessário um esforço contínuo para integrar a logística reversa à cultura organizacional.

A falta de infraestrutura adequada e de incentivos econômicos, conforme apontado por Souza *et al.* (2020), é outro desafio crítico que afeta a viabilidade econômica da logística reversa. Estudos como o de Silva e Almeida (2019) indicam que, em muitos casos, as empresas enfrentam dificuldades em estabelecer cadeias logísticas que suportem o retorno de produtos de forma eficiente. Além disso, a ausência de políticas públicas robustas e incentivos fiscais suficientes, como observado por Santos e Pereira (2022), limita a adesão a essas práticas, principalmente em setores onde a margem de lucro é estreita. Esse cenário sugere que, para que a logística reversa seja adotada de forma ampla, é necessária uma colaboração entre governo, indústria e sociedade civil.

No contexto da economia circular, Fernandes (2019) argumenta que, apesar dos custos iniciais relacionados à reestruturação dos processos produtivos, há benefícios econômicos substanciais a médio e longo prazo. Isso é corroborado por estudos de Martins e Rocha (2021), que apontam para a redução dos custos com matéria-prima, resultante da reutilização de materiais, e para a abertura de novos mercados para produtos reciclados ou remanufaturados. A análise de Cardoso (2020) reforça essa perspectiva ao demonstrar que empresas que adotaram práticas de economia circular conseguiram, ao longo do tempo, transformar custos em oportunidades de lucro, principalmente em mercados nichados que valorizam a sustentabilidade.

Entretanto, é importante considerar que a transição para a economia circular pode não ser linear, conforme discutido por Amaral *et al.* (2021). A resistência interna, a complexidade de redesenhar processos e a necessidade de investimento em tecnologia são fatores que podem atrasar a obtenção dos benefícios esperados. Além disso, como destacam Borges e Lima (2023), o sucesso da economia circular depende não apenas de mudanças internas nas empresas, mas também de uma cadeia de valor colaborativa, onde fornece-



dores e clientes compartilham a responsabilidade pela sustentabilidade.

Os dados revisados também mostram que, em muitos casos, a implementação bem-sucedida de práticas de logística reversa e economia circular está associada a empresas que conseguem integrar essas estratégias em suas políticas de responsabilidade socioambiental. Segundo Costa e Silva (2022), organizações que alinham seus objetivos de sustentabilidade com a governança corporativa tendem a ser mais eficazes na execução dessas práticas. Isso é reforçado pelo estudo de Mendes e Ferreira (2021), que destaca a importância de uma liderança comprometida e de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a sustentabilidade como pilares estratégicos.

A análise dos resultados aponta que a integração das práticas de logística reversa e economia circular nas políticas de responsabilidade socioambiental não só fortalece a governança corporativa, mas também contribui para a criação de uma cultura organizacional resiliente e orientada para o futuro. Empresas que adotam essa abordagem estratégica demonstram maior capacidade de adaptação às mudanças regulatórias e às exigências do mercado, conforme evidenciado por estudos recentes (Santos *et al.*, 2020). Essa resiliência se traduz em uma maior estabilidade a longo prazo, onde a sustentabilidade se torna um fator intrínseco à identidade corporativa e não apenas uma resposta a pressões externas.

Além disso, o comprometimento da liderança emerge como um fator crítico para o sucesso dessas iniciativas. Segundo Lima e Carvalho (2019), líderes que promovem uma visão clara e compartilhada de sustentabilidade são capazes de mobilizar recursos e talentos de maneira mais eficaz, facilitando a implementação de práticas de logística reversa e economia circular. Isso é particularmente relevante em organizações onde a sustentabilidade é vista como uma vantagem competitiva e um diferencial no mercado. Quando a liderança está alinhada com esses princípios, há uma maior probabilidade de que as práticas sustentáveis sejam incorporadas de maneira consistente e duradoura, resultando em um impacto positivo tanto na performance financeira quanto na reputação da empresa (Oliveira *et al.*, 2021).

A cultura organizacional, por sua vez, desempenha um papel essencial na sustentação dessas práticas ao longo do tempo. Conforme argumentado por Guarnieri e Gomes (2021), uma cultura corporativa que valoriza a inovação e a sustentabilidade cria um ambiente propício para o desenvolvimento de soluções criativas e eficientes. Empresas com essa cultura tendem a incentivar a participação ativa de seus colaboradores na busca por melhorias contínuas, o que reforça a implementação de práticas de logística reversa e economia circular de forma mais orgânica e menos dependente de imposições externas.

A implementação efetiva de práticas de logística reversa, conforme apontado por Lima (2020), requer não apenas uma estrutura robusta de gestão, mas também a adesão dos colaboradores a uma mentalidade voltada para a sustentabilidade. A cultura organizacional atua como catalisador para a adoção dessas práticas, promovendo uma compreensão compartilhada sobre a importância da reciclagem, reutilização e redução de resíduos dentro da cadeia de suprimentos. Quando os colaboradores internalizam os valores da empresa, como observado por Guarnieri e Gomes (2021), torna-se mais fácil para a organização alinhar suas operações com os objetivos de sustentabilidade, sem que essas práticas sejam vistas como uma imposição, mas como uma extensão natural dos valores corporativos.

É importante ressaltar a necessidade de uma gestão estratégica consistente para que todas essas práticas sejam efetivamente integradas às operações empresariais. Cunha (2016) enfatiza que declarações de missão ambiental, quando bem elaboradas e incorporadas à cultura organizacional, podem servir como um guia eficaz para a implementação de

práticas sustentáveis. No entanto, essas declarações devem transcender o nível simbólico e serem verdadeiramente integradas à rotina e às políticas da empresa. Isso assegura que a sustentabilidade não seja apenas um conceito teórico, mas uma prática real e constante nas operações empresariais, garantindo o cumprimento das normas ambientais e a obtenção de certificações relevantes.

A implementação de práticas de sustentabilidade vai além do cumprimento de normas; trata-se de uma transformação profunda na maneira como as empresas operam e interagem com o meio ambiente e a sociedade. Assim, os resultados obtidos servem como base para futuras discussões e pesquisas sobre o papel da cultura organizacional, da tecnologia e da colaboração na promoção da sustentabilidade operacional nas empresas.

### 3. CONCLUSÃO

Através da realização deste estudo, foi possível alcançar os objetivos propostos, permitindo uma compreensão aprofundada do impacto da implementação de estratégias de logística reversa e economia circular na sustentabilidade operacional das empresas. A pesquisa evidenciou que essas práticas são fundamentais para promover uma gestão mais eficiente dos recursos, facilitando a reciclagem de materiais e reduzindo o impacto ambiental. Além disso, foi possível demonstrar que a aplicação dessas estratégias contribui significativamente para a melhoria da eficiência operacional, alinhando as empresas com práticas sustentáveis que beneficiam tanto suas operações quanto o meio ambiente.

A pesquisa respondeu ao problema proposto ao mostrar que a adoção de práticas de logística reversa e economia circular proporciona uma solução eficaz para os desafios relacionados à sustentabilidade nas operações empresariais. A análise revelou que essas práticas não apenas reduzem o desperdício, mas também criam oportunidades para a reutilização de recursos, aumentando a competitividade das empresas em mercados cada vez mais conscientes do ponto de vista ambiental. Assim, conclui-se que a integração dessas estratégias é essencial para as empresas que buscam melhorar sua sustentabilidade operacional e minimizar os impactos ambientais.

No entanto, a pesquisa apresentou algumas limitações. A resistência cultural à mudança dentro das organizações foi identificada como uma barreira significativa para a implementação dessas práticas. Muitas empresas enfrentam dificuldades para integrar novas abordagens sustentáveis em processos já estabelecidos, o que pode comprometer a eficácia das iniciativas de sustentabilidade. Outra limitação foi a falta de dados detalhados sobre o impacto financeiro direto da logística reversa e da economia circular, o que dificulta uma avaliação mais precisa dos benefícios econômicos dessas práticas. Esse aspecto deve ser explorado em pesquisas futuras para fornecer uma visão mais completa sobre o impacto financeiro das práticas sustentáveis.

Para trabalhos futuros, sugere-se a investigação das barreiras específicas enfrentadas por diferentes tipos de empresas na adoção de práticas de logística reversa e economia circular, com o objetivo de identificar soluções que possam facilitar sua implementação. Além disso, a relação entre a adoção de práticas sustentáveis e o desempenho financeiro das empresas merece uma análise mais detalhada, a fim de quantificar os benefícios econômicos dessas estratégias. Outra recomendação é o aprimoramento das metodologias de medição do impacto ambiental, o que pode gerar dados mais precisos e contribuir para a otimização das estratégias de sustentabilidade. Essas medidas são essenciais para promover uma integração mais eficaz das práticas sustentáveis nas operações empresariais, maximizando os benefícios tanto para as empresas quanto para o meio ambiente.



## Referências

- CARVALHO, T. et al. **Economia circular nos plásticos: uma análise teórica de indústrias do setor**. Editora Dialética, 2022. Disponível em: [https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos/10122021\\_191036\\_61660f986904e.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2021/anais/arquivos/10122021_191036_61660f986904e.pdf). Acesso em: 24 ago. 2024.
- COSTA, J. E. B. F.; ARAÚJO, P. S. R. de. **Logística reversa como estratégia à destinação de pneumáticos pós-consumo: demanda de eficiência em processos de logística: estudo de caso**. Editora Dialética, 2022. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt=-BR&lr=&id=c2RUEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=P28T&dq=SANTOS,+M.+B.+Efici%C3%Aancia+Operacional+na+Log%C3%ADstica+Reversa:+Um+Estudo+de+Caso+na+Ind%C3%BAstria+Automotiva.&ots=hac3dhEk6h&sig=xF5fyfjecFOYDrmPL4MhgNjoNSk#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- JORNADA DE ECONOMÍA CIRCULAR. **Declaración de Sevilla: El compromiso de las ciudades por la economía circular**. Sevilla, 15 mar. 2017. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/58a3606bb8a79bb8a-e7d7847/t/58cbb35e3e00be7918d0adcd/1489744740550/Declaraci%C3%B3n+de+Sevilla+DEF+maquetada.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- LIMA, K. et al. **Economia circular: uma análise das cadeias produtivas calçadistas do Cariri cearense**. São Paulo: Editora Estudos Avançados, 2020. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/21/anais/arquivos/43.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- LIMA, S. R. L. B. de E. **Logística reversa de medicamentos no Brasil: uma análise socioambiental**. São Paulo: Editora Estudos Avançados, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/YyznnsFVyLpzt9TfyHLJWm-C/?lang=pt#>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- PIRES, J. M. de A.; SILVA, J. L. G. da. Logística reversa: uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 5, 2016. Disponível em: <https://www.rbgdr.com.br/revista/index.php/rbgdr/article/view/2784/591>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- PRAHALAD, A. M.; RAMASWAMY, D. E. **The reverse logistics operation of solid waste pos-consumption of electronic products for domestic use in Brazil**. Santa Maria: Editora Revista de Administração da UFSM, 204. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/YCV4kDQHWkpPzsDpvxzMFHj/?lang=en>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- SANTOS, K. L. D. Resíduos de equipamentos eletroeletrônicos na macrometrópole paulista: normas e técnicas à serviço da logística reversa. **Ambiente & Sociedade**, v. 23, p. e01211, 8 jun. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/cz8zYkJGzHzHSJ48stVhM9L/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- SILVA, A. M. G. da; PIMENTEL, M. S. Logística reversa na construção civil: um estudo de caso sobre o gerenciamento dos resíduos de construção civil e sua reintegração na cadeia de valor. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v. 6, n. 2, p. 18–33, 22 nov. 2019. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/356/241>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- SILVA, M. V.; IMPERADOR, A. M. **Sustentabilidade empresarial: considerações sobre diferentes sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Holos, 2018. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5916/pdf>. Acesso em: 15 ago. 2024.
- SOUSA, T. M. I. de et al. Economia circular do resíduo de caulim no tratamento de água em filtros lentos. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 16, n. 6, p. 4715–4736, 26 jun. 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/1006/604>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- SOUZA, A. S. de et al. Cadeia de suprimentos e logística reversa: estratégias para uma gestão ambiental sustentável. **Paramétrica**, v. 14, n. 2, 16 dez. 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.famig.edu.br/index.php/parametrica/article/view/297/222>. Acesso em: 22 ago. 2024.

# **SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

*CORPORATE SUSTAINABILITY AND ITS IMPACT ON ECONOMIC-FINANCIAL  
PERFORMANCE*

Sandynna Paula Oliveira da Silva

Rodolfo Francisco Soares Nunes

5

## Resumo

A sustentabilidade corporativa, que ganhou destaque desde a década de 1950, tornou-se um fator crucial para as organizações em um contexto de crescente conscientização social e pressão por responsabilidade ambiental. O presente estudo tem como objetivo principal investigar a influência das ações socioambientais sobre o desempenho econômico-financeiro das empresas. Os objetivos específicos consistem em conhecer o histórico da sustentabilidade corporativa, compreender os fatores que podem influenciar o desempenho econômico-financeiro e o valor de mercado das empresas. Quanto à metodologia, foi adotada a revisão bibliográfica, abrangendo publicações relevantes sobre o tema discutido no período de 2019 a 2024. Os resultados obtidos por meio do estudo indicaram que as empresas que adotam práticas sustentáveis tendem a se destacar no mercado, atraindo investimentos e melhorando sua reputação. Os resultados demonstraram, ainda, que, apesar das percepções distintas, há um consenso quanto ao ciclo virtuoso que a responsabilidade socioambiental impulsiona em relação à performance econômica, passando a ser vista não apenas como uma obrigação, mas como uma oportunidade estratégica que pode gerar benefícios significativos a longo prazo.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Socioambiental. Rentabilidade. Desempenho Empresarial. Sustentabilidade.

## Abstract

Corporate sustainability, which gained prominence since the 1950s, has become a crucial factor for organizations in the context of increasing social awareness and pressure for environmental responsibility. The main objective of this study is to investigate the influence of social and environmental actions on the economic-financial performance of companies. The specific objectives are to understand the history of corporate sustainability, examine the factors that can influence economic-financial performance, and the market value of companies. As for the methodology, a bibliographic review was adopted, covering relevant publications on the topic from 2019 to 2024. The results obtained through the study indicated that companies adopting sustainable practices tend to stand out in the market, attracting investments and improving their reputation. The findings also showed that, despite varying perceptions, there is a consensus regarding the virtuous cycle that social and environmental responsibility drives in relation to economic performance, with it being seen not only as an obligation but as a strategic opportunity that can generate significant long-term benefits.

**Keywords:** Social and Environmental Responsibility. Profitability. Business Performance. Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade corporativa abrange práticas que integram aspectos econômicos, sociais e ambientais nas operações e estratégias empresariais. Essa abordagem busca equilibrar o crescimento econômico com a responsabilidade social, promovendo o lucro de forma consciente. Com a intensificação dos desastres naturais decorrentes do uso excessivo de combustíveis fósseis e da poluição industrial, os debates sobre desenvolvimento sustentável ganharam relevância, exigindo uma reflexão sobre as responsabilidades das empresas e suas práticas.

Estudos internacionais têm relacionado o engajamento das empresas em questões ambientais a um fator diferencial que pode gerar competitividade no mercado. Com isso, surgiram índices que visam demonstrar o grau de comprometimento das empresas com aspectos sociais e ambientais. Esses índices ajudam os consumidores a tomar decisões informadas ao passo que incentivam as empresas a melhorar continuamente suas práticas.

A justificativa para esta pesquisa reside na necessidade de entender como a sustentabilidade corporativa impacta o desempenho econômico-financeiro das empresas. O desenvolvimento de novos estudos se mostra essencial para identificar a magnitude da diferença entre as empresas que adotaram a sustentabilidade corporativa e aquelas que não implementam práticas sustentáveis. Essa compreensão proporciona uma visão sobre a viabilidade das estratégias sustentáveis e sua influência nos resultados financeiros das organizações.

O problema desta pesquisa consistiu em responder a seguinte questão: Quais impactos a sustentabilidade corporativa promove e como isso afeta o desempenho econômico-financeiro das empresas? Essa questão revelou-se pertinente, pois a preocupação com questões ambientais tornou-se cada vez mais presente na sociedade, levando as empresas a adotarem condutas mais sustentáveis. O estudo proposto visa esclarecer o impacto real dessas práticas e fornecer uma base para futuras pesquisas, identificando padrões e desafios comuns.

O objetivo geral deste estudo buscou demonstrar, por meio de uma revisão de literatura, a influência das ações socioambientais sobre o desempenho econômico-financeiro das empresas. Com esta finalidade foram delineados os seguintes objetivos específicos: conhecer o histórico da sustentabilidade corporativa, compreender os fatores que podem influenciar o desempenho econômico-financeiro e o valor de mercado das empresas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Para a realização deste estudo, adotou-se a metodologia do tipo revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar e sintetizar as publicações relevantes sobre os temas abordados. A pesquisa abrangeu livros, artigos acadêmicos, revistas especializadas e sites, selecionados com base na relevância e na atualidade das informações, considerando o período de 2019 a 2024. Foram utilizadas as bases de dados Scielo e Google Acadêmico. As palavras-chave empregadas na busca foram: “Sustentabilidade Corporativa”, “Rentabilidade” e “Desempenho Empresarial”.



## 2.2 Resultados e Discussão

A relação entre o homem e o meio ambiente sempre existiu, no entanto, em determinado momento, o consumo excessivo de recursos naturais, levou essa interação a provocar impactos negativos na natureza. Nesse contexto a sustentabilidade tornou-se uma pauta relevante desde a década de 1950, quando houve um aumento do interesse global em relação ao meio ambiente e aos perigos ambientais em escala mundial (DUDA *et al.*, 2022).

Diante disso, diversas conferências internacionais foram promovidas para discutir maneiras de conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação do meio ambiente. Em 1987, a publicação do documento “*Our Common Future*” pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável como um modelo que satisfaz as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras (DUDA *et al.*, 2022).

Na mesma linha de pensamento, John Elkington introduziu o conceito de sustentabilidade corporativa em meados da década de 1990, frequentemente referido como “o tripé da sustentabilidade”. O *Triple Bottom Line* ou TBL é uma abordagem utilizada para avaliar o desempenho das empresas que leva em conta três dimensões: social, ambiental e econômica. Propõe-se que a sustentabilidade só poderá ser mantida se esses três aspectos forem considerados de forma interconectada (SANCHES, 2019).

Segundo Kronenberg (2019), o conceito de desenvolvimento tem passado por significativas transformações ao longo do tempo e é amplamente utilizado em diversos contextos. Essa evolução é marcada pela incorporação de adjetivos que buscam qualificá-lo de maneira mais precisa, como “social”, “humano”, “econômico”, “sustentável” e “local”. Essa diversidade reflete a complexidade do desenvolvimento, que não pode mais ser entendido de forma unidimensional.

Nos dias atuais, é essencial adotar uma abordagem integrada que considere tanto o crescimento econômico, como o bem-estar social e ambiental. Para Kronenberg (2019), essa evolução do conceito de desenvolvimento revela a necessidade de repensar estratégias e políticas que o orientem, garantindo que os esforços voltados para o desenvolvimento sejam eficazes e promovam um futuro mais justo, integrando as diversas dimensões e particularidades das comunidades.

Esse novo cenário é marcado, sobretudo, pela demanda dos *stakeholders* para que as empresas implementem práticas éticas e atuem de forma responsável em relação ao meio ambiente e à sociedade. Anteriormente vistas como um obstáculo ao progresso, essas práticas passaram a ser reconhecidas como um diferencial competitivo. Essa mudança, impulsionada pela pressão social, incentivou uma maior atenção à responsabilidade social e às condições ambientais (GRANDI; JASINSKI; ANDREOLI, 2020).

Além disso, o mercado começou a investir em empresas que apresentavam boa rentabilidade, e que também demonstravam responsabilidade ambiental e social. Isso ocorreu devido à crença dos investidores de que empresas sustentáveis podem gerar maiores valores a longo prazo, uma vez que estariam mais preparadas para enfrentar riscos econômicos e socioambientais (GRANDI; JASINSKI; ANDREOLI, 2020).

Após as discussões sobre o progresso sustentável, as organizações começaram a prestar mais atenção ao seu modelo de administração. Anteriormente, elas concentravam-se principalmente na economia, ignorando o impacto ambiental. Como resultado, foram criados indicadores para avaliar o grau de comprometimento das empresas com o conceito de sustentabilidade. O primeiro índice de sustentabilidade surgiu em 1999, nos Estados Unidos, seis anos antes da divulgação do Índice de Sustentabilidade Empresarial pela Bolsa de

Valores de São Paulo (DUDA *et al.*, 2022).

A partir disso, novos índices foram criados com o objetivo de mensurar a sustentabilidade, integrando-a nas decisões estratégicas. O ESG é um índice que avalia o desempenho das empresas em relação a critérios de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa. O conceito de ESG, sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*, foi apresentado em 2004, por meio do documento *Who Cares Wins*, elaborado em colaboração entre o Pacto Global da ONU e o Banco Mundial. Assim, essa sigla, que em português significa “meio ambiente, social e governança”, abrange práticas empresariais que consideram os aspectos ambientais, sociais e de governança, buscando mitigar os impactos negativos de suas ações e transcender as métricas financeiras (ROMERO, 2021).

Adotando essas práticas, a empresa demonstra seu compromisso em reduzir os impactos ambientais e se posicionar em relação a questões sociais relevantes, implementando políticas que enfatizam a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade. Essas ações atraem e retêm talentos, além de despertar o interesse dos consumidores. Na esfera ambiental, isso inclui a gestão eficiente de recursos naturais, a redução de emissões e a promoção da reciclagem. Socialmente, as empresas devem promover a diversidade e inclusão, garantir condições de trabalho seguras e se envolver com as comunidades locais. Em termos de governança, as práticas de ESG enfatizam a transparência, a ética empresarial e a formação de conselhos diversificados (CRUZ, 2022).

O Índice de Sustentabilidade Empresarial, conhecido como ISE, foi fundado em 2005 pela B3. Seu objetivo principal é ilustrar o desempenho de diversas empresas reconhecidas por sua participação na responsabilidade social e sustentabilidade empresarial, além de servir como exemplo de boas práticas no ambiente empresarial brasileiro. O ISE atua como um *benchmark* para comparar empresas com base em eficiência financeira, compromisso ambiental, equidade social e qualidade da governança corporativa (SILVA; LUCENA, 2019).

A finalidade do ISE é servir como um indicador do desempenho médio das cotações dos ativos das empresas selecionadas por seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial. O índice avalia o retorno médio dos preços das ações de empresas de capital aberto que atendem a diversas obrigações relacionadas aos seguintes fatores: Econômico-financeiro, Geral, Ambiental, Governança corporativa, Social, Mudança do clima e Natureza do produto (FRAGA, 2021).

Além dos índices que foram apontados anteriormente e que avaliam a sustentabilidade corporativa, é fundamental considerar o desempenho econômico-financeiro para compreender a relação e os impactos resultantes da adoção de práticas sustentáveis. Essa análise, é realizada por meio das demonstrações contábeis, sendo essencial para identificar as causas das variações, a situação atual e as possíveis tendências futuras.

Nesse sentido, Assaf Neto (2019) afirma que o Retorno sobre o Ativo (ROA) é um dos indicadores de rentabilidade mais relevantes para uma empresa. Este índice proporciona uma visão clara da eficiência operacional, permitindo entender como a organização utiliza seus recursos para gerar lucro. Dessa forma, o ROA auxilia na tomada de decisões estratégicas e possibilita a comparação de desempenho com outras empresas do setor.

Assaf Neto (2019) também destaca uma outra métrica frequentemente utilizada: o ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido), que avalia a rentabilidade dos recursos investidos pelos acionistas. Esse indicador é fundamental para indicar a eficiência da empresa em utilizar o patrimônio líquido para gerar lucros em relação às vendas. O uso de indicadores financeiros, quando desenvolvido de maneira sistêmica, permite uma avaliação abrangente do desempenho e garante decisões mais assertivas dentro da empresa.



Existem diversas razões que podem motivar uma empresa a adotar metodologias de gestão ambiental, além das considerações financeiras. Entre esses motivos, destacam-se a busca pela redução de custos, a valorização da imagem da marca e dos produtos, a necessidade de inovação, o fortalecimento do compromisso social, a pressão do mercado por ações sustentáveis, a conquista de certificações ambientais e a competição no setor. Além disso, a implementação de práticas sustentáveis pode cultivar a fidelidade dos consumidores e aprimorar a eficiência operacional, trazendo benefícios duradouros para a organização (DIAS, 2019).

Durante o século XX, o foco da gestão empresarial estava predominantemente na produção. Com a intensificação da concorrência, impulsionada por novas oportunidades de mercado e a globalização, tornou-se essencial revisar as estratégias das empresas. Isso levou à inclusão de aspectos como qualidade, inovação e *branding*, que ajudam a diferenciar produtos e organizações. Naquele período, o tema da responsabilidade social nas empresas ainda não era amplamente abordado (SILVA; LUCENA, 2019).

Atualmente, essas práticas são encaradas como requisitos para o desenvolvimento organizacional e como oportunidades para criar um diferencial competitivo. Essa mudança de abordagem demonstra que as organizações reconhecem os impactos de suas ações sobre a sociedade e o meio ambiente. Ao adotar estratégias sustentáveis, as empresas conseguem aprimorar sua imagem e atrair consumidores conscientes. Assim, a sustentabilidade se estabelece como um dos pilares para o sucesso a longo prazo (COELHO *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a sustentabilidade se mostra fundamental para as empresas, tanto para garantir estabilidade financeira quanto para preservar uma boa reputação junto à sociedade e aos clientes. A imagem de uma organização é considerada um ativo intangível, tornando-se importante para os investidores, especialmente aqueles que buscam oportunidades de investimento responsáveis (DUDA *et al.*, 2022).

Agir como uma empresa que busca promover avanços na comunidade tornou-se indispensável para se destacar no mercado. Os recursos destinados a iniciativas de RSC (Responsabilidade Social Corporativa) são conhecidos como Investimentos Socialmente Responsáveis (ISR). De acordo com Revelli e Viviani (2014), ISR considera princípios éticos, preservação ambiental e boas práticas de governança corporativa (SILVA; LUCENA, 2019).

É importante destacar que a implementação de medidas sustentáveis apresenta diversas dificuldades para as empresas, especialmente para pequenos empreendimentos. Em consonância com as ideias mencionadas anteriormente e contextualizando o estudo para os dias atuais, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), identificou alguns dos principais obstáculos que as organizações enfrentam ao implementar projetos de responsabilidade social (COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2019).

De acordo com a pesquisa, as empresas entrevistadas destacaram a limitação de recursos financeiros como a principal barreira para a implementação de projetos de sustentabilidade. Além disso, identificaram desafios como a dificuldade em mensurar o desempenho e os benefícios obtidos, a falta de entendimento comum entre as partes interessadas e a ausência de mecanismos de monitoramento eficazes e transparentes (COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2019).

No que diz respeito às vantagens da implementação de práticas sustentáveis nas organizações, elas podem ser categorizadas em benefícios econômicos, de receitas e estratégicos. Conforme obtido por meio da pesquisa, a maior parte dos executivos acredita que a principal razão para uma empresa adotar e promover práticas de sustentabilidade e

responsabilidade social é a reputação.<sup>0</sup> Em segundo lugar, mencionam a importância de ajudar as comunidades ao redor; em terceiro lugar, destacam a necessidade de garantir o cumprimento da legislação (NÓS, 2019).

Ainda de acordo com o estudo, destaca-se a falta de espaço e interesse da imprensa em ações de responsabilidade socioambiental. Muitas entrevistadas consideram que a frequência com que a mídia aborda o tema é baixa e relacionam essa escassez à pouca procura por parte da imprensa. Como resultado, as organizações têm recorrido à veiculação de notícias em canais digitais para comunicar suas iniciativas sustentáveis (NÓS, 2019).

Ao entrevistar um grupo de jornalistas, a ABERJE buscou compreender a percepção da imprensa sobre a sustentabilidade e a responsabilidade social das organizações no Brasil. No entanto, os jornalistas indicaram que, na percepção da mídia, esse tema não é visto como uma prioridade na agenda corporativa do país. Essa constatação torna válida a queixa das empresas em relação à cobertura da mídia. É crucial destacar que a divulgação de ações sustentáveis pode gerar novas oportunidades de negócios. Assim, é necessário concentrar esforços na comunicação desses resultados, tanto para as partes interessadas internas quanto externas (NÓS, 2019).

No Brasil, o cumprimento da legislação pertinente é visto como um incentivo adicional para a adequação das empresas. Segundo o estudo, o país ocupa o terceiro lugar entre aqueles com mais empresas que publicam relatórios de sustentabilidade, seguindo as diretrizes da GRI (*Global Reporting Initiative*, ou Iniciativa Global de Reporte). Essa organização foi a primeira a estabelecer padrões para a divulgação de dados sobre o impacto das atividades empresariais em questões críticas de sustentabilidade (COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2019).

Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa para aprofundar a compreensão sobre a maturidade ESG nas empresas brasileiras. Os resultados mostraram que, houve um aumento na maturidade da agenda ESG, embora esse crescimento não tenha sido tão significativo quanto o esperado. Os desafios identificados incluem a complexidade das normas e padrões internacionais, a dificuldade na medição e monitoramento dos indicadores ESG, além da necessidade de um maior entendimento sobre as entregas a longo prazo (BEON, 2024).

Essa ideia deve fomentar a sustentabilidade como uma tendência em todos os modelos de negócio, independentemente do tamanho. As pequenas empresas também precisam investir em processos de transparência e comunicação, implementando políticas de compliance e governança que já não são exclusivas das grandes corporações. É fundamental que, mesmo com uma equipe reduzida, essas empresas adotem uma postura inclusiva em seus processos internos e externos (SEBRAE, 2023).

A eficiência operacional resultante da implementação de práticas sustentáveis leva à diminuição de custos, trazendo vantagens tanto para as empresas quanto para a economia em geral. Esses fatores, combinados com a inovação de novos produtos e a elevação da qualidade de vida nas comunidades, destacam a importância da sustentabilidade para o crescimento econômico. Além disso, a gestão ambiental e a responsabilidade social são fundamentais para que as organizações reconsiderem suas operações sob uma nova perspectiva, promovendo eficiência e uma maior conscientização sobre o impacto de suas ações (TACHIZAWA, 2019).

De acordo com a ABERJE, as empresas que adotam práticas sustentáveis avançadas apresentam um valor de mercado superior. Entre os métodos mais utilizados para mensurar os resultados, destacam-se a sustentabilidade e escalabilidade, o engajamento e a interação com as comunidades. A formação de comitês para abordar questões ambientais também foi identificada como uma preocupação entre as empresas participantes. Nos co-

mitês, entre as áreas mais frequentemente envolvidas estão a Comunicação Corporativa, Sustentabilidade (RSE) e Recursos Humanos (COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL, 2019).

Por outro lado, o estudo de Romano e Romano (2021), analisou três grupos de bancos: engajados, menos engajados e não engajados em práticas sustentáveis. Os autores afirmam que não foi observado indício significativo de superioridade nos resultados econômico-financeiros em relação ao grau de sustentabilidade das instituições. Assim, eles defendem que os retornos não quantificáveis são os mais frequentes. Nesse contexto, é importante reconhecer que os retornos quantificáveis apresentam complexidade para a percepção e mensuração, sendo necessário ampliar o foco, considerando aspectos além da questão econômico-financeira.

Em contrapartida, Grandi, Jasinski e Andreoli (2020), afirmam que os preços médios das ações e o valor de mercado das empresas que adotam práticas ESG são superiores aos das que não implementam essas ações. De maneira geral, os impactos da sustentabilidade corporativa incluem a criação de novos empregos, a atração de investimentos, a redução de custos operacionais e o desenvolvimento de novos mercados, fatores que favorecem um desempenho econômico-financeiro mais robusto. Essa relação evidencia como a adoção de práticas sustentáveis pode se traduzir em vantagens competitivas. Além disso, a integração da sustentabilidade nas operações empresariais reforça o compromisso das organizações com o desenvolvimento a longo prazo e a responsabilidade social.

Grandi, Jasinski e Andreoli (2020) enfatizam ainda que as empresas que adotam práticas socioambientais contribuem para a preservação do meio ambiente e promovem um impacto positivo na economia nacional. A geração de empregos em diversos setores demonstra como a sustentabilidade pode estimular o mercado de trabalho. Além disso, os investimentos em práticas sustentáveis atraem capital estrangeiro, refletindo um compromisso com a responsabilidade social e ambiental. Esse movimento fortalece a reputação das empresas e cria oportunidades para o desenvolvimento econômico e social, beneficiando a comunidade como um todo.

### 3. CONCLUSÃO

Este estudo permitiu alcançar os objetivos propostos, tornando possível entender a influência das ações socioambientais sobre o desempenho econômico-financeiro das empresas, bem como conhecer o histórico da sustentabilidade corporativa, possibilitando a compreensão dos fatores que podem impactar no desempenho econômico-financeiro e valor de mercado.

Essa análise revelou que a sustentabilidade corporativa vai além de uma responsabilidade ética, sendo reconhecida como uma estratégia para a competitividade e uma tendência de mercado, transformando-se em um fator de diferenciação para as empresas. Ao longo deste estudo, observou-se que a adoção de práticas sustentáveis contribui tanto para a preservação ambiental quanto para a melhoria da reputação empresarial, o que agrega valor, criando um diferencial competitivo que pode ser decisivo em um cenário econômico cada vez mais desafiador.

Foi possível verificar a resposta ao problema proposto, uma vez que a pesquisa possibilitou o entendimento dos impactos promovidos pela sustentabilidade corporativa em relação ao desempenho econômico-financeiro das empresas. Diante do exposto, concluiu-se que de forma geral, a adoção de práticas de sustentabilidade corporativa gera uma série de impactos positivos, como a criação de novos postos de trabalho, atração de inves-

timentos, melhoria da imagem e reputação e a expansão para novos mercados. Por consequência, isso reflete diretamente em seu desempenho econômico-financeiro, corroborando para que práticas socioambientais gerem valor a longo prazo e não de forma imediata.

## Referências

- ASSAF NETO, Alexandre. **Valuation: Métricas de Valor e Avaliação de Empresas**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BEON. **A maturidade ESG nas empresas brasileiras**. 2024. Disponível em: <https://www.nexus.fsb.com.br/estudos-divulgados/51-das-empresas-tem-estrategia-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 16 out. 2024.
- COELHO, Mayara et al. Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Aspectos Teóricos e Práticos. **Revista Multi-disciplinar e de Psicologia**. vol.14, n.51, p.349-365. ISSN: 1981-1179, jul. 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2582>. Acesso em: 13 out. 2024.
- COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Dossiê sustentabilidade: discursos & práticas**. São Paulo: ABERJE, 2019. ISSN 1809-9505. Disponível em: [https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2019/10/CE\\_104\\_Agosto2019\\_web-1.pdf](https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2019/10/CE_104_Agosto2019_web-1.pdf). Acesso em: 18 out. 2024.
- CRUZ, Augusto. **Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança**, 2ª ed. São Paulo: Scortecci Editora, 2022.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DUDA, Edivaldo do Nascimento et al. Cultura sustentável rima com bom desempenho? Um estudo das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **Revista de Gestão Social e Ambiental**. Miami, v.16, n.2, p.1-18, fev/jun. 2022.
- FRAGA, M. O.; OLIVEIRA, E. R.; SANTOS, G. C.; FERREIRA, R. A. Índice de sustentabilidade empresarial e desempenho econômico-financeiro: estudo do setor brasileiro de energia elétrica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 245-261, dez. 2021.
- GRANDI; JASINSKI; ANDREOLI. Sustentabilidade nas empresas: uma análise da geração de valor econômico pela adoção do índice de sustentabilidade empresarial (ISE). **Revista gestão & sustentabilidade ambiental**. Florianópolis, v. 9, n. 4, p. 761-779, out/dez. 2020.
- KRONEMBERG, Denise. **Desenvolvimento local sustentável: uma abordagem prática**. São Paulo: Senac, 2019.
- NÓS AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS. **74% das Empresas Adotam Sustentabilidade para Reforçar Imagem e Reputação**. 2019. Disponível em: <https://nos.insightnet.com.br/74-das-empresas-brasileiras-adotam-sustentabilidade-para-reforçar-imagem-e-reputacao/>. Acesso em 29 out. 2024.
- ROMANO, F. M.; ROMANO, A. L. Sustentabilidade corporativa: análise dos índices de lucratividade e rentabilidade de bancos com diferentes níveis de engajamento sustentável. **Revista matiz online**. v. 11, p. 1-14, 2021. Disponível em: [https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2023/03/2021-6.-Romano\\_e\\_Romano\\_2021.pdf](https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2023/03/2021-6.-Romano_e_Romano_2021.pdf). Acesso em: 20 out. 2024.
- ROMERO, R. V. F. S. **A aderência do mercado financeiro às ODS através das práticas ESG: um estudo de caso do Santander Private Banking**. 2021. 25 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Relações Internacionais) – Instituto de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais. 2021.
- SANCHES, Arthur Caldeira. **Sustentabilidade empresarial: uma abordagem estratégica no ambiente de negócios**. Presidente Prudente: Cubo Evoluir, 2019.
- SEBRAE. **5 dicas para implementar a responsabilidade social na sua empresa**. Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/5-dicas-para-implementar-a-responsabilidade-social-na-sua-empresa,4b5819c6fc0c0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 31 out. 2024.
- SILVA, Vanessa Meneses; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Contabilidade ambiental: análise da participação no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e a rentabilidade das empresas listadas na [B]3. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 109–125, 2019. DOI: 10.20397/2177-6652/2019.v19i2.1563. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1563>. Acesso em: 10 out. 2024.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: os paradigmas do novo contexto empresarial**, 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2019



# **GESTÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

*PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SCOPE*

Carla Larissa da Silva Frazão

6

## Resumo

A gestão de desempenho consiste em otimizar e melhorar o processo organizativo da empresa através do acompanhamento contínuo dos funcionários, de modo a avaliar e desenvolver as habilidades e competências dos colaboradores. Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da implementação da gestão de desempenho dentro das organizações? Para tanto, a pesquisa objetivou analisar a gestão de desempenho no âmbito empresarial. Desta forma, foi necessária uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, no qual analisou-se estudos disponibilizados na base de dados da *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*, Google Acadêmico e em Revistas Eletrônica de Administração, datados dos últimos dez anos. Através das pesquisas realizadas para a construção do estudo, identificou-se que a gestão de desempenho ajuda a melhorar o desempenho dos colaboradores. Contribui também no alinhamento de expectativas a partir dos objetivos dos funcionários e empresa, estimula a inovação e o desenvolvimento contínuo, corrobora no engajamento dos funcionários, uma vez que garante um sentimento de valorização e motivação, além de prevenir perdas de talentos e financeiras por práticas de trabalho ineficientes.

**Palavras-chave:** Gestão de Desempenho. Empresas. Administração.

## Abstract

Performance management consists of optimizing and improving the company's organizational process through continuous monitoring of employees, in order to evaluate and develop employees' skills and competencies. Given this, the following research problem arises: How important is the implementation of performance management within organizations? To this end, the research aimed to analyze performance management at the business level. Therefore, a bibliographical review with a qualitative approach was necessary, in which studies made available in the Scientific Electronic Library Online database – SCIELO, Google Scholar and in Revistas Eletrônica de Administração, dating from the last ten years, were analyzed. Through the research carried out to construct the study, it was identified that performance management helps to improve employee performance. It also contributes to the alignment of expectations based on the objectives of employees and the company, stimulates innovation and continuous development, supports employee engagement, as it guarantees a feeling of appreciation and motivation, in addition to preventing talent and financial losses due to practices inefficient work processes.

**Keywords:** Performance Management. Companies. Administration.



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de desempenho tem como objetivo o acompanhamento do funcionário por meio de práticas organizacionais, que avaliam os conhecimentos, as habilidades, as competências e o desempenho com o intuito de desenvolver os mesmos, para conseguir um ambiente produtivo e assim alcançar os objetivos empresariais.

É de suma importância ter uma boa gestão de desempenho, pois assim, é avaliado as dificuldades, a falta de alinhamento com os objetivos da organização, trabalhando nos pontos a serem melhorados, para desta forma ter um crescimento mútuo, por parte da empresa e por parte dos funcionários.

Existem diversas maneiras de gerenciar o desempenho e identificar a capacidade dos colaboradores no âmbito empresarial, como por exemplo a gestão de processos, pois tem como objetivo a realização da otimização dos processos, identificando os pontos que precisam ser ajustados. A identificação de talentos é outro exemplo, onde a empresa desenvolve as habilidades identificadas no âmbito institucional.

A tecnologia é uma grande aliada para o gerenciamento do desempenho do colaborador, pois oferece meios para o acompanhamento dos gestores, possibilitando analisar de forma eficaz o progresso e o desenvolvimento do funcionário, através da coleta de dados. A gestão de desempenho no âmbito empresarial, é importante para que a organização consiga alcançar os objetivos. Sendo feito a aplicação deste conceito, terá como resultado a melhora do funcionário e em diversos âmbitos da empresa, como eficiência, produtividade e desenvolvimento, contribuindo para o crescimento e avanço empresarial.

É relevante estudar e entender pois com o crescimento do mercado de trabalho, as organizações buscam cada vez mais ferramentas para acompanhar e desenvolver o desempenho do funcionário e da empresa. É necessário expandir os conhecimentos e buscar estratégias para obtenção de um impacto positivo e assim conseguir destaque no mercado.

Este estudo contribui para o desenvolvimento do funcionário e da organização, com o objetivo de entender melhor os colaboradores, para assim realizar o alinhamento entre habilidades dos funcionários e necessidade da empresa. Com esta pesquisa, as organizações serão mais eficazes na tomada de decisão e terão como resultado um ambiente mais produtivo e satisfatório. Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da implementação da gestão de desempenho dentro das organizações?

Para tanto, a pesquisa analisou a importância da gestão de desempenho para as organizações. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa definiu gestão de desempenho; discutiu quais as principais dificuldades na aplicação do sistema de gestão de desempenho nas empresas; e por fim, citou os benefícios para o colaborador e para a empresa em gerenciar o desempenho nas organizações.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O estudo seguiu os princípios de uma revisão bibliográfica. Através deste tipo de pesquisa, foi possível levantar a literatura necessária para a análise e compreensão da temática proposta. Nesse sentido, o presente estudo será de cunho qualitativo, a fim de analisar

de forma crítica e subjetiva a pesquisa em questão.

As buscas foram realizadas na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO, Google Acadêmico e em Revistas Eletrônica de Administração, documentos disponibilizados em sites institucionais, que possibilitarão a coleta de informações necessárias através de artigos e periódicos disponibilizados. Deste modo, serão selecionadas pesquisas publicadas nos últimos dez (10) anos, escritas no idioma português, com os seguintes descritores: desempenho; gestão de desempenho; avaliação de desempenho; empresas.

No tocante a coleta de dados, foi pertinente a leitura exploratória de todo o material utilizado e leitura seletiva, a fim de buscar informações mais específicas e particularizadas sobre a temática, além de analisar os registros de informações obtidos nos artigos selecionados, como por exemplo, os resultados e discussões encontrados. No que tange a interpretação e análise dos resultados, destaca-se que a pesquisa foi submetida a uma leitura analítica.

## 2.2 Resultados e Discussão

Segundo Chiavenato (2017) desde que o homem assume responsabilidades em um ambiente corporativo, suas atividades passam a ser avaliadas, e, portanto, o seu desempenho laboral.

Para Caetano (2017, p. 54)

[...] os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação do desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os gestores têm de resolver.

Desta forma, compreende-se que é na avaliação de desempenho deve ser considerada um dos fatores e contextos primordiais a serem preconizados pelas organizações (Caetano, 2017). Desta forma, a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do colaborador entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real (Siqueira, 2022).

Para tanto, a avaliação de desempenho consiste em uma apreciação sistemática do desempenho do funcionário no cargo e de suas habilidades de desenvolvimento e evolução no ambiente organizacional (Correa, 2017). Para Pontes (2021) a análise de desempenho deve contemplar as questões que envolvem gestão, uma vez que trata-se de um método, cuja finalidade é de estabelecer um contrato entre os colaboradores no que tange os resultados desejados pela empresa, buscando assim, acompanhar os desafios e superá-los, e ainda, corrigir problemas.

Logo, compreende-se que toda empresa necessita de uma organização que possua em seu corpo organizativo e funcional, uma gestão de desempenho, para que os funcionários consigam exercer suas funções com efetividade (Caetano, 2017).

[...] sem avaliação de desempenho não há controle, uma empresa organizada para fundamentar aumentos salariais, transferências, demissões e promoções não pode basear – se apenas no parecer de alguns diretores ou gerentes, é necessário saber como as pessoas desempenham as suas atividades para tomadas desta e de outras decisões (Pontes, 1999, p. 54).



Desta maneira, todo funcionário deve sobretudo, receber um feedback a respeito de seu desempenho, a fim de avaliar como está o seu trabalho. Segundo Chiavenato (2017, p. 74) explica que:

- A gestão do desempenho nas organizações é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações;
- Além do mais, a avaliação de desempenho nas organizações constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa;
- É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc.

Logo, compreende-se que a gestão de desempenho irá promover um melhor desempenho do grupo de funcionários, além de favorecer na obtenção de resultados positivos da organização. Ademais, a gestão de desempenho irá garantir também a melhor mobilidade e distribuição dos recursos humanos, proporcionar os indicadores de gestão, contribuir na progressão e promoção de funcionários, identificar as necessidades de recrutamento, conhecer e favorecer o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores (Chiavenato, 2017).

De acordo com o Sebrae (2015), os principais fatores para o sucesso de um empreendimento associado à gestão de desempenho, são: a) Habilidades Gerenciais: refere-se à capacidade do empresário em interacionar com o segmento em que atua e a competência de gerir o seu negócio; b) capacidade empreendedora: ter em sua essência predicativos como criatividade, perseverança e a coragem de assumir riscos; c) logística Operacional: ter na estrutura organizacional as estruturas para a sustentação e desenvolvimento do empreendimento.

De acordo com Côrrea *et al.* (2021) evidencia-se que todos estes aspectos estão ligados às ações do empresário e não, necessariamente ao mercado, especialmente acerca de sua relação a ele. Logo, é de suma importância que este assuma comportamentos que promovam à saúde de sua empresa. Muitas vezes ocorrem situações-problemas na empresa e estas situações acontecem por puro desconhecimento de quantitativos de produções e estoques, assim, ter conhecimento destas especificidades se torna fundamental, uma vez que, com a correta aplicação delas se tem as bases que servem para orientar a administração da empresa.; trata-se de um recurso ocioso, contudo com valor econômico inerente.

Nessa perspectiva, a gestão de desempenho desvela-se como uma ferramenta capaz de fomentar o diferencial do empreendimento diante do seu concorrente, potencializando as vantagens competitivas da empresa. Ainda, destaca-se que o estoque tem função reguladora de garantir uma boa performance dos funcionários (Côrrea *et al.*, 2021).

Assim, é necessário que a empresa disponha de uma gestão de desempenho eficaz e eficiente que contribua diretamente para a satisfação dos seus colaboradores, e, portanto, possibilitando maior satisfação dos clientes frente as demandas da empresa. Desta forma, compreende-se que a eficiência deste setor deve ser preconizada no âmbito administrativo e organizativo da empresa, considerando, sobretudo, as necessidades de consumo exigidos pelo mercado (Côrrea *et al.*, 2021).

Segundo Caetano (2017) a gestão de desempenho tem como objetivo promover uma gestão mais estratégica, possibilitar uma tomada de decisões mais assertiva, identificar talentos, estabelecer critérios para treinamentos e auxiliar na reestruturação de equipes. A

gestão de desempenho também tem o objetivo de promover o alinhamento da operação com a estratégia organizacional, garantindo que os esforços de todos estejam alinhados aos objetivos da empresa.

A gestão do desempenho então, trata-se de um sistema planejado e sistemático que pode ser dividido em alguns subsistemas integrados, são eles: determinação dos objetivos e padrões de desempenho, medição do desempenho, feedback e desenvolvimento dos empregados. Segundo Rothmann e Cooper (2019), para que a avaliação de desempenho seja bem-sucedida em uma organização a administração tem as seguintes responsabilidades: deve ser comprometida e administrar ativamente o sistema de avaliação do desempenho; deve conectar o sistema de avaliação à estratégia e política da organização e estabelecer objetivos específicos para cada setor; deve criar um clima voltado para o desempenho; deve manter uma abordagem participativa e motivacional. Primeiro deve concentrar-se no desenvolvimento dos empregados e depois nas recompensas; não deve considerar a administração do desempenho como uma função de recursos humanos.

Para Mattar, Oliveira e Motta (2019) a gestão de desempenho ocorre a partir de quatro etapas. A primeira, é o planejamento. O planejamento dá resultado porque tem um conhecimento amplo do negócio. Organizações que não têm planejamento são aquelas que abrem as portas pela manhã e apenas esperam acontecer. Uma empresa com planejamento e criatividade é uma empresa que pode ser pesquisada a qualquer momento.

Porém, não basta ter só planejamento, é preciso saber executá-lo. Outro ponto é reconhecer que a organização possui diversos tipos de planos, que são importantes em seus respectivos ramos. O fato é que todos devem estar integrados para atender às necessidades do negócio (Chiavenato, 2015).

Destarte, o planejamento compõe os aspectos de gestão empresarial, uma vez que se torna uma ferramenta pertinente para o desenvolvimento eficiente e seguro de um negócio. Considera-se que o planejamento faz parte de uma dinâmica estrutural e organizacional de uma empresa, pois determina as diretrizes e processos estratégicos, a fim de buscar o alcance de objetivos e metas no ambiente institucional.

Por ser uma ciência, o planejamento também possui um número infinito de conceitos. Segundo Moreira, Perrotti e Duner (2015, p.328), planejamento é igual ao “ato ou efeito de planejar, elaborar por etapas, como bases técnicas; planificações”. Conforme Corrêa (2021, p.98), é um “processo administrativo e sistemático para atingir um objetivo proposto”.

Outro pensamento, segundo Pasquale (2022, p.98), o planejamento é como “processo de elaborar o plano, que é o documento escrito: portanto, planejamento é a ação, enquanto o plano é o resultado”, ou seja, considerando que cada autor diverge em alguns pontos sobre o conceito exato de planejamento, pode-se considerar a concordância deles de que ele é como a ideia ou expressão do pensamento em algo físico.

O planejamento inclui identificação, análise, estrutura, coordenação de tarefas, objetivos, metas, desafios, estratégias, políticas internas e externas, planos, projetos e atividades para alcançar o desenvolvimento mais eficiente e eficaz, tanto quanto possível focando em energia e recursos. Nesse sentido, contempla também as perspectivas de missão, visão e princípios de uma empresa, ou seja, alinha-se com as normas e não subsiste sem a presença da identificação empresarial. De acordo com Lopes (2017), não existe a possibilidade de planejamento, sem definir esses aspectos.

Segundo Lopes (2017) é necessário também, estabelecer metas, indicadores e tarefas de acompanhamento. As metodologias comumente utilizadas para estabelecer o que se



espera de cada colaborador, são:

- KPI's (*Key Performance Indicators*): métricas específicas usadas para avaliar o progresso em direção aos objetivos organizacionais, fornecendo insights sobre o desempenho e a eficácia das atividades.
- GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes): abordagem de gestão que alinha as ações diárias com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que todos os níveis organizacionais estejam focados em alcançar metas comuns.
- BSC (*Balanced Scorecard*): traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Posteriormente, é de suma importância a execução daquilo que foi estabelecido no planejamento. Assim, os líderes devem criar condições favoráveis e motivadores para o colaborador. É pertinente também, manter o acompanhamento frequente para corrigir possíveis problemas de performance. Já para os funcionários, é necessário o cumprimento das metas e objetivos, bem como a solicitação de feedbacks e treinamentos para potencialização de suas competências técnicas-operativas (Katzenbach, Smith, 2015).

Os relatos relevam semelhanças nos estudos de Moreira *et al.* (2019) no qual abordaram no estudo estratégias que contribuem para um melhor desempenho no âmbito empresarial. Para os autores, a comunicação efetiva deve ser preconizada para o gerenciamento de condutas destrutivas. Nesta perspectiva, os autores pontuam que as reuniões com diálogo aberto; avaliação de desempenho e feedback; treinamentos; são habilidades/comportamentos/ações que atuam como barreiras nas falhas de comunicação entre os líderes e liderados.

Castro *et al.* (2018) identificaram através de entrevistas com funcionários de uma empresa de ônibus, que os desafios inerentes a comunicação efetiva estão imbricados a ausência de reuniões, a falta de escuta qualificada e a sobrecarga de trabalho, o que influencia diretamente na ocorrência de erros, e, portanto, interferem na fomentação de uma gestão de desempenho. Como estratégia para a potencialização de uma comunicação efetiva, os autores evidenciam o investimento em recursos humanos pela gestão e a sistematização do processo de comunicação nos setores que compõem as unidades empresariais.

Contribuindo com as informações anteriores, Corrêa *et al.* (2021) salientam para a importância da identificação dos erros de comunicação durante as reuniões, evitando também uma cultura punitiva diante das falhas encontradas. Os autores enfatizam a necessidade de estimular os colaboradores em comunicar-se mutuamente e revisar os processos de trabalhos e protocolos.

De modo a minimizar erros/falhas e, portanto, efetivar a gestão de desempenho em uma organização, Almeida *et al.* (2022) explicam que é pertinente o desenvolvimento da habilidade de comunicação, avaliação e feedbacks. Para isso, os autores pontuam a importância do engajamento da gestão em promover treinamentos destinados aos funcionários.

Desta forma, compreende-se que a gestão de desempenho é uma estratégia para elevar a performance das equipes colaborativas com o fim de potencializar resultados para atingir as metas e alcançar os objetivos da organização. Mas, para que ocorra tal feito, é de suma importância o engajamento dos líderes e liderados em estabelecer e realizar metas, objetivos e diretrizes.

### 3. CONCLUSÃO

Através das pesquisas realizadas, identificou-se que a gestão de desempenho é de suma importância para a evolução e otimização dos processos organizativos em uma empresa. Essa evolução é o reflexo da motivação e engajamento dos funcionários, que passam a se sentir mais valorizados diante do cenário empresarial. Ainda, a gestão de desempenho contribui diretamente no alinhamento dos objetivos, tanto do funcionário quanto da própria empresa.

Para as empresas promoverem ações que resultem em um melhor desempenho, é necessário maior engajamento dos gestores em oferecer treinamentos e momentos de feedback. Para acompanhar tal processo e verificar que a gestão de desempenho é eficiente no cenário organizacional, é necessário verificar as evoluções da empresa a partir de relatórios, bem como através das resolutivas dos feedbacks.

Ademais, observou-se nas literaturas que a gestão de desempenho previne perdas de talentos em decorrência do não reconhecimento de pessoas e ainda, em perdas financeiras em virtude de práticas ineficientes. Assim, percebeu-se que este tipo de gestão promove estímulo e inovação empresarial, garantindo melhores resultados, através da identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, além de fornecer um feedback construtivo.

### Referências

- ALMEIDA, LF et al., Ações educativas na melhoria da comunicação entre profissionais. **Rev. enferm. atenção saúde** ; 12(3): 202395, jul.-out. 2022.
- CAETANO, António. VALA, Jorge. **Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas**. RH Editora. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos – São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- CÔRREA, Henrique L. et. al. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CORREIA, Eloisa. **Avaliação de Desempenho Nas Organizações**: Estudo de Caso. Monografia – Faculdade de Economia, Economia e Gestão, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2017.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams**: Creating the highperformance organization The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Review Press, 2015.
- MARTINS, A. J.& FERREIRA, N. S. A ergonomia no trabalho rural. **Revista eletrônica Atualiza Saúde**, 2(2), 125-134. 2015
- MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. Elsevier Brasil, 2014.
- MOREIRA, FT Et al., Estratégias de comunicação efetiva no gerenciamento de comportamentos destrutivos em uma empresa. **Rev. gaúch. enferm** ; 40(spe): e20180308, 2019
- PANZUTO, Nicole da Silva. **Um estudo de caso sobre a gestão da qualidade em uma pequena empresa**. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. MATURIDADE E DESAFIOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 30, 2020. São Carlos, SP.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7ª ed. São Paulo. LTr, 1999.
- ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2019.
- SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho**: uma ferramenta estratégica, 2002



# **A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

*THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT AND SELECTION METHODS FOR PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT AND SELECTION METHODS FOR PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS*

Neuziely Assunção Paiva

Rodolfo Francisco Soares Nunes

7

## Resumo

O presente trabalho investigou a importância da gestão de pessoas no recrutamento e seleção de profissionais, com o objetivo geral de compreender como essa gestão impacta os resultados empresariais. A pesquisa adotou uma metodologia de abordagem qualitativa, utilizando busca de estudos realizados em bases de dados. Os principais achados revelaram que a clareza nas descrições de cargos e nas exigências para contratação é crucial para atrair talentos qualificados. Os resultados da pesquisa mostraram que, a avaliação das competências interpessoais dos candidatos mostrou-se fundamental, uma vez que as habilidades de comunicação, trabalho em equipe e liderança são determinantes para o sucesso no ambiente corporativo. A pesquisa também identificou que uma gestão de pessoas bem estruturada promove igualdade de oportunidades e inclusão, refletindo positivamente na cultura organizacional. Em conclusão, a pesquisa reafirma a relevância de práticas éticas e criteriosas na gestão de pessoas, que não apenas contribuem para a eficácia do processo de recrutamento e seleção, mas também para o fortalecimento das equipes e o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Competências, Gestão de pessoas, Recrutamento, Resultados empresariais, Seleção.

## Abstract

The present work investigated the importance of people management in the recruitment and selection of professionals, with the general objective of understanding how this management impacts business results. The research adopted a qualitative approach methodology, using a search of studies carried out in databases. Key findings revealed that clarity in job descriptions and hiring requirements is crucial to attracting qualified talent. The results of the survey showed that the evaluation of candidates' interpersonal skills proved to be fundamental, since communication, teamwork and leadership skills are determinant for success in the environment corporate. The survey also identified that well-structured people management promotes equal opportunities and inclusion, reflecting positively on organizational culture. In conclusion, the research reaffirms the relevance of ethical and judicious practices in people management, which not only contribute to the effectiveness of the recruitment process and selection, but also to strengthen teams and achieve organizational objectives.

**Keywords:** Skills, People management, Recruitment, Business results, Selection.



## 1. INTRODUÇÃO

O cenário atual revela a crescente importância de identificar as exigências para contratação, bem como elaborar descrições claras dos cargos e perfis de candidatos. Esses aspectos são considerados fundamentais para a aplicação de técnicas eficientes de recrutamento e seleção. Em um mercado de trabalho altamente competitivo, a busca por profissionais qualificados envolve o uso de diversas estratégias de divulgação, incluindo anúncios em jornais, revistas especializadas, sites de emprego e redes sociais, com o objetivo de atrair os melhores talentos. A clareza na descrição das responsabilidades e qualificações exigidas torna-se um fator crucial nesse processo.

Além disso, no ambiente corporativo em constante evolução, é fundamental que os candidatos demonstrem competências que vão além dos conhecimentos técnicos. Habilidades como capacidade de aprendizado, comunicação, liderança e trabalho em equipe têm se destacado como exigências essenciais para o sucesso profissional. Nesse contexto, a área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos tem um papel central na observação e avaliação do comportamento dos candidatos, especialmente no que diz respeito às suas habilidades interpessoais e capacidade de interação com a equipe, pois conduzir as etapas do processo seletivo com ética e atenção aos detalhes pode ser determinante para a formação de equipes eficazes e comprometidas com os objetivos organizacionais.

A pesquisa justificou-se em apresentar a importância da gestão de pessoas no âmbito empresarial e social, visto que, a gestão de pessoas, quando bem estruturada, proporciona papel vital na promoção da igualdade de oportunidades e da inclusão nos processos seletivos, contribuindo diretamente para o avanço das organizações. A avaliação criteriosa de candidatos permite a identificação de profissionais não apenas capacitados tecnicamente, mas alinhados aos valores e à cultura da empresa, o que impacta positivamente os resultados empresariais.

Logo, o problema de pesquisa buscou responder a seguinte questão: Como a avaliação da gestão de pessoas impacta os resultados empresariais e promove melhorias significativas nos processos de seleção e recrutamento das organizações? O objetivo geral do trabalho foi compreender a importância das avaliações de gestão de pessoas no processo de recrutamento e seleção das organizações. Tendo como objetivos específicos, descrever os principais conceitos de gestão de pessoas, seus desafios e avaliar a relevância dos métodos de avaliação aplicados no recrutamento e seleção para a obtenção de resultados eficazes no contexto organizacional. Dessa forma, a pesquisa busca não apenas compreender o estado atual das práticas de recrutamento e seleção, mas também oferecer insights e orientações para a transformação da realidade organizacional no campo da gestão de pessoas.

O estudo foi classificado como uma revisão de literatura qualitativa e descritiva, baseada na análise de livros, dissertações, artigos científicos e sites confiáveis, com o objetivo de avaliar o protocolo de revisão sistemática da literatura conforme a abordagem de Gil (2002). Para atingir esses objetivos, foi realizada uma revisão sistemática sobre o tema nas bases de dados especializadas, Scielo, Scopus, Google Acadêmico e Periódicos Capes. Os principais autores consultados foram Chiavenato Chowdhury, Hatala, Rousseau, Levesque, Ribeiro e Caxito, reconhecidos por suas contribuições no campo de estudo em questão. O período dos artigos pesquisados incluiu publicações dos últimos quinze anos, garantindo a relevância das fontes utilizadas. As palavras-chaves utilizadas na busca foram: Competências, Gestão de pessoas, Recrutamento, Resultados empresariais, Seleção.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As organizações tornaram-se competitivas e desafiadoras para área da Gestão de pessoas devido às transformações significativas pela descoberta de novos talentos com base no Recrutamento e seleção. Entretanto, as entidades precisam adotar estratégias e táticas relevantes desse processo para propiciar que seus objetivos estejam alinhados com a cultura presente na missão, visão e valores do negócio. No entanto, os profissionais precisam estar qualificados para cumprir suas tarefas com eficiência. Assim, as empresas estarão preparadas para encontrar e atrair na escolha dos melhores candidatos.

Neste contexto, Chiavenato (2000) explica que esses processos de recrutamento e seleção seguem de forma organizada contribuindo com o aprimoramento cultural e estratégico fundamentado nas decisões e ações planejadas a fim de alcançar seus objetivos. Posto isto, as organizações buscam profissionais que sejam alinhadas com os padrões da empresa, com ajuda dos colaboradores de Recursos Humanos – RH e integram os procedimentos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, são essenciais para o progresso da organização na busca de identificar líderes e novos talentos com objetivo de avaliar meios para contratação com eficiência e responsabilidade.

Para Chowdhury (2003, p. 83) afirmar que, “as organizações bem-sucedidas não tomam como definitiva a fidelidade dos profissionais talentosos. Respectives empresas tentam, constantemente, recrutar e mantê-los”. Portanto, para incluir novas pessoas na entidade com auxílio dos processos de recrutamento e seleção de pessoal nas organizações, buscam pessoas com aspectos distintos que tenham iniciativa, força de vontade, habilidades, conhecimento e atitude são fundamentais, pois, essas características ajudam os profissionais dos Recursos Humanos – RH na tomada de decisões. Assim, as responsabilidades devem ser recíprocas entre empregador e colaborador para garantir o sucesso da empresa.

Baseado nessas informações, as técnicas de recrutamento e seleção tornam-se fundamentais devido às novas ferramentas vinculadas através das redes sociais. Logo, essas redes evidenciam uma visão de caráter pessoal e serão aplicadas como fonte de dados acerca dos candidatos (HATALA, 2006). Por isso, a avaliação de perfis expostos nas redes sociais dos pretendentes poderá influenciar na escolha dos candidatos que estejam concorrendo a vaga (HO; ROUSSEAU; LEVESQUE, 2006). Baseado nessa premissa, percebesse que o material coletado nas redes sociais poderá ter respaldo no processo de recrutamento com a intenção de contribuir com o processo decisório levando em consideração as diversas informações descobertas sobre o candidato.

### 2.1 Principais desafios da gestão de pessoas

Para Ribeiro (2017) os desafios da gestão de pessoas em Recursos Humanos (RH), surge num ambiente sob constante mudanças e exige a ajuda dos demais departamentos da empresa. Por esta razão, o desafio da gestão de pessoas deve assegurar que as empresas busquem profissionais que tenham habilidades para trabalhar de forma lucrativa (CAXITO, 2012). Por isso, as pessoas devem ser treinadas, motivadas e leais para contribuir com o desempenho da cultura organizacional. Sob esse entendimento, a gestão de pessoas define estratégias na maioria das instituições, sendo um grande desafio cumprir diretrizes que demandam conhecimento, disciplina, convicção, propósito firme no desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho.

Para entender a respeito das diretrizes e dos objetivos estratégicos das organizações,



a gestão de pessoas é uma tarefa dificultosa em função das características das pessoas enquanto seres humanos (CHIAVENATO, 2008). Por esta razão, a gestão de pessoas tem função de staff, que exerce estrategicamente todas as atividades da gestão de pessoas, desde atração e seleção de profissionais que queiram trabalhar nas organizações até o seu desligamento, a fim, que essas pessoas se sintam motivadas e devem estar alinhadas com as estratégias e responsabilidades das empresas com respaldo à conduta ética no trabalho no processo decisório.

## 2.2 Processo de recrutamento de pessoal

Nesta perspectiva, as organizações atribuem a atuação de recrutar pessoas por intermédio de estratégias que servem para atrair talentos seja fundamental para o desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2010). Portanto, esse processo contribui para recrutar candidatos para determinada função existente em uma organização. Com a finalidade de conseguir informações necessárias ao Recursos Humano - RH torna-se responsável pela contratação dos candidatos disponíveis para vaga de emprego em determinada empresa. No entanto, para que o recrutamento apresente resultados satisfatórios será fundamental avaliar o desempenho e custos deste processo. Assim, o autor aborda como avaliar esse processo com base na pirâmide seletiva de recrutamento, conforme apresenta a Figura 1:

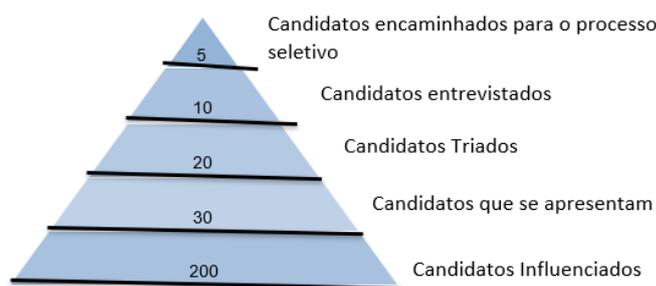


Figura 1. Pirâmide de Recrutamento

Fonte: Chiavenato (2010)

Conforme mostra a Figura 1, o autor explica que o recrutamento influencia para uma grande parte dos candidatos que almejam ingressar no mercado de trabalho, isto contribui positivamente para candidatos que estejam dispostos a participarem do processo de recrutamento. Entretanto, o mais importante neste processo será a participação dos candidatos triados e entrevistados que serão encaminhados para o processo seletivo. Portanto, a figura mostra na medida que ocorre as etapas vai diminuindo, iniciou-se com 200 candidatos influenciados, mas apenas 30 se apresentaram, 20 foram triados, 10 foram entrevistados e 5 foram encaminhados para o processo seletivo, a fim, que este processo resulta na atração, avaliação e escolha de profissionais que estejam alinhados com a visão e objetivos das organizações.

Com base nessas informações, compreende-se que as organizações deverão divulgar as funções do negócio para atrair candidatos capacitados para concorrer com demais participantes que almejam disputar a vaga. Em conformidade com Caxito (2012, p.19) que afirma que, "Recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebatar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos". Portanto, os profissionais que atuam na área de Recrutamento devem realizar alguma das principais atividades como reunir, convocar e alistar, com o propósito de buscar futuros profissionais que queiram trabalhar e poderá ser realizado através do recrutamento inter-

no, externo ou misto da entidade.

É importante ressaltar que a função do recrutamento fornece para organização muitos candidatos para a respectiva vaga. De acordo com Sordi (2017), o recrutamento corresponde a um sistema de informação com o intuito de atrair candidatos competentes na qual serão selecionados para compor o quadro de funcionários da entidade. Por isso, para reiterar a seleção de pessoal será necessário que o recrutador realize um trabalho com qualidade para que os candidatos participem do processo seletivo e poderá ser realizado de duas formas: dentro da empresa chamado recrutamento interno ou fora da empresa chamado recrutamento externo.

### 2.3 Recrutamento interno

Conforme aponta Almeida (2009), o recrutamento interno com base nas estratégias de captação e seleção para prestigiar primeiramente o capital humano da organização. Nesta perspectiva, o autor explica que a organização adota o recrutamento interno para que seus colaboradores se tornem candidatos prioritários e são concedidas oportunidades de promoções pela qual possibilita cargos mais elevados ou através de transferência que facilitam a admissão de um funcionário para uma nova equipe ou departamento.

Segundo Chiavenato (2014, p.102): “o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, os colaboradores para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”. É perceptível compreender que através deste recrutamento interno as vagas são preenchidas através da seleção de profissionais que trabalham na própria empresa (CAXITO, 2012). Portanto, a partir dos candidatos que serão admitidos podem ser transferidos ou promovidos para atividades que compõem a mesma entidade. O autor explica, que este processo apresenta algumas desvantagens, tais como, a chance de trazer profissionais que possam ter novas ideias, experiências e expectativas que contribuam com as empresas. Entretanto, existem vantagens neste processo em relação a capacidade dos profissionais que atuam na empresa contribuindo para motivá-los e encorajá-los em prol de seu desenvolvimento profissional.

Segundo França (2008), há uma cronologia de como será realizado esse processo, na qual reitera as funções do recrutador por meio dos resultados apresentados pelos candidatos internos com base no período que serão admitidos pela organização. Logo, em seguida avalia-se os resultados do seu progresso durante sua trajetória na entidade. Por consequência disto, avalia-se todos os treinamentos que o candidato realizará, ajudará na descrição do cargo atual e se caso exista a vaga será feita uma comparação entre os cargos disponíveis para constar através do candidato interno caso apresentem competência técnica para o perfil da vaga. Por fim, avalia-se, caso o candidato esteja preparado para ser promovido ou se há um candidato habilitado para ficar em seu lugar, assim esses fatos precisam ser vistos para tomar decisões quanto ao recrutamento interno.

### 2.4 Recrutamento externo

Chiavenato (2010, p.102) afirma que, “O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto, fora da organização para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal”. Embora, esse processo não busca somente preencher vagas por intermédio dos Recursos Humanos efetivos na entidade, mais através desse recrutamento con-



tribui para o empenho em direção a percepção de conquistar novos talentos, em unidades geograficamente afastada da localidade em que realiza a busca pelos candidatos competentes que estejam fora da organização e seja na mesma região (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Na perspectiva, Caxito (2012) relata que o recrutamento externo, trata-se do preenchimento das oportunidades e é feito por meio da admissão de candidatos de fora da organização, o que exige um processo seletivo mais aprimorado. Dessa forma, a eficácia na aplicação do recrutamento externo incentiva a interação da organização como o Mercado de Recursos Humanos, permitindo a incorporação de pessoas que “renovem os ares” da organização com seus talentos, habilidades e expectativas. Devido a isso, o capital intelectual da empresa torna-se mais rico e variado, bem como sua cultura organizacional.

Desta forma, este processo contribui com os critérios de escolha dos candidatos para respectiva função e devem estar claros, assim os recursos humanos devem estar envolvidos para recrutá-los e motivá-los (ALMEIDA, 2009). Portanto, o recrutamento externo apresenta alguns pontos negativos tais como a desmotivação dos colaboradores que não têm chances de progredir nas suas carreiras devido à falta de oportunidade adotada na empresa. Isto faz com que as organizações busquem a oferta de oportunidades a outros candidatos que não fazem parte do quadro organizacional tornando o processo mais custoso, oneroso, demorado e inseguro.

Recrutar candidatos com aspectos mais preparados para a devida vaga é importante para avaliar a performance do processo de agregar pessoas. Nesse sentido Caxito (2012, p.41) diz que “Selecionar é escolher o melhor candidato para o cargo. É por meio da seleção que a organização elege, dentre os candidatos recrutados, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a vaga disponível”. Portanto, a seleção corresponde ao processo de conferência dos candidatos avalia-se através de diversos aspectos em busca da vaga, além disso esse processo contribui com as perspectivas dos pretendentes além disso a empresa deverá mencionar as condições e informações pretendidas ao cargo.

Destaca-se que Pontes (2022) reitera que a seleção de pessoas erradas pode representar montanhas de prejuízo para a organização causando perdas de oportunidades ou provocando insucesso econômico. Portanto, será um grande desafio que as empresas devem ter a necessidade de selecionar pessoas certas para o devido processo de ingresso de novos talentos. Desta maneira, os profissionais que estão na linha da frente deste processo deverão ter o cuidado e atenção redobrado em todo o processo de seleção para não escolher o candidato impróprio.

Segundo Chiavenato (2010), diz que a seleção se refere ao processo de comparar de maneira sucinta os perfis dos diferentes candidatos à vaga a cerca das exigências do cargo. Contudo, as vagas possuem critérios para determinada função tendo em vista as competências dos candidatos. A fim de afirmar o compromisso com os candidatos e as condições propostas pela entidade. Conforme, o autor apresenta as especificações características dos candidatos no processo de seleção na Figura 2.

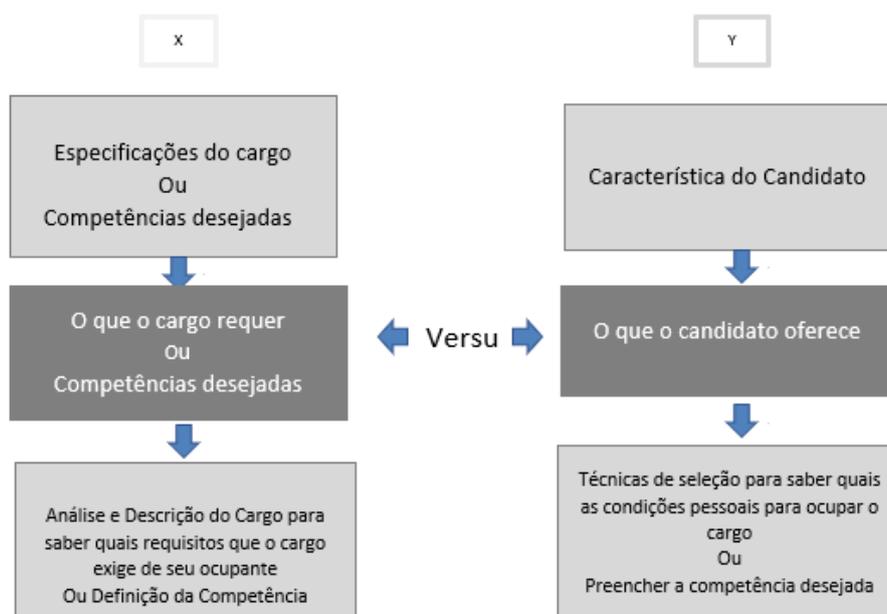


Figura 2. Comparação entre Cargo, Competência e Candidato

Fonte: Chiavenato (2010).

Conforme apresentado na figura 2, observa-se o processo de seleção adotado por uma empresa, pela qual utilizam critérios que sejam úteis para sua aplicabilidade. Portanto, é dividido em duas colunas x e y, em seguida será feita uma comparação entre os candidatos, assim nota-se as características exigidas pelo cargo ou pelas competências desejadas e os perfis oferecidos pelos candidatos. Após realizar a comparação, compreende-se que cada candidato apresenta condições similares para serem indicados para ocupar a vaga.

Embora o órgão de seleção GP Gestão de Pessoas não possa determinar ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados neste processo de comparação. Por isso, poderá somente prestar serviço especializado para aplicar as técnicas de seleção e indicar os candidatos que considera mais apropriado a função com a decisão final de aprovar ou rejeitar os candidatos sempre será responsabilidade do órgão requisitante de cada executivo ou gerente ou a função de staff realizado pelo RH - Recursos Humano (CHIAVENATO, 2010).

Nessa compreensão, o início desses estágios faz com que haja seriedade e desempenho dos profissionais que atuam no processo do recrutamento. Em vista disso, a partir do conjunto de candidatos recrutados terá início às técnicas de seleção. Segundo Almeida (2004) reforça que o processo de seleção é composto por quatro estágios, conforme será apresentado pela Figura 3.



Figura 3. Processos de Seleção

Fonte: Almeida (2004)

Portanto, a Figura 3 mostra os principais processos de seleção, pela qual o primeiro chamado de atração trata-se de esforços dos profissionais do recrutamento promovidos para conquistar os candidatos. Já o segundo denominado de Triagem esse estágio é composto por ações que revisem currículos, cartas de apresentação e demais documentos assim os candidatos não qualificados podem ser eliminados podem ser feitos tanto pelos recrutadores em uma pré-seleção como pelos selecionadores através da aplicação de técnicas de seleção.

O terceiro é conhecido como Avaliação nesse estágio as ações de contratações para cargos estratégicos de alta liderança estão voltadas para a avaliação dos candidatos pré-selecionados será de responsabilidade dos selecionadores escolher técnicas de seleção são aquelas que avaliam competências dos candidatos. A Etapa final denominada como decisão nesse estágio, ocorrem as ações para a decisão sobre quem serão os candidatos finais e como deverá ser o futuro profissional destes candidatos da entidade ou através dos selecionadores que atuarão de forma conjunta com o gestor solicitante.

Para Orlickas (2001, p.22) afirma que, “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”. Deste modo, a Seleção tem o propósito de expandir competências que devem ser aplicadas para chegar a uma conclusão por meio da avaliação de desempenho realizada sobre o candidato selecionado, a fim, de alcançar os objetivos para uma excelente contratação.

## 2.5 Métodos de avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2014) diz que, existem vários métodos de avaliação de desempenho, cada um apresenta vantagens e desvantagens relativas às adequações aos cargos. Por isto, a escolha dos métodos influencia diretamente no resultado, para a realidade de cada organização. Nesta perspectiva, Chiavenato (2014) e Oliveira e Medeiros (2016) listam os principais métodos utilizados para avaliar o desempenho de pessoas: escalas gráficas, incidentes críticos, comparação por fatores, escolhas forçadas, avaliação 360 graus, avaliação de cargos.

Com base nos métodos mencionados, as escalas gráficas são apontadas como um método de avaliação simples e fácil de ser estruturado. A partir deste método, percebe-se

as características e podem ser avaliados por meio da assiduidade, qualidade do trabalho e criatividade. Esses dados são apresentados em tabelas, onde as linhas representam as características e as colunas evidenciam os graus de desempenho. Logo, as somas dos graus transformam-se em pontos, apontando o comportamento dos avaliados (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Já o Método dos Incidentes Críticos trata-se de uma técnica da qual o Gestor avalia e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos referentes ao desempenho dos seus subordinados (CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, os métodos incidentes críticos solicitam um registro por escrito para delimitar pontos fortes e fracos para avaliar os pontos críticos que interferem nos resultados organizacionais (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Contudo, o método de comparação por fatores fornece várias correlações para cada um dos fatores. Chiavenato (2014) diz que, o método de comparação por fatores (fator comparison) trata-se de uma técnica minuciosa em relação aos cargos que devem ser avaliados e comparados por fatores. Neste sentido, o método comparativo, corresponde através das comparações realizadas entre os profissionais ou equipe onde atuam para uma classificação dos colaboradores quanto aqueles fatores escolhidos (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Entretanto, os métodos de avaliação de cargos buscam obter informação a respeito dos cargos, com base nas decisões referentes a descrição e avaliação dos cargos. Para Chiavenato (2014) fundamenta-se as informações oferecidas pela descrição e análise de cargos sobre o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz, existem vários métodos de avaliação de cargos e todos são comparativos. A fim de comparar os cargos será útil utilizar critérios como base nas referências da curva ou através da reta de salários para definir as escalas dos cargos.

Nesta perspectiva, os métodos das escolhas forçadas, consiste em estruturar um formulário que contém diversos questionamentos e devem ser assimiladas a respeito do desempenho do colaborador, assim, avaliados em quatro escolhas entre tais destaca-se irrita-se fácil, não atrasa a entrega das tarefas, está sempre atrasada e não possui o conhecimento técnico, assim as que melhor identificam o desempenho de cada um deles (CHIAVENATO, 2014).

Diante disto, o método de avaliação 360 graus, corresponde pelo método mais completo, isso porque todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo para que não aconteça privilégios. Nesse método de avaliação, cada colaborador recebe um feedback da maioria das pessoas que o rodeiam no ambiente de trabalho, incluindo os supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

A estratégia empresarial pode ser definida como o conjunto de ações e decisões que orientam o posicionamento da empresa em relação ao ambiente em que ela está inserida, com o objetivo de alcançar seus objetivos a longo prazo. A estratégia empresarial envolve a escolha de um conjunto de atividades que a empresa irá realizar de forma diferente da concorrência, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes de maneira superior.

### 3. CONCLUSÃO

Através da realização deste estudo, foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo a compreensão da relevância da gestão de pessoas no contexto empresarial. A



pesquisa demonstrou que a clara definição de exigências para contratação e a elaboração de descrições precisas de cargos são fundamentais para a implementação de técnicas eficazes de recrutamento e seleção. A resposta ao problema proposto foi verificada, uma vez que a pesquisa permitiu evidenciar como a avaliação criteriosa de candidatos não só melhora o alinhamento com os valores organizacionais, mas também potencializa a formação de equipes comprometidas e eficazes.

A pesquisa apresentou limitações, sendo elas a restrição de amostragem e a diversidade dos setores analisados, que podem influenciar a generalização dos resultados. Para trabalhos futuros, sugere-se uma investigação mais aprofundada sobre as metodologias de seleção utilizadas em diferentes contextos organizacionais, além da inclusão de variáveis como a satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos como métricas de sucesso nas práticas de gestão de pessoas.

Em suma, a análise do impacto da gestão de pessoas nos resultados empresariais evidencia a importância de uma abordagem estruturada e ética nas práticas de recrutamento e seleção, contribuindo significativamente para o desenvolvimento das organizações e promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário

## Referências

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, Luís César Gonçalves de; Garcia, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 1.ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHOWDHURY, Subir. **A Era do Talento: Obtendo Alto Retorno Sobre o Talento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HATALA, John-Paul. **Social Analysis in Human Resource Development: A Ney Methodology**. **Human Resource Development Review**. v 5, 1, p.49-71, mar.2006.
- HO, VT, Rousseau, DM & Levesque, LL. Redes sociais e contrato psicológico: Lacunas estruturais, laços coesos e crenças sobre as obrigações do empregador. *Relações humanas*. v 5, 59, p.459-481, 2006.
- OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no setor público**. Brasília: CAPES, 2016.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Pesquisa e Benchmarking em Empresa de Ponta**. São Paulo: Futura, 2001
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2022.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.
- SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: Uma abordagem da Moderna Administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.

# **GESTÃO DE PESSOAS EM ORGAÕS PÚBLICOS**

*PEOPLE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS*

Deyvid Silva

Rodolfo Francisco Soares Nunes

8

## Resumo

No contexto da administração pública, a gestão de pessoas é crucial para a eficiência e eficácia das operações governamentais. Este estudo investigou os desafios e benefícios da gestão de pessoas em órgãos públicos, com o objetivo de compreender como essas práticas impactam a administração pública. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, baseada em revisão bibliográfica de fontes publicadas nos últimos dez anos, para analisar criticamente a literatura sobre o tema. Os resultados indicam que, apesar da incorporação gradual de práticas do setor privado, o serviço público enfrenta barreiras como a burocracia, a estabilidade dos servidores e a heterogeneidade entre níveis de governo. A valorização dos servidores e a implementação de programas de formação são fundamentais para melhorar a qualidade dos serviços prestados, embora sejam desafiadas pela resistência cultural e limitações orçamentárias. A pesquisa conclui que uma gestão de pessoas eficaz, adaptada às particularidades do setor público, é essencial para atender às crescentes demandas sociais e garantir a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Administração pública, Eficiência, Desafios, Valorização.

## Abstract

In the context of public administration, people management is crucial for the efficiency and effectiveness of government operations. This study investigated the challenges and benefits of people management in public organizations, aiming to understand how these practices impact public administration. A qualitative methodology was used, based on a bibliographic review of sources published over the past ten years, to critically analyze the literature on the subject. The results indicate that, despite the gradual incorporation of private sector practices, the public service faces barriers such as bureaucracy, civil servant stability, and heterogeneity across levels of government. Valuing civil servants and implementing training programs are essential to improve the quality of services provided, although they are challenged by cultural resistance and budgetary limitations. The research concludes that effective people management, adapted to the specificities of the public sector, is essential to meet growing social demands and ensure citizens' trust in government institutions.

**Keywords:** People management, Public administration, Efficiency, Challenges, Valuation.

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto da administração pública moderna, a gestão de pessoas em órgãos públicos é um elemento crucial para o sucesso e a eficiência das operações governamentais. Neste cenário, a gestão eficaz de pessoas emerge como um componente vital para apoiar o desempenho das organizações públicas, garantindo que as políticas sejam implementadas de forma eficiente e que os serviços sejam prestados com qualidade. A gestão de pessoas não é apenas uma função administrativa, mas desempenha um papel estratégico na atração, desenvolvimento e retenção de talentos, além de promover um ambiente de trabalho que favoreça a motivação e a produtividade dos servidores públicos. Este estudo tem como objetivo explorar e destacar os benefícios substanciais que uma gestão eficaz de pessoas oferece aos órgãos públicos, examinando como ela contribui para a melhoria dos processos administrativos e para a prestação de serviços públicos de qualidade, alinhando-se às necessidades dinâmicas do setor governamental.

Este estudo sobre os desafios e benefícios da gestão de pessoas em órgãos públicos é de extrema relevância tanto para a sociedade quanto para a comunidade acadêmica. A sociedade se beneficia diretamente, pois uma gestão de pessoas eficiente nos órgãos públicos resulta em serviços de maior qualidade, o que fortalece a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e contribui para o bem-estar social. Além disso, uma gestão adequada ajuda a enfrentar os desafios inerentes ao serviço público, como a burocracia e a escassez de recursos, garantindo que os órgãos possam atrair e reter servidores qualificados, fundamentais para o funcionamento eficaz do setor público. No contexto acadêmico, esta pesquisa contribui para o corpo de conhecimento em administração pública, destacando a importância da gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica para a melhoria dos serviços públicos. Além disso, pode servir como um recurso valioso para futuros estudos e análises sobre a eficácia das práticas de gestão de pessoas no setor público, enriquecendo o debate acadêmico sobre a administração governamental. Portanto, esta pesquisa visa não apenas informar, mas também aprimorar a compreensão da gestão de pessoas em órgãos públicos e suas implicações para a sociedade e a academia.

O problema de pesquisa identificado foi: quais são os desafios e benefícios da gestão de pessoas em órgãos públicos e como eles impactam a eficiência e eficácia da administração pública?

O objetivo geral foi investigar os desafios e benefícios da gestão de pessoas em órgãos públicos como um instrumento de apoio para a administração pública eficaz. Os objetivos específicos são: definir a gestão de pessoas no contexto dos órgãos públicos e apresentar os benefícios e desafios enfrentados na gestão de pessoas como instrumento de apoio para a administração pública.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Este trabalho foi conduzido por meio de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de investigar os desafios e as estratégias de gestão de pessoas em órgãos públicos. A revisão foi qualitativa e descritiva, voltada para a análise crítica da literatura existente sobre o tema, sem a proposição de intervenções ou hipóteses.

Para garantir a relevância e atualidade das informações, foram selecionados artigos,



livros, dissertações e teses publicados nos últimos dez anos. As bases de dados acadêmicas utilizadas para a busca de material incluíram Google Scholar, SciELO, Scopus e os periódicos da CAPES, com o intuito de fornecer uma ampla visão das práticas e desafios de gestão de pessoas em organizações públicas.

Os critérios de inclusão foram: publicações em português e inglês que abordassem a gestão de pessoas em contextos públicos, desafios e eficiência organizacional. Foram excluídos artigos de revisão, resumos, primeiras impressões e estudos que não apresentassem relevância direta para a temática central do trabalho.

As palavras-chave utilizadas para a busca incluíram: “gestão de pessoas em organizações públicas”, “desafios”, “eficiência”, “eficácia”, “estratégias” e “administração pública”. Essas palavras foram combinadas de diversas formas para abranger o máximo de literatura possível dentro dos critérios estabelecidos, assegurando uma revisão robusta e fundamentada.

## 2.2 Resultados e Discussão

A implementação de técnicas de gestão de pessoas nos órgãos públicos difere significativamente do setor privado devido a várias restrições e peculiaridades inerentes ao serviço público. No setor privado, as organizações possuem maior flexibilidade para adotar práticas de gestão que incentivem a competitividade, inovação e desempenho individual, com foco em resultados financeiros. Por outro lado, o setor público opera sob um conjunto de regras e leis que limitam essa flexibilidade, como a estabilidade no emprego e a necessidade de transparência e prestação de contas à sociedade.

Drucker (1999) destaca que o governo demanda submissão, estabelecendo regras e exigindo seu cumprimento. Para Cardoso (2012), ao fazer uma comparação entre a gestão pública e a privada, é possível dizer que as organizações públicas têm como diferença a submissão a leis específicas e a determinações políticas que as privadas não têm.

Segundo Dias (2016), a Administração Pública não é homogênea, apresentando diferenças significativas entre os níveis municipal, estadual e federal. Essas variações se manifestam em aspectos como orçamento, formas de contratação e a qualificação dos servidores, entre outros elementos.

Conforme Maximiano (2007), a sociedade humana é composta por organizações que atendem às necessidades pessoais, mas é importante ressaltar que essas necessidades variam significativamente de uma pessoa para outra.

De acordo com Chiavenato (2004), as pessoas possuem características únicas e histórias pessoais distintas, buscando objetivos concretos em um ambiente competitivo e dinâmico. Essa realidade impõe a necessidade de adaptação constante por parte da administração pública e privada, que deve desenvolver novas diretrizes e modelos de procedimentos para seus colaboradores.

Maximiano (2008) afirma que a administração é fundamental em qualquer escala de uso de recursos para alcançar objetivos. Sabemos que a administração é utilizada como ferramenta de intermediação para unir as pessoas as instituições e assim em uma aliança fazer com que ambas as partes consigam atingir seus objetivos e atendam suas necessidades.

Chiavenato (2007) afirma que a administração tem a função de agrupar pessoas e estruturar os recursos organizacionais com o propósito de atingir objetivos previamente-

te estabelecidos. Conforme Gil (2012), a ciência da Administração enfrenta desafios crescentes relacionados às transformações globais. Tanto na administração pública quanto na privada, há um reconhecimento crescente da importância das pessoas nas organizações, valorizando tanto os colaboradores quanto os usuários.

Drucker (1999) destaca que a organização deve ser estruturada de maneira a permitir a tomada rápida de decisões, as quais precisam se fundamentar na proximidade com o desempenho, o mercado, a tecnologia e as mudanças sociais.

Bergue (2012, p. 46):

Exige da Administração Pública que ela adote mecanismos capazes de medir a satisfação dos usuários, além de identificar as causas do desempenho e as maneiras de aprimorar os processos. Com a nova dinâmica dos tempos modernos, torna-se necessário adquirir novas habilidades e competências para atender às novas demandas que surgem. Da mesma forma que nas empresas privadas, também se evidencia a necessidade de aprimorar os serviços e os servidores na administração pública.

De acordo com Bergue (2012), é fundamental que os gestores públicos não apenas compreendam os fenômenos comportamentais dentro das organizações, mas também desenvolvam políticas integradas de gestão de pessoas. Essas políticas devem se concentrar, em especial, na carreira, na valorização pessoal e profissional, na remuneração e no ambiente organizacional.

Gil (2012) ressalta que a gestão de pessoas visa complementar as ferramentas administrativas, sendo uma função gerencial que busca promover a cooperação entre as pessoas nas organizações, com o objetivo de alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais.

Chiavenato (2004) observa que a Gestão de Pessoas (GP) é uma área extremamente sensível nas organizações, uma vez que depende de diversos fatores, incluindo a cultura presente em cada uma delas.

Em seu artigo Filippin (2010) diz que, o objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor, como consequência alcançar o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Segundo Gil (2012), a gestão de Pessoas desempenha um papel crucial na busca pela excelência organizacional diante de desafios como a globalização e a adoção de novas tecnologias. A motivação e o engajamento dos colaboradores são fundamentais para a cooperação e a obtenção de resultados. Nesse cenário, a gestão de pessoas se torna uma ferramenta essencial, pois é necessário orientar os talentos das organizações para que possam utilizar suas habilidades e alcançar os objetivos institucionais.

Em seu artigo Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público Cardoso (2012) diz que atualmente, a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para utilização de ferramentas já empregadas no setor privado.

De acordo com Chiavenato (2008), na Era da Informação, o conhecimento tornou-se o recurso mais valioso nas organizações, superando a importância do dinheiro. Ele destaca que as pessoas são as detentoras desse conhecimento, e as organizações precisam cada vez mais se concentrar em motivar as habilidades individuais e garantir a satisfação no ambiente de trabalho.



Dagnino (2012) aponta que uma organização é composta pela combinação de pessoas, máquinas, equipamentos e recursos financeiros, todos orientados a um objetivo comum. Ele ressalta que, tanto no setor público quanto no privado, a gestão de pessoas é estratégica, pois busca otimizar o aproveitamento dos recursos humanos disponíveis. Além disso, diante das constantes mudanças, há uma crescente demanda para que as organizações públicas adotem ferramentas de gestão e gerenciamento utilizadas no setor privado, com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços prestados no setor público.

Para Bergue (2012, p. 32):

As particularidades para os quais, gestores públicos, precisamos atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas, sabemos que quando falamos da administração pública suas especificidades diferem e muito das organizações privadas e que essa diferenciação tem fortes impactos no comportamento de seus servidores.

Cardoso (2012) aponta que, a gestão de recursos humanos no serviço público tem como objetivo adequar ideais da administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos, mas sabemos que no setor público existe a acomodação dos servidores devido a sua estabilidade funcional.

Bergue (2012) observa que, em certas situações, as pessoas tendem a se conformar com as atividades e métodos de trabalho estabelecidos, muitas vezes ignorando a possibilidade e a necessidade de mudança. Por isso, torna-se essencial uma gestão adequada dos recursos humanos disponíveis nas organizações. Segundo Cardoso (2012) aponta que entre os desafios, é possível citar, dentre outros, a implantação de planos de carreira específicos que sejam compatíveis com as necessidades do Estado e daqueles que para ele trabalham.

Um dos resultados mais significativos deste estudo é a constatação de que as práticas de gestão de pessoas, amplamente utilizadas no setor privado, vêm sendo gradativamente incorporadas no setor público. No entanto, essa incorporação enfrenta barreiras significativas devido à natureza distinta do serviço público, como a necessidade de conformidade com regulamentações rigorosas e a influência de fatores políticos. Como destacado por Drucker (1999), a administração pública exige um alto grau de submissão a regras estabelecidas, o que pode limitar a flexibilidade necessária para implementar técnicas inovadoras de gestão.

Ao comparar essas práticas, Cardoso (2012) argumenta que, enquanto as organizações privadas operam com maior autonomia, as públicas devem se submeter a uma série de restrições legais que muitas vezes dificultam a aplicação de modelos de gestão de pessoas que foram bem-sucedidos no setor privado. Este ponto é corroborado por Bergue (2012), que enfatiza a necessidade de adaptar essas práticas à realidade do setor público, onde a estabilidade funcional dos servidores muitas vezes leva à acomodação e resistência a mudanças.

Outro ponto crucial identificado é a heterogeneidade da administração pública nos diferentes níveis de governo. Dias (2016) sugere que as práticas de gestão de pessoas variam amplamente entre os níveis municipal, estadual e federal, refletindo as diferenças nas estruturas orçamentárias, nas formas de contratação e na qualificação dos servidores. Essa variação gera uma complexidade adicional na implementação de políticas uniformes de gestão de pessoas, o que pode resultar em desigualdades no tratamento e desenvolvi-

mento dos servidores públicos.

Por exemplo, as administrações municipais frequentemente enfrentam maiores limitações orçamentárias e menor capacidade de atrair talentos qualificados, o que pode impactar negativamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Em contraste, as administrações estaduais e federais podem ter mais recursos à disposição, mas também enfrentam desafios únicos, como maior burocracia e influência política. Essa heterogeneidade demanda uma abordagem diferenciada para a gestão de pessoas, adaptada às especificidades de cada contexto.

A valorização dos servidores públicos emerge como um tema central na discussão sobre a eficácia da gestão de pessoas no setor público. Gil (2012) e Chiavenato (2004) argumentam que, assim como no setor privado, o sucesso das organizações públicas depende diretamente da motivação e do engajamento de seus colaboradores. No entanto, a estabilidade funcional típica do setor público, que deveria ser um fator de motivação, muitas vezes leva a uma sensação de complacência entre os servidores.

Este fenômeno é particularmente problemático em um ambiente de constante mudança, onde a capacidade de adaptação é essencial. Drucker (1999) observa que as organizações, para serem eficazes, precisam estar estruturadas de maneira a tomar decisões rapidamente e responder às mudanças no mercado e na sociedade. No setor público, a falta de motivação pode retardar esse processo de adaptação, impactando negativamente a qualidade dos serviços oferecidos à população.

O estudo também revela que, apesar dos desafios, há um esforço crescente para implementar programas de formação e desenvolvimento contínuo no setor público. Esses programas visam não apenas melhorar as habilidades técnicas dos servidores, mas também fomentar um ambiente de trabalho mais motivador e engajado. Segundo Bergue (2012), tais iniciativas são fundamentais para superar a resistência a mudanças e para promover uma cultura de melhoria contínua dentro das organizações públicas.

Esses programas, no entanto, enfrentam obstáculos significativos, como a falta de recursos e a resistência cultural às mudanças. A acomodação dos servidores, conforme descrito por Cardoso (2012), é um desafio contínuo que pode ser mitigado através de políticas de gestão de pessoas mais integradas e focadas na carreira, remuneração e ambiente organizacional. A introdução de novas tecnologias e métodos de ensino, como plataformas de aprendizado online, tem se mostrado uma estratégia eficaz para contornar essas barreiras, proporcionando acesso a formação continuada mesmo em contextos de restrições orçamentárias.

Ao comparar os resultados deste estudo com a literatura existente, observa-se que muitos dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas no setor público não são exclusivos do Brasil, mas refletem uma tendência global. A necessidade de modernização do serviço público é uma questão recorrente em diversas administrações ao redor do mundo, onde há uma crescente demanda por eficiência e transparência.

Gil (2012) e Chiavenato (2004) concordam que a globalização e a rápida evolução das tecnologias têm pressionado as organizações, tanto públicas quanto privadas, a reavaliar suas práticas de gestão de pessoas. No entanto, enquanto as organizações privadas frequentemente dispõem de maior flexibilidade para implementar mudanças, as públicas precisam navegar por um labirinto de regulamentações e influências políticas, o que pode atrasar o processo de modernização.

Com base nos resultados obtidos, fica claro que a gestão de pessoas no setor público brasileiro precisa continuar evoluindo para atender às demandas de um ambiente cada



vez mais dinâmico e complexo. A adoção de práticas de gestão baseadas em modelos privados pode ser benéfica, desde que adaptadas às particularidades do serviço público.

Além disso, a formação contínua e a valorização dos servidores devem ser priorizadas, não apenas como forma de melhorar a eficiência dos serviços prestados, mas também como meio de manter a motivação e o engajamento em um ambiente que muitas vezes desestimula a inovação.

Como sugerido por Dagnino (2012), a organização pública deve ser vista como um sistema complexo onde a soma dos indivíduos, suas habilidades e motivações, define o sucesso ou fracasso da instituição. Portanto, uma gestão de pessoas eficaz, que consiga balancear as demandas do setor público com as necessidades e expectativas dos servidores, será crucial para o futuro da administração pública no Brasil.

### 3. CONCLUSÃO

A análise dos desafios e benefícios da gestão de pessoas em órgãos públicos revelou que, embora o objetivo de investigar a relação entre essas práticas e a eficiência da administração pública tenha sido alcançado, ainda existem nuances complexas que limitam a plena implementação de estratégias eficazes. O estudo evidenciou que, apesar das tentativas de incorporar modelos do setor privado, o serviço público enfrenta barreiras significativas, como a rigidez normativa e a resistência à mudança por parte dos servidores, o que compromete a agilidade e a inovação necessárias para atender às demandas da sociedade.

As respostas ao problema de pesquisa indicam que a gestão de pessoas deve ser entendida como uma ferramenta estratégica essencial para a melhoria dos serviços públicos. A valorização dos servidores e a implementação de programas de capacitação contínua foram destacadas como fundamentais para aumentar a motivação e a eficácia organizacional. No entanto, a falta de recursos e a diversidade de contextos entre os diferentes níveis de governo ainda representam desafios que precisam ser superados para que as melhorias sejam efetivas e sustentáveis.

Este estudo também apresentou limitações, como a restrição do escopo à revisão bibliográfica e a ausência de dados empíricos que poderiam enriquecer a análise. Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos de caso que explorem práticas de gestão de pessoas em diferentes contextos do setor público, permitindo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas em jogo. Além disso, a investigação de estratégias específicas para fomentar a motivação e o engajamento dos servidores pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador, beneficiando a administração pública como um todo.

### Referências

- BERGUE, S. **Gestão de pessoas na administração pública: desafios e oportunidades**. 2012.
- CARDOSO, Regina. Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 401-419, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel do administrador**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.
- DAGNINO, R. **A organização como um sistema complexo**. 2012.
- DIAS, Reinaldo. **Administração pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FILIPPIN, Alcenir. A importância da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 1, n. 1, p. 31-45, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



# **GESTÃO DE PESSOAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

*PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL BUSINESSES*

Jucileide Araujo Diniz

Rodolfo Francisco Soares Nunes

9

## Resumo

A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas (MPEs) é crucial para seu sucesso, especialmente diante de desafios impostos por recursos limitados e estruturas organizacionais frágeis. Este estudo teve como objetivo principal entender as práticas de gestão de pessoas nas MPEs e identificar estratégias eficazes para superar seus desafios específicos. A pesquisa foi realizada por meio de uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, consultando obras de autores renomados e publicações dos últimos dez anos. Os resultados revelaram que, embora as MPEs frequentemente careçam de um departamento formal de recursos humanos, adotam práticas simples que promovem a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Contudo, a falta de conhecimento técnico e a fragilidade estrutural das organizações são barreiras significativas. Assim, as MPEs necessitam de abordagens adaptadas que considerem suas especificidades, permitindo uma gestão eficaz e sustentável do capital humano, contribuindo para sua competitividade e perenidade no mercado.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, microempresas, pequenas empresas, práticas de gestão, recursos humanos.

## Abstract

People management in micro and small enterprises (MSEs) is crucial to their success, especially when faced with challenges posed by limited resources and fragile organizational structures. This study aimed to understand people management practices in MSEs and identify effective strategies to overcome their specific challenges. The research was conducted through a Qualitative and Descriptive Literature Review, consulting works by renowned authors and publications from the last ten years. The results revealed that, although MSEs often lack a formal human resources department, they adopt simple practices that promote employee satisfaction and commitment. However, the lack of technical knowledge and the structural fragility of organizations are significant barriers. Thus, MSEs need adapted approaches that consider their specificities, allowing for effective and sustainable management of human capital, contributing to their competitiveness and longevity in the market.

**Keywords:** people management, microenterprises, small businesses, management practices, human resources.



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas (MPEs) é essencial para seu sucesso e adaptação ao mercado. Este projeto busca analisar as práticas de gestão de pessoas específicas dessas empresas e identificar os desafios enfrentados devido a recursos limitados e estrutura organizacional frágil. A pesquisa visa preencher lacunas na literatura atual, oferecendo uma visão detalhada das práticas e obstáculos únicos das MPEs. O estudo pretende fornecer insights valiosos para empresários, gestores e acadêmicos, contribuindo para estratégias de gestão mais eficazes e adaptadas às necessidades das MPEs. O objetivo é avançar o conhecimento sobre a gestão de pessoas nesse contexto e aprimorar práticas organizacionais.

A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas é um tema de grande relevância tanto no âmbito acadêmico quanto na prática empresarial. A importância deste tema reside no papel significativo que as MPEs desempenham na economia, contribuindo para a geração de empregos e o crescimento econômico. Compreender as práticas de gestão de pessoas nessas organizações é fundamental para melhorar sua eficiência e competitividade no mercado.

A pesquisa sobre gestão de pessoas em MPEs é relevante por diversos motivos. Em primeiro lugar, ela preenche uma lacuna na literatura existente, fornecendo insights valiosos sobre as especificidades e desafios enfrentados por essas empresas na gestão de seu capital humano. Além disso, ao identificar estratégias eficazes para enfrentar esses desafios, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e programas de apoio voltados para as MPEs, auxiliando assim no fortalecimento do empreendedorismo e no estímulo à criação de novos negócios.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa sobre gestão de pessoas em MPEs pode enriquecer o conhecimento existente sobre o tema, fornecendo novas perspectivas e abordagens metodológicas. Além disso, os resultados da pesquisa podem servir de base para estudos futuros e alimentar o debate acadêmico em torno das melhores práticas de gestão de pessoas em contextos organizacionais específicos. Dessa forma, a pesquisa não apenas contribui para a construção do conhecimento científico, mas também para o desenvolvimento de soluções práticas e sustentáveis para os desafios enfrentados pelas MPEs e pela sociedade como um todo.

O problema de pesquisa foi: Como as micro e pequenas empresas podem utilizar as práticas de gestão de pessoas para enfrentar os desafios específicos de sua estrutura e recursos limitados?

O objetivo geral foi entender as práticas de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas e as estratégias eficazes para enfrentar os desafios específicos relacionados à sua estrutura e recursos limitados. Já o objetivo específico foi: Apontar os principais métodos e estratégias da gestão de pessoas adaptados ao contexto das micro e pequenas empresas, priorizando a eficiência e a adequação cultural.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizada neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa

e Descritiva, na qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações, artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Idalberto Chiavenato, Ana Cristina Limongi-França e Roberto Coda. O período das publicações pesquisadas incluiu trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: gestão de pessoas, microempresas, pequenas empresas, práticas de gestão, recursos humanos, entre outros. Essa estratégia de busca permitiu uma abrangência suficiente para identificar estudos relevantes e abordagens diversas sobre a gestão de pessoas em MPEs, contribuindo para uma análise completa e embasada no desenvolvimento do trabalho.

## 2.2 Resultados e Discussão

A Gestão de Pessoas (GP) é um termo que surgiu da evolução de outro muito conhecido nas empresas, a Administração de Recursos Humanos. Segundo Chiavenato (2004), a evolução na administração de pessoas representa uma remodelagem do processo ao longo do tempo, configurando-se como um desafio para as empresas que buscam aprimorar seus resultados por meio do engajamento de seus colaboradores.

Gimenez (1988) observa que há uma lacuna na literatura administrativa em relação à administração de pequenas empresas, pois a literatura disponível frequentemente ignora ou trata de forma superficial a aplicação dos conceitos à realidade dessas organizações. O autor ilustra que, por mais que as técnicas administrativas possam ser aplicáveis a empresas de qualquer tamanho, algumas delas dificilmente seriam utilizadas na administração de um pequeno negócio.

De acordo com Longenecker *et al.* (1997, p. 352),

No entanto, tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para coordenar as atividades de trabalho. Porém, embora os gerentes desempenhem funções gerenciais similares, seu trabalho como gerentes é um tanto diferente, pois existem aspectos distintivos no gerenciamento da pequena empresa.

Farah (1998) argumenta que, embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para pequenas e grandes empresas, os métodos para alcançá-los podem variar. Ele destaca que, embora os problemas possam ser os mesmos em certas situações, as soluções requerem abordagens diferenciadas. O autor acrescenta ainda que uma grande empresa geralmente dispõe de recursos de todo tipo, o que lhe permite ultrapassar barreiras que as pequenas empresas normalmente não conseguem.

Silva *et al.* (2015) destacam que, apesar da ausência de um departamento formal de recursos humanos em pequenas empresas, essas organizações adotam práticas simples que contribuem para a satisfação no trabalho de seus colaboradores. Considerando que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística vem mostrando desde 2001, as micros e pequenas têm contribuído para o desenvolvimento e crescimento do país, servindo que alternativa para aquelas pessoas que ficam desempregadas e que possuem algum recurso para iniciarem seu próprio negócio. Pessoas essas, que geralmente possuem pouca qualificação para atender as exigências do mercado de trabalho. O que pode gerar a falta de conhecimento para realizar uma boa gestão de seus colaboradores.

Portanto, para atender à necessidade de uma abordagem única, apropriada e efetiva, é fundamental compreender como a gestão das pequenas empresas ocorre considerando suas características específicas. Nesse sentido, acredita-se que há três principais conjuntos



de fatores condicionantes, os quais serão apresentados a seguir.

De acordo com alguns autores, como Farah (1998), Gimenez (1988), Escrivão Filho (1995), Leone (1999), Drucker (2003), Pinheiro (1996) e Souza (1995), existem condicionantes que determinam as características das pequenas empresas:

### 2.2.1 Condicionantes Ambientais

Sabe-se que as forças advindas do ambiente externo colocam para as pequenas empresas uma série de barreiras e obrigações do sistema em funcionamento.

Segundo Farah (1998), o ambiente organizacional é influenciado por três aspectos cruciais: as exigências que demandam qualidade e quantidade de produtos ou serviços, as barreiras que restringem as ações da organização e as oportunidades que podem ser exploradas pela mesma. Essa dinâmica impacta diretamente o funcionamento da organização.

Portanto, não se pode estudar como funciona a gestão de uma pequena empresa sem analisar o ambiente em que ela está inserida, pois, só assim poderemos entender se essa pequena empresa poderá um dia se tornar uma grande empresa.

De acordo com Gimenez (1988, p. 149):

Elas não tem o poder de influenciar nada por causa de grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. que se apresentam em seu ambiente. Por outro lado, seu desempenho pode ser influenciado grandemente por estas forças, que também podem impor necessidades de mudança em sua gestão para que a mesma sobreviva (GIMENEZ, 1988, p. 149).

Portanto, para estudar as pequenas empresas em relação ao seu ambiente, é essencial compreender a dinâmica do sistema que elas utilizam. É fundamental reconhecer que os fatores externos afetam diretamente o desempenho dessas empresas e, por isso, devem considerar a realidade do sistema político e econômico em que estão inseridas. Dessa forma, evitam-se tornar apenas mais um número na estatística de empresas que fecharam suas portas por não saberem gerenciar e analisar adequadamente o ambiente em que investiram.

### 2.2.2 Condicionais Organizacionais

Escrivão Filho (1995) aponta que os condicionantes organizacionais, derivados das variáveis do modelo de funcionamento, podem influenciar características específicas na gestão de pequenas empresas. Essa relação destaca a importância de entender esses condicionantes para uma gestão eficaz.

A respeito da estrutura da organização, Leone (1999), explica que elas têm uma estrutura simples, pois não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada.

De maneira semelhante, Drucker (2003), afirma que o maior problema destas empresas é que são pequenas demais para manter a administração que precisam e, ainda, os dirigentes não são apoiados por uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.

Devido ao seu tamanho reduzido, essas empresas muitas vezes não conseguem manter uma área de Gestão de Pessoas com profissionais especializados e qualificados. Como resultado, elas acabam se virando como podem: o empresário ou gerente assume a responsabilidade por todo o processo de contratação de novos funcionários; os próprios colegas de trabalho ficam encarregados de treinar os novos contratados; e normalmente um contador é contratado para gerenciar todos os aspectos financeiros relacionados aos pagamentos dos colaboradores e à administração financeira da empresa.

Pinheiro (1996), coloca que, em geral, o nível administrativo dessas empresas é bastante rudimentar, demonstrando uma alta fragilidade estrutural. Por isso, essas empresas não possuem uma estrutura organizacional que delimite claramente os papéis de seus ocupantes e os níveis de responsabilidade correspondentes.

Assim, podemos concluir que a maioria dos pequenos empresários são generalistas e não possui pessoal experiente nas principais áreas da empresa. Consequentemente, o empreendedor acaba sendo responsável por todas as decisões relacionadas a essas áreas. Isso leva a dificuldades no gerenciamento, já que ele conta com uma equipe pequena, que frequentemente não possui especialização.

### 2.2.3 Condicionais Comportamentais

Os condicionantes comportamentais derivam de características de comportamento do dirigente da empresa, que também podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades.

Souza (1995), considera que as ações empresariais dos pequenos empresários muitas vezes são influenciadas por seus valores, aspirações, motivações e objetivos pessoais dos mesmos. Portanto, estudar essas particularidades comportamentais é importante para compreender o comportamento administrativo da empresa.

Outro fator que parece colaborar para um possível problema para a empresa é a falta de conhecimentos técnicos sobre algumas áreas da Administração (principalmente aquelas relacionadas aos Recursos Humanos). Farah (1998) destaca que muitos empresários assumem responsabilidades sem um entendimento adequado, o que pode levar a decisões equivocadas fundamentadas em suas crenças e valores, prejudicando a empresa. Essa falta de conhecimento pode ser prejudicial para a gestão. Portanto, é evidente que muitos pequenos empresários adotam práticas que não estão alinhadas com o mercado em que operam. No entanto, atualmente é possível observar que eles estão tentando entender as razões por trás dessas atitudes. Assim, é crucial que eles busquem esse entendimento para perceber como suas ações afetam diretamente a gestão e o crescimento da empresa como um todo.

Nas pequenas empresas, percebe-se que a gestão, assim como na gestão de pessoas, é muito construída na prática, através de erros e acertos; relacionamentos interpessoais; experiências trocadas e vividas. Como isso, entende-se que as práticas de gestão de pessoas nestas advêm das práticas habituais de cada um, pois, embora atuem com um saber próprio, não possuem estruturas formais ou procedimentos racionais, nem ao menos contam com uma rotina fixa, que possui uma repetitiva realização das atividades cotidianas de seus dias.

Cardon e Stevens (2004) apontam que as micro e pequenas empresas (MPEs) frequentemente carecem de abordagens claras e dados consistentes no que diz respeito à gestão de pessoas. Essas organizações muitas vezes não possuem funções e estratégias



bem definidas para essa área, diferentemente do que é observado nas grandes empresas, cujas práticas são comumente baseadas em teorias consolidadas e em resultados de pesquisas.

Distante de processos complexos e demorados, os empresários das micro e pequenas empresas procuram encontrar o profissional que necessitam por meios mais rápidos, baratos e que lhes passem confiança. Portais de emprego, anúncios em jornais, agências de recrutamento, divulgação na web são os mais utilizados por elas hoje em dia.

A seleção de pessoas nesse tipo de empresa é dada por uma entrevista realizada pelo proprietário ou gestor da área. De acordo com Silva e Scheffer (2015) essa entrevista é mais uma conversa informal, que tem por objetivo sentir a determinação e o comprometimento do candidato com o trabalho que poderá desempenhar. Com isso, a empresa se dispõe a proporcionar o desenvolvimento profissional do indivíduo, fazendo com que o mesmo possa crescer com ela.

Atualmente, é evidente que uma remuneração adequada ao cargo, acompanhada de alguns benefícios diferenciados, é parte integrante da política de Gestão de Pessoas das pequenas empresas. Através dessas práticas, as empresas frequentemente conseguem manter seus colaboradores mais satisfeitos, motivados e comprometidos com o trabalho que desempenham.

Ao se depararem com problemas comportamentais, os proprietários e gestores nunca decidem nada de forma precipitada. Segundo Silva e Scheffer (2015) a primeira ação é a “conversa franca com o funcionário. Isto demonstra a visão de que o indivíduo contratado representa uma peça fundamental para o negócio, refletindo o contexto atual em que prevalece a dificuldade de se encontrar novos empregados”. Com isso, pode-se perceber que essas práticas giram em torno de relações mais próximas, que serão sempre valorizadas para alcançar o sucesso no trabalho que realizam.

Silva e Scheffer (2015) discutem que a gestão de pessoas deve ser abordada dentro do contexto das relações de trabalho e de emprego. Segundo os autores, é importante que a gestão busque conectar as relações de trabalho em seus contextos específicos, com o objetivo de minimizar conflitos e encontrar um ponto comum entre as partes envolvidas.

Dessa maneira, os estilos de gestão podem se assemelhar a uma relação hierárquica mais próxima, caracterizada por uma comunicação direta e pela busca de estabelecer uma responsabilidade mais autônoma entre as partes envolvidas.

As pequenas empresas, apesar de geralmente não possuírem uma área dedicada para a Gestão de Recursos Humanos dentro de suas instalações, possuem técnicas simples que fazem com que o trabalho seja satisfatório para seus colaboradores. A necessidade da empresa em conservar seus colaboradores faz com que as decisões tomadas pelos donos/gestores sejam as mais corretas possíveis, mantendo todas as partes satisfeitas.

Silva e Scheffer (2015) destacam que, nas pequenas empresas, a gestão é caracterizada por uma proximidade maior entre dirigentes e funcionários, o que frequentemente leva ao desenvolvimento de laços afetivos. Essa relação pode, em alguns casos, ultrapassar o âmbito organizacional, resultando em concessões pessoais e transgressões de hierarquia, o que reflete um tipo de paternalismo nas práticas de gestão de pessoas.

Pôde-se constatar, por fim, que a grande maioria das pequenas empresas não possui políticas concretas de gestão de pessoas dentro delas. De acordo com Silva e Scheffer (2015) “A política salarial é feita de forma compatível ao segmento do mercado, mas não existe um plano sistemático de carreira. As promoções, muitas vezes, são através do salário e vão sendo feitas de acordo com o desempenho dos funcionários”.

Com base nesses aspectos, podemos concluir que as pequenas empresas adotam uma versão adaptada do modelo de Gestão de Pessoas utilizado pelas grandes empresas. Isso se torna evidente, pois sem uma gestão adequada, problemas recorrentes poderiam surgir, comprometendo seriamente a eficiência da empresa e, eventualmente, levando-a a uma possível falência.

### 3. CONCLUSÃO

A análise das práticas de gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas (MPEs) permitiu verificar que os objetivos propostos foram, em sua maioria, alcançados. O estudo conseguiu identificar as estratégias eficazes que essas empresas utilizam para enfrentar desafios relacionados a recursos limitados e estruturas organizacionais frágeis. A pesquisa revelou que, apesar da ausência de um departamento formal de recursos humanos, as MPEs adotam abordagens simples e adaptadas que promovem a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. Assim, a questão central de como as MPEs podem utilizar a gestão de pessoas para superar suas dificuldades foi adequadamente abordada.

Entretanto, algumas limitações foram identificadas durante a pesquisa. A escassez de estudos específicos sobre gestão de pessoas em MPEs foi um desafio, dificultando a obtenção de uma visão mais abrangente sobre as práticas utilizadas. Além disso, a variedade de contextos em que as MPEs operam pode resultar em diferentes necessidades e soluções que não foram completamente exploradas neste trabalho. Por isso, é importante que futuras pesquisas se aprofundem em casos específicos, considerando a diversidade das MPEs e as particularidades de seus setores de atuação.

Por fim, recomenda-se que novos estudos sejam realizados com uma abordagem empírica, envolvendo entrevistas ou questionários aplicados a empresários e gestores de MPEs, a fim de obter insights mais detalhados sobre suas práticas de gestão de pessoas. Além disso, a pesquisa futura pode explorar o impacto das novas tecnologias e das mudanças sociais na gestão de recursos humanos em MPEs, visando oferecer uma compreensão mais completa e contemporânea do tema. Essas iniciativas poderão contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e programas de apoio que fortaleçam o empreendedorismo e promovam a sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

### Referências

- CARDON, Mark S.; STEVENS, Cheryl K. **Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas**. São Paulo: Editora X, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de pequenas empresas: princípios e práticas essenciais**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.
- ESCRIVÃO FILHO, Edson. **Gestão estratégica de pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ESCRIVÃO FILHO, Elírio. **Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem para Pequenas Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- FARAH, Maria José. **Gestão de Pessoas: O Contexto das Pequenas Empresas**. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.



FARAH, Marta. **Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas: uma visão crítica**. São Paulo: Pearson, 1998.

GIMENEZ, Fernando. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIMENEZ, Sergio. **Administração e Pequenas Empresas: Perspectivas e Práticas**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1988.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Diretório Central de Empresas**, 2003.

LEONE, Anália. **Pequenas Empresas e suas Estruturas Organizacionais**. São Paulo: Editora FGV, 1999.

LEONE, Nobuyuki. **Pequenas empresas e seus desafios**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Charles W.; PETTY, James W.; PALICH, Leslie E. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: uma abordagem empreendedora**. 11. ed. São Paulo: Thomson Learning, 1997.

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

*THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL BUSINESSES*

Silvan Araújo e Araújo

Amanda Cordeiro Silva

**10**

## Resumo

A gestão de pessoas é um elemento crucial para o sucesso de micro e pequenas empresas (MPEs). Embora muitas vezes esses negócios tenham recursos limitados, uma abordagem estratégica para a gestão de talentos pode fazer uma diferença significativa na produtividade e na sustentabilidade da organização. Tendo como objetivo geral: estudar sobre a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, identificando como práticas eficazes de recursos humanos podem impactar positivamente a performance organizacional e a satisfação/motivação e retenção dos colaboradores. E como objetivos específicos: descrever as principais dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas na implementação de práticas de gestão de pessoas e como essas dificuldades afetam a retenção de talentos; compreender a relação entre uma gestão de pessoas estruturada e a motivação dos colaboradores e entender como isso influencia a produtividade e a competitividade das micro e pequenas empresas. A gestão de pessoas impacta diretamente o clima organizacional. Um ambiente de trabalho saudável, onde a comunicação é incentivada e as contribuições dos funcionários são reconhecidas, resulta em maior satisfação no trabalho. Isso, por sua vez, diminui a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários.

**Palavras-Chave:** Gestão. Micro. Pequenas empresas. Administração.

## Abstract

People management is a crucial element for the success of micro and small enterprises (MSEs). Although these businesses often have limited resources, a strategic approach to talent management can make a significant difference in the organization's productivity and sustainability. The main objective of this study is to explore the importance of people management in micro and small enterprises, identifying how effective human resources practices can positively impact organizational performance, employee satisfaction, motivation, and retention. The specific objectives are: to describe the main challenges faced by micro and small enterprises in implementing people management practices and how these challenges affect talent retention; to understand the relationship between structured people management and employee motivation; and to understand how this influences the productivity and competitiveness of micro and small enterprises. People management directly impacts the organizational climate. A healthy work environment, where communication is encouraged and employee contributions are recognized, results in higher job satisfaction. This, in turn, reduces turnover and the costs associated with hiring and training new employees.

**Keywords:** Management. Micro. Small enterprises. Administration.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema sobre a Importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas e como ela é vital para o sucesso das micro e pequenas empresas. Investir em recursos humanos não só melhora o desempenho organizacional, mas também promove um ambiente de trabalho saudável, engajado e inovador. Para enfrentar os desafios do mercado e garantir o crescimento sustentável, devem adotar práticas eficazes de gestão de pessoas que valorizem e desenvolvam seu principal ativo: seus funcionários.

A Gestão de pessoas é uma necessidade para toda empresa, qualquer que seja o seu tamanho, para poder inovar e acompanhar as necessidades competitivas do mercado, provendo assim uma melhor qualidade no serviço e produtos, valorizando aqueles que são sua fonte de recursos humanos, as pessoas. Uma boa gestão de custo pode ajudar as pequenas empresas a reduzir despesas desnecessárias e aumentar a eficiência operacional. Isso pode ser alcançado através de medidas como a negociação de preços com fornecedores, a otimização dos processos de produção e a identificação de áreas de desperdício.

Em um cenário onde as micro e pequenas empresas representam uma parte significativa da economia, a gestão de pessoas emerge como um fator crucial para o sucesso e a sustentabilidade desses negócios. No entanto, muitos empreendedores enfrentam desafios na implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas, devido a limitações financeiras, falta de conhecimento técnico e à priorização de atividades operacionais em detrimento da gestão estratégica de recursos humanos. Isso levanta a questão: como a inadequada gestão de pessoas pode impactar a performance, a motivação e a retenção de talentos nas micro e pequenas empresas?

Tendo como objetivo geral: estudar sobre a importância da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, identificando como práticas eficazes de recursos humanos podem impactar positivamente a performance organizacional e a satisfação/motivação e retenção dos colaboradores. E como objetivos específicos: descrever as principais dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas na implementação de práticas de gestão de pessoas e como essas dificuldades afetam a retenção de talentos; compreender a relação entre uma gestão de pessoas estruturada e a motivação dos colaboradores e entender como isso influencia a produtividade e a competitividade das micro e pequenas empresas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Abreu (2017), Arruda (2019), Almeida (2019) etc. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 7 anos (2017 a 2024). As palavras-chave utilizadas na busca foram: Gestão. Micro. Pequenas empresas. Administração.



## 2.2 Resultados e Discussão

A gestão de pessoas não deve ser vista apenas como uma função administrativa, mas sim como uma estratégia essencial para o crescimento e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas. Ao investir no desenvolvimento do capital humano, essas empresas podem criar um diferencial competitivo significativo, que contribui não apenas para o sucesso do negócio, mas também para o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Uma abordagem estratégica na gestão de pessoas é, portanto, um dos pilares para o sucesso a longo prazo das MPEs.

De acordo com Abreu (2017) a gestão de pessoas refere-se ao conjunto de práticas e políticas que visam administrar o capital humano de uma organização. Esse processo envolve atividades como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, além da gestão do clima organizacional. O principal objetivo da gestão de pessoas é alinhar os interesses dos colaboradores com as metas da empresa, promovendo um ambiente de trabalho produtivo, motivador e colaborativo. Uma gestão de pessoas eficaz é fundamental para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, melhoria da satisfação e engajamento, e redução da rotatividade de funcionários. Além disso, ela proporciona uma cultura organizacional positiva, essencial para a retenção de talentos e para a construção de equipes de alto desempenho. Em um contexto empresarial cada vez mais competitivo, investir na gestão de pessoas pode ser um diferencial significativo para o sucesso da organização.

Para micro e pequenas empresas, que muitas vezes operam com uma equipe reduzida, a gestão de pessoas assume uma importância ainda maior. Cada colaborador é essencial e pode impactar significativamente o desempenho global da empresa. A capacidade de gerenciar adequadamente esses poucos recursos humanos pode determinar a eficiência e a eficácia das operações. Uma boa gestão pode garantir que os funcionários estejam alinhados com os objetivos da empresa, sejam produtivos e mantenham um alto nível de engajamento. Isso é particularmente importante em ambientes de trabalho pequenos, onde a colaboração e a comunicação eficaz são cruciais para a realização das metas empresariais (Almeida, 2019).

Outro aspecto relevante para Arruda (2019) é que a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas é a criação de um ambiente de trabalho positivo. A gestão eficaz pode ajudar a cultivar uma cultura organizacional que valoriza a satisfação e o bem-estar dos funcionários. Isso inclui promover um ambiente de trabalho inclusivo, reconhecer e recompensar o bom desempenho e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional (Arruda, 2019).

Além disso, a gestão de pessoas é fundamental para a retenção de talentos. Em micro e pequenas empresas, onde a rotatividade pode ser especialmente prejudicial devido à falta de recursos para treinar novos funcionários, manter uma equipe estável é um objetivo primordial. Políticas de gestão que focam na valorização dos funcionários, como feedback contínuo, oportunidades de crescimento e um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, podem reduzir a rotatividade e aumentar a lealdade dos colaboradores. Isso resulta em uma equipe mais experiente e engajada, o que pode melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (Bloise, 2020).

A eficiência na gestão de pessoas também é essencial para a adaptação e inovação dentro das micro e pequenas empresas. Com uma equipe bem gerida, a empresa pode ser mais ágil e receptiva a mudanças e novas oportunidades. A capacidade de inovar e se adaptar é frequentemente impulsionada pela criatividade e pela iniciativa dos funcionários. Portanto, um ambiente que promove o desenvolvimento de novas ideias e que

recompensa a inovação pode colocar a empresa em uma posição vantajosa no mercado (Castro *et al.*, 2020).

Além do mais, a gestão de pessoas é um elemento chave para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Em micro e pequenas empresas, os líderes frequentemente precisam de uma compreensão profunda das habilidades e das capacidades de seus funcionários para tomar decisões informadas sobre alocação de recursos e planejamento estratégico. Uma boa gestão de pessoas ajuda os líderes a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, a alocar tarefas de forma mais eficiente e a implementar estratégias que maximizem o potencial de sua equipe (Costa; Drummond, 2020).

A gestão de pessoas em micro e pequenas empresas é fundamental para garantir que esses negócios possam operar de forma eficaz e sustentável. A capacidade de gerenciar uma equipe pequena com eficiência, criar um ambiente de trabalho positivo, reter talentos e fomentar a inovação é crucial para o sucesso. A implementação de práticas de gestão de pessoas bem planejadas e executadas pode transformar a maneira como uma micro ou pequena empresa opera, levando a um desempenho aprimorado e a uma maior probabilidade de sucesso no competitivo mercado atual. A gestão de pessoas não deve ser vista apenas como uma função administrativa, mas como um elemento estratégico que pode impulsionar a empresa para alcançar seus objetivos e enfrentar desafios de maneira mais eficaz (Giardi, 2017).

A gestão de pessoas é uma área estratégica que, quando bem desenvolvida, pode transformar profundamente o ambiente e o desempenho das micro e pequenas empresas. Além dos aspectos já mencionados, há várias outras dimensões da gestão de pessoas que merecem destaque e que têm um impacto significativo sobre a eficácia e a sustentabilidade desses negócios (Martins; Rodrigues, 2017).

Uma das dimensões importantes da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas é o desenvolvimento de competências e habilidades. A capacitação contínua dos colaboradores é vital para garantir que a empresa possa se adaptar às mudanças do mercado e às novas tecnologias. Em muitos casos, os recursos financeiros para treinamentos externos podem ser limitados. Portanto, investir em treinamentos internos, mentorias e no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua pode ser uma alternativa eficiente. Proporcionar oportunidades para que os funcionários ampliem suas habilidades não apenas melhora a capacidade técnica da equipe, mas também contribui para sua motivação e satisfação no trabalho (Arruda, 2019).

Além disso, a gestão de pessoas pode ter um impacto significativo na inovação e na criatividade dentro da empresa. Em micro e pequenas empresas, onde a inovação pode ser um diferencial competitivo crucial, criar um ambiente que estimule a criatividade é essencial. Isso pode incluir a implementação de práticas que incentivem a troca de ideias, como sessões de brainstorming regulares, ou a criação de um espaço físico que inspire inovação. A gestão eficaz pode também promover uma cultura onde os colaboradores se sintam encorajados a experimentar novas abordagens e a apresentar soluções criativas para problemas, o que pode levar a melhorias no produto ou no processo de serviço e ao crescimento do negócio (Mendonça, 2017).

Outro aspecto importante é a gestão do desempenho e o alinhamento com os objetivos da empresa. Para pequenas empresas, estabelecer metas claras e acompanhar o desempenho dos funcionários de forma sistemática é crucial. A gestão de desempenho deve ser orientada para resultados, com feedbacks regulares e construtivos, que ajudem os colaboradores a entender como seu trabalho contribui para os objetivos gerais da empresa. Essa abordagem não apenas melhora a eficácia operacional, mas também ajuda a



criar um senso de propósito e compromisso entre os funcionários (Arruda, 2019).

A comunicação interna também é um fator vital na gestão de pessoas. Em micro e pequenas empresas, onde a comunicação entre os membros da equipe pode ser mais direta e pessoal, é importante estabelecer canais de comunicação claros e eficazes. Isso inclui não apenas manter todos informados sobre as metas e mudanças na empresa, mas também criar um espaço onde os colaboradores possam expressar suas opiniões e preocupações. Uma comunicação transparente e aberta contribui para um ambiente de trabalho colaborativo e reduz mal-entendidos e conflitos (Bloise, 2020).

Além do mais, a gestão de pessoas deve considerar a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Em micro e pequenas empresas, onde a carga de trabalho pode ser intensa e as demandas podem variar, é fundamental apoiar os colaboradores na gestão de suas responsabilidades pessoais e profissionais. Flexibilidade no horário de trabalho, políticas de trabalho remoto e suporte para questões pessoais podem melhorar significativamente a satisfação e a produtividade dos funcionários. Esse suporte contribui para uma maior retenção de talentos e reduz o risco de Burnout, que pode ser um problema em ambientes de trabalho pequenos e de alta pressão (Costa; Drummond, 2020).

Por fim, a gestão de pessoas deve estar alinhada com a cultura e os valores da empresa. Em micro e pequenas empresas, onde a cultura organizacional pode ser um fator importante para a diferenciação e o sucesso, os processos de gestão de pessoas devem refletir e reforçar os valores da empresa. Isso pode incluir práticas de contratação que busquem pessoas que compartilhem da visão e dos valores da empresa, bem como a criação de um ambiente onde esses valores sejam vividos no dia a dia (Arruda, 2019).

A gestão de pessoas é um componente estratégico essencial para micro e pequenas empresas, afetando não apenas a operação diária, mas também o desenvolvimento a longo prazo da organização. Ao investir em desenvolvimento de competências, estimular a inovação, gerenciar o desempenho, manter uma comunicação eficaz, apoiar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e alinhar a gestão de pessoas com a cultura organizacional, as micro e pequenas empresas podem criar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório que contribui significativamente para seu sucesso e sustentabilidade (Almeida, 2019).

A gestão de pessoas em micro e pequenas empresas é uma função crucial que afeta diretamente a eficiência e a sustentabilidade dessas organizações. Em ambientes de trabalho menores, onde cada membro da equipe desempenha um papel vital, a forma como as pessoas são geridas pode determinar o sucesso ou o fracasso da empresa. A gestão eficaz de pessoas não se resume apenas à administração de recursos humanos, mas envolve uma abordagem estratégica que almeja maximizar o potencial dos colaboradores, promover um ambiente de trabalho positivo e alinhar o desempenho da equipe com os objetivos da empresa (Mendonça, 2017).

Nos contextos de micro e pequenas empresas, a gestão de pessoas é frequentemente desafiada pela necessidade de equilibrar recursos limitados com as demandas de uma equipe reduzida. A natureza dessas empresas exige que os gestores adotem uma abordagem prática e personalizada para lidar com suas equipes. Dada a proximidade entre os gestores e os funcionários, a comunicação direta e o feedback constante são facilitados, permitindo uma gestão mais eficaz e um entendimento mais profundo das necessidades e preocupações dos colaboradores (Almeida, 2019).

A gestão de pessoas em pequenos negócios também precisa abordar a questão da motivação e engajamento dos funcionários. Em empresas menores, onde muitas vezes os recursos financeiros para recompensas e incentivos podem ser limitados, é essencial

que os gestores criem um ambiente de trabalho que valorize e reconheça os esforços dos colaboradores. O reconhecimento informal, o apoio no desenvolvimento profissional e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo podem compensar a falta de grandes bônus ou benefícios. A satisfação no trabalho e o senso de realização pessoal se tornam elementos-chave para manter a equipe motivada e engajada (Costa; Drummond, 2020).

Outro aspecto relevante é a gestão do desempenho. Em micro e pequenas empresas, onde a flexibilidade e a adaptabilidade são cruciais, os gestores precisam estabelecer metas claras e acompanhar o desempenho dos funcionários de maneira contínua. A gestão de desempenho envolve não apenas a avaliação regular dos resultados, mas também o oferecimento de feedback construtivo e suporte para o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores. Isso ajuda a garantir que todos estejam alinhados com os objetivos da empresa e que possam contribuir de maneira eficaz para o seu sucesso (Giardi, 2017).

Além disso, a gestão de pessoas em pequenos negócios deve lidar com a multifuncionalidade que muitas vezes caracteriza as equipes reduzidas. Em muitas dessas empresas, os funcionários desempenham múltiplas funções, o que requer uma gestão que valorize a versatilidade e a adaptabilidade. Os gestores devem assegurar que os colaboradores sejam treinados adequadamente para desempenhar diversas funções e que estejam confortáveis e competentes em suas múltiplas responsabilidades. A capacitação contínua e a oferta de oportunidades de crescimento são essenciais para preparar a equipe para lidar com as variadas demandas e desafios do dia a dia (Arruda, 2019).

A criação de uma cultura organizacional positiva é outro pilar fundamental da gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. Em um ambiente de trabalho pequeno, a cultura da empresa é frequentemente moldada por interações diárias e pelas atitudes dos líderes. Fomentar uma cultura de respeito, colaboração e apoio pode fortalecer o vínculo entre os membros da equipe e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. A cultura organizacional também desempenha um papel importante na atração e retenção de talentos, já que um ambiente positivo e alinhado com os valores dos funcionários contribui para a lealdade e o comprometimento (Martins; Rodrigues, 2017).

Além das práticas de gestão do dia a dia, a gestão de pessoas deve também englobar o planejamento estratégico relacionado ao capital humano. Isso inclui identificar as necessidades futuras de pessoal, planejar para a sucessão e garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar desafios de crescimento e mudança. A capacidade de antecipar e planejar para o futuro é crucial para assegurar que a empresa possa continuar a prosperar mesmo diante de alterações no mercado ou na estrutura organizacional. A gestão de pessoas em micro e pequenas empresas é um componente essencial que abrange desde a administração eficiente de recursos humanos até a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A abordagem estratégica na gestão de pessoas contribui significativamente para a eficiência operacional, a satisfação dos funcionários e o sucesso geral da empresa. Em um contexto onde cada membro da equipe tem um impacto significativo, a capacidade de gerenciar pessoas de forma eficaz é um fator determinante para a continuidade e o crescimento da organização (Mendonça, 2017).

O administrador desempenha um papel multifacetado e essencial em qualquer organização, sendo responsável por garantir o funcionamento eficaz e a continuidade das operações. Sua função principal é a de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, que incluem tanto o capital humano quanto os recursos financeiros e materiais. O administrador atua como um elo crucial entre a alta direção e os demais membros da organização, garantindo que as estratégias e metas estabelecidas sejam traduzidas em ações concretas e coordenadas (Abreu, 2017).



Uma das funções centrais do administrador é o planejamento, que envolve a definição de objetivos e a elaboração de estratégias para alcançá-los. Isso requer uma análise detalhada do ambiente interno e externo da empresa, a identificação de oportunidades e ameaças, e a formulação de planos que direcionem as ações da organização. O planejamento permite ao administrador antecipar problemas e preparar soluções, garantindo que a empresa esteja bem posicionada para alcançar seus objetivos a curto, médio e longo prazo (Bloise, 2020).

Além do planejamento, o administrador é responsável pela organização dos recursos. Isso inclui a estruturação da empresa de maneira a maximizar a eficiência e a produtividade. A organização envolve a alocação adequada de recursos, a definição de funções e responsabilidades, e a criação de sistemas e processos que facilitem o fluxo de trabalho e a coordenação entre as diferentes áreas da empresa (Abreu, 2017).

No aspecto da direção, o administrador deve liderar e motivar a equipe. Isso envolve a comunicação clara das metas e expectativas, a promoção de um ambiente de trabalho positivo e o incentivo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. O administrador precisa exercer habilidades de liderança para inspirar e engajar os funcionários, promovendo um clima organizacional que favoreça a colaboração e o comprometimento com os objetivos da empresa (Abreu, 2017).

A função de controle é igualmente fundamental para o administrador. Isso envolve monitorar o desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos, avaliar resultados e implementar ajustes conforme necessário. O controle requer a criação e utilização de indicadores de desempenho, a análise de relatórios e a identificação de desvios. O administrador deve ser capaz de tomar decisões corretivas para garantir que a organização se mantenha no caminho certo e alcance seus objetivos de forma eficaz (Bloise, 2020).

Adicionalmente, o administrador atua na tomada de decisões estratégicas e operacionais. Essas decisões impactam todos os aspectos da organização e requerem uma análise cuidadosa das informações disponíveis, bem como a consideração das implicações a curto e longo prazo. A capacidade de tomar decisões informadas e eficazes é crucial para o sucesso da administração e para a adaptabilidade da empresa em um ambiente de negócios dinâmico.

A função do administrador também inclui a gestão das relações externas da empresa. Isso envolve a comunicação com stakeholders, como clientes, fornecedores, investidores e a comunidade em geral. O administrador deve construir e manter relações positivas e produtivas, representar os interesses da empresa e negociar acordos que beneficiem a organização (Abreu, 2017). Apesar desses desafios, as MPEs têm a oportunidade de implementar práticas de gestão de pessoas que se adaptem à sua realidade. Investir em capacitação, promover um ambiente de trabalho colaborativo e reconhecer o desempenho dos colaboradores são ações que podem levar a resultados positivos. Uma gestão de pessoas focada no desenvolvimento não apenas melhora o clima organizacional, mas também pode aumentar a competitividade e a sustentabilidade dessas empresas no mercado.

### 3. CONCLUSÃO

A gestão de pessoas é um fator decisivo para o sucesso de micro e pequenas empresas (MPEs). Em um cenário onde os recursos são frequentemente limitados, a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos se torna um diferencial competitivo essencial. A valorização do capital humano não apenas melhora a performance organizacional, mas tam-

bém contribui para um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem motivados e engajados.

Além disso, o desenvolvimento contínuo das competências dos funcionários é fundamental para que as MPEs se mantenham competitivas no mercado. Investir em treinamentos e capacitações não só aprimora as habilidades da equipe, mas também cria um sentimento de pertencimento e lealdade. Funcionários bem treinados e capacitados são mais adaptáveis a mudanças, o que é crucial em um ambiente empresarial dinâmico.

A construção de um clima organizacional saudável é outra consequência positiva de uma gestão de pessoas eficaz. Quando os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, isso resulta em maior satisfação no trabalho e diminui a rotatividade. A redução da turnover não só economiza recursos financeiros, mas também preserva o conhecimento acumulado na equipe, essencial para a continuidade dos negócios.

A cultura organizacional, que reflete os valores e a missão da empresa, também é moldada pela gestão de pessoas. Em MPEs, onde cada membro da equipe pode influenciar diretamente o ambiente de trabalho, promover uma cultura positiva é fundamental para alinhar os objetivos individuais aos da organização. Uma cultura forte não apenas atrai talentos, mas também os mantém comprometidos com o sucesso coletivo.

Em suma, a gestão de pessoas deve ser encarada como uma prioridade estratégica em micro e pequenas empresas. O investimento no capital humano, no desenvolvimento de competências, na construção de um clima organizacional saudável e na promoção de uma cultura positiva são essenciais para garantir a sustentabilidade e o crescimento das MPEs. Assim, ao reconhecer a importância da gestão de pessoas, essas empresas podem criar bases sólidas para um futuro próspero e inovador.

## Referências

- ABREU, R. C. A expansão urbana da cidade do Crato no contexto da Região Metropolitana do Cariri (RMCA-RIRI) no estado do Ceará. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Geografia). **Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)**. Sobral, 155p. 2017.
- ALMEIDA, W. L. M. **Gestão financeira nas micro e pequenas empresas do ramo da educação infantil: um estudo de caso em Cuiabá e Várzea Grande–MT**. 2019.
- ARRUDA, A. R. **Planejamento e controle financeiro para profissionais autônomos**. Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA). 2019.
- BLOISE, D. M. A importância da metodologia científica na construção da ciência. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 06, Vol. 06, pp. 105-122. Junho de 2020.
- CASTRO, B. L. G. D.; OLIVEIRA, J. B. B. D.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.
- COSTA, J. A. B.; DRUMOND, A. M. A gestão financeira em micro e pequenas empresas no município de Valença/RJ. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), XVII. **Anais... Rio e Janeiro**, 2020.
- GIRARDI, D. Consultoria empresarial: Uma Opção Profissional e um Projeto de Vida. 2017. Disponível em: < [https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod\\_resource/content/1/Artigo\\_6\\_dante\\_Consultoria.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766302/mod_resource/content/1/Artigo_6_dante_Consultoria.pdf)>. Acesso em: 5.09.2024
- MARTINS, F. A. T.; RODRIGUES, L. A. Contribuição da consultoria financeira na gestão organizacional: um estudo em micros e pequenas empresas. **Revista Executiva, Bebedouro SP**, v. 2, n. 1, P. 33-48, 2017.
- MENDONÇA, A. A. T.; RUZZÃO, A. P. A.; SANTOS, J. E.; AZADINHO, L. Z. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 16, n. 17, p.50-68, 2017.



# **LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO**

*ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPORTANCE FOR ORGANIZATIONAL  
SUCCESS*

Alexandre Maycon Rodrigues Nina  
Rodolfo Francisco Soares Nunes

**11**

## Resumo

No mundo atual, o desempenho de liderança dos gestores é crucial para o sucesso das organizações, influenciando diretamente a competitividade, inovação, ética e governança corporativa. O líder tem um papel vital na motivação e coordenação de equipes, promovendo atitudes inspiradoras e entusiasmo no ambiente de trabalho. Estilos de liderança, como o autocrático, democrático e liberal, são fundamentais, com características essenciais como empatia, comunicação e competência sendo necessárias para a eficácia. Este trabalho visa compreender a importância da liderança organizacional, abordando sua evolução, estilos e impacto no sucesso das organizações. A pesquisa destaca o papel do líder na motivação dos colaboradores, alinhando objetivos organizacionais e promovendo crescimento profissional. Além disso, oferece aos acadêmicos de administração conhecimentos práticos, conectando teoria e prática na formação de futuros gestores. Este projeto também proporciona aos acadêmicos de administração conhecimentos específicos na área de formação, ao possibilitar a aplicação da teoria na prática. Assim, os discentes poderão compreender a percepção que os gestores têm sobre a temática e sua importância para as gerações futuras.

**Palavras-chave:** Liderança, Gestores, Organizações, Competitividade, Inovação.

## Abstract

In today's world, the leadership performance of managers is crucial for organizational success, directly influencing competitiveness, innovation, ethics, and corporate governance. The leader plays a vital role in motivating and coordinating teams, promoting inspiring attitudes and enthusiasm in the work environment. Leadership styles, such as autocratic, democratic, and laissez-faire, are fundamental, with essential qualities like empathy, communication, and competence necessary for effectiveness. This work aims to understand the importance of organizational leadership, addressing its evolution, styles, and impact on organizational success. The research highlights the leader's role in motivating employees, aligning organizational goals, and promoting professional growth. Furthermore, it provides management students with practical knowledge, connecting theory and practice in the training of future managers. This project also offers management students specific knowledge in their field of study by enabling the application of theory to practice. Thus, students will be able to understand managers' perspectives on the subject and its importance for future generations.

**Keywords:** Leadership, Managers, Organizations, Competitiveness, Innovation.



## 1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, o desempenho de liderança dos gestores nas organizações torna-se cada vez mais relevante. Para os variados segmentos, o sucesso da organização está relacionado à competitividade, inovação, ética e governança corporativa. Nesse contexto, o papel do líder nas organizações é crucial para a inclusão de estratégias que buscam identificar atitudes inspiradoras e promover entusiasmo para o trabalho em equipe, agregando melhorias essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

A conduta do líder em relação aos seus subordinados pode ser caracterizada pela percepção do seu estilo de liderança, sendo este um desafio contínuo nas organizações. Entre os estilos de liderança mais destacados estão o autocrático, democrático e liberal. A presença de um líder no ambiente empresarial é primordial, pois ele tem a capacidade de entender onde as pessoas se encontram e onde desejam chegar.

As características de um líder eficiente são aquelas que inspiram as pessoas a segui-lo. Tais características incluem caráter, empatia, comunicação, capacidade de ouvir, gerenciar conflitos, competência, saber delegar e comprometimento. Esses aspectos são fundamentais para satisfazer os colaboradores e estimular a organização em termos de produtividade e sucesso. O líder, portanto, tem a capacidade de motivar sua equipe para o sucesso da entidade. No contexto de mudanças, os processos de liderança em muitas organizações são frequentemente tratados de forma empírica pelos gestores, o que pode resultar em tomadas de decisões equivocadas. Essa situação faz com que as empresas se preocupem com a capacitação de suas lideranças.

Dado que uma liderança assertiva contribui para o sucesso das organizações, surge o seguinte questionamento: de que forma uma liderança eficaz pode contribuir para o sucesso das organizações? O objetivo geral deste trabalho foi compreender as características da liderança organizacional e sua importância para o sucesso nas organizações. Para alcançar este objetivo, os objetivos específicos incluem conhecer a evolução da liderança como estratégia nas organizações, compreender os conceitos de liderança e suas características, descrever os estilos de liderança, e apontar a importância de um líder no ambiente de trabalho.

Este trabalho tem o propósito de incentivar e apontar, por meio da pesquisa, o valioso papel do líder no sucesso das organizações, focalizado na execução das metas e no alcance dos resultados, que precisam estar alinhados com os objetivos dos colaboradores. O trabalho justifica-se pela importância do âmbito empresarial, onde o líder desempenha um papel essencial na motivação da equipe, inspirando e extraíndo o melhor desempenho dos colaboradores, gerando resultados satisfatórios. Para a sociedade, este trabalho possibilita o conhecimento sobre a liderança no ambiente organizacional, explorando as potencialidades dos colaboradores e promovendo o crescimento profissional dos mesmos.

Dessa forma, o líder engaja os colaboradores para que a cultura organizacional, missão, visão e valores da organização estejam alinhados aos objetivos da equipe, estimulando a motivação nas ações e a qualidade de vida no trabalho. Este projeto também proporciona aos acadêmicos de administração conhecimentos específicos na área de formação, ao possibilitar a aplicação da teoria na prática. Assim, os discentes poderão compreender a percepção que os gestores têm sobre a temática e sua importância para as gerações futuras.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e

Descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. O presente estudo consistiu em uma pesquisa de revisão de literatura de caráter descritivo, com o objetivo de entender as características da liderança organizacional e sua importância para o sucesso nas organizações. Os principais autores consultados foram: Abdala, Chiavenato, Goleman, Genette, Goleman, Maxweel, Maximiano, Silva, Shinyashiki, Snyder e Volpato. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 20 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Liderança, Gestores, Organizações, Competitividade, Inovação.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em uma época de mudanças e incertezas, a liderança representa um grande desafio para as organizações por ser a maneira mais eficaz de introduzir força, vigor e direção para as empresas rumo ao sucesso e a competitividade. Dessa forma, requer líderes capacitados e comprometidos, para a condução bem-sucedida da equipe. Conforme Shinyashiki (2014, p.22) “lideranças é a arte de inspirar as pessoas em direção aos objetivos”. O autor relata que, através da liderança um líder tem a capacidade de influenciar seus liderados para alcançarem as metas e os objetivos das organizações.

A liderança é realizada pelo processo da comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos (CHIAVENATO, 2008, p. 130).

O autor destaca que liderar seja uma forma de influenciar pessoas por meio do processo da comunicação humana. Dessa forma, busca extrair o melhor de cada colaborador a fim de obter resultados satisfatórios. Assim, o grau de influência do líder dependerá da sua habilidade de encadear os graus de influência, podendo exercê-los conforme a situação e disposição da equipe.

Segundo Chiavenato (2008) destaca por meio da liderança a chamada graus de influência que consiste em coação, persuasão, sugestão e emulação. Deste modo, o autor descreve que o grau de Coação se observa o uso da força, do constrangimento e da pressão para a equipe realizar determinada tarefa. Neste grau seja nítido o autoritarismo por meio da gestão, por ser um tipo de influência que pode afetar o comportamento humano e automaticamente a organização.

A Persuasão não necessita do autoritarismo da gestão, através de conselhos e argumentos o líder consegue induzir ou influenciar seus liderados a realizar tarefas, aceitar as ideias. Embora, a sugestão seja a ação de sugerir algo para um grupo ou indivíduo, expor ideias e propostas para analisar a viabilidade da realização. já a emulação corresponde ao grupo ou indivíduo que queira se igualar ou ser melhor que o líder.

Um bom líder tem a capacidade de motivar, influenciar sua equipe e aumentar a produtividade, levando colaboradores e organização a resultados satisfatórios. Segundo Maxwell (2015 p. 20), parte do desenvolvimento de um líder vem de suas características, pois são as ferramentas que ensinam como a liderança funciona. Portanto, liderar não é uma tarefa fácil, porém algumas características são fundamentais para alcançar o sucesso nas organizações, dentre tais destaca-se caráter, empatia, comunicação, capacidade de ouvir,



gerenciar conflitos, competência, saber delegar e comprometimento. Conforme Maxwell (2015, p. 20):

Qualquer um poder dizer que tem integridade, mas a ação é o verdadeiro indicador do caráter. Seu caráter determina quem você é. Quem você é determina o que você vê. O que você vê determina aquilo que você faz (Maxwell, 2015, p. 20).

Assim, o caráter de um líder tomar o controle de seu comportamento e desenvolve a força de seu caráter. Deste modo, o caráter de um líder em suas ações não pode ser delimitado, pois suas atitudes e propósitos devem ser frequentemente observados em prol de sua equipe no âmbito organizacional.

Embora Snyder (2009, p. 243) define empatia como “uma resposta emocional a dificuldade emocional percebida de outra pessoa”. De acordo com o autor a empatia é a capacidade de compreender as emoções de outra pessoa. Diante disto, é relevante que o líder tenha a capacidade de entender sua equipe, agindo de forma empática, bem como a necessidade de respeitar e se colocar no lugar do outro a fim de compreender os sentimentos do indivíduo

Conforme Maxwell (2015, p.35) afirma que, “A comunicação não é só o que você diz. É também a forma como você diz. Contrariamente ao que alguns educadores ensinam, a chave da comunicação eficiente é a simplicidade”. Portanto, o autor enfatizar que o líder deve se comunicar com sua equipe de forma clara e objetiva que todos consigam compreender, não sendo necessário utilizar palavras técnicas que dificultam a compreensão dos seus colaboradores.

Deste modo Maxwell (2015, p.75), afirma que a capacidade de ouvir trata-se de “Um bom líder encoraja seus seguidores lhe dizer o que ele precisa saber e não o que ele deseja ouvir”. Portanto, cabe ao líder ouvir seus colaboradores e transmitir aos mesmos a confiança de um diálogo aberto e transparente. Desta forma, é relevante o líder ouvir sua equipe, para que assim gere um relacionamento significativo, de confiança e respeito, permitindo que os colaboradores o procurem para dialogar, possibilitando que os influenciem.

Gerenciar os conflitos de acordo com Shinyashiki (2014, p.139) explica que, “Os problemas devem ser enfrentados antes que adquiram maiores proporções. Dependendo da gravidade da situação, porém, é necessário um tempo para cicatrizar as feridas”. Neste sentido, o autor destaca que os conflitos ocorrem quando há divergência entre colaboradores sobre determinados assuntos, e compete ao líder tomar decisões que contribuem com a harmonia do clima organizacional da equipe. Diante disto, percebe-se a importância do líder quanto a resolução dos conflitos existentes na organização.

Conforme Maxwell (2015, p.39). “A competência vai além das palavras. Consiste na habilidade do líder de expressá-la, evidenciá-la e aplicá-la de modo tal que os demais reconheçam que o líder está ciente de sua própria competência”. Assim, líderes competentes sempre vão além, pois ser bom o bastante nunca é suficiente. Portanto, um líder competente está sempre em busca de aprender, crescer e melhorar, para elevar a organização aos altos níveis de excelência.

De acordo com Genett (2011, p.62), diz que saber delegar refere-se “A opção por delegar tarefas permite desenvolver as pessoas, treiná-las e orientá-las”. De acordo com o autor, liderar a equipe requer delegar funções. Portanto, cabe ao líder transferir uma parte das responsabilidades na qual foi designada. Diante disto, o líder incentiva a motivação e avanço dos colaboradores, na medida em que assumem a responsabilidade e liberdade

para tomar decisões.

Em relação ao comprometimento Maxwell (2015, p. 30) afirma que, “Se você deseja ser um líder eficiente, deve ter comprometimento. O verdadeiro compromisso inspira e atrai as pessoas”. Portanto o comprometimento é fundamental para o desenvolvimento de uma equipe, é um esforço na busca por resultados. Desta forma, um líder comprometido inspira e envolve seus colaboradores ao alcance das metas e objetivos da organização, desperta o compromisso dos mesmos na busca por resultados satisfatórios.

De acordo com Chiavenato (2021, p.133) “Estilos de liderança são as teorias que estudam os possíveis estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta”. De acordo com o autor os estilos de liderança é o comportamento dos líderes em relação aos seus liderados e, se manifestam em cada gestor conforme as características individuais, bem como a cultura dos indivíduos na organização. Diante disto o líder tem seu estilo no qual pode ser entendido na maneira que influência sua equipe e, cada estilo apresenta um impacto sobre os mesmos, assim como nos rendimentos que almejam.

Desta forma, cabe ao líder conhecer os estilos de liderança e escolher o melhor para se trabalhar em equipe, visando melhorias nas tomadas de decisões no âmbito organizacional. De acordo com Chiavenato (2008) os três estilos de liderança mais utilizados são conhecidos como Autocrático, Democrático e Liderança Liberal (*Laissez-faire*). Cujo o Autocrático refere-se as Decisões centradas no líder, sem qualquer participação da equipe. Embora, o Democrático corresponde as decisões são debatidas e decididas entre grupo e líder. Já o Liderança Liberal (*Laissez-faire*): O Líder transfere suas decisões aos liderados.

É importante entender que não existe um estilo único de liderar, mas que esses estilos devem ser mesclados de acordo com a situação no ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2008). O autor afirma que em determinados momentos o líder utiliza dos três estilos de liderança, mas que precisa ser coerente ao aplicá-los para que não impacte de forma negativa na organização. Deve saber a hora de tomar uma decisão sozinho, o momento certo de compartilhar de determinadas situações com sua equipe, e até mesmo confiá-los algumas decisões.

Neste estilo de liderança, o líder concentra todas as decisões nele e dificilmente ouvirá as ideias da sua equipe mesmo que essas ideias estejam alinhadas a melhorias e interesse da organização (CHIAVENATO, 2008). Portanto, o líder que determina as tarefas, como e quando executá-las cabendo a seus liderados apenas cumprir o que foi determinado, não aceitando ideias ou sugestões.

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários (MAXIMIANO, 2000, p.344).

De acordo com o autor, o líder autocrático dita as regras, não aceita opiniões e espera que seus liderados cumpram o que foi determinado sem contestar, este estilo de liderança pode causar medo nos seus liderados, podendo desmotivar a equipe, causar frustrações e dificuldades de relacionamento entre a equipe.

Conforme Goleman (2015 p. 45) afirma que “essa abordagem é ideal quando o próprio



líder está inseguro quanto à melhor direção a tomar e precisa de ideias e orientação de funcionários capazes”. O autor destaca quando a liderança democrática é importante de ser usada, pois tomar decisões geram impactos, sejam positivos ou negativos, diante disto, o líder ao sentir-se inseguro quanto a que direção tomar, busca ouvir de seus colaboradores capazes ideias e orientações.

Segundo Chiavenato (2008) explica que, pode observar o líder para permitir sobre seus liderados apresentem ideias e sugestões para ajudá-lo a tomar as melhores decisões. Neste estilo de liderança o papel do líder é mais aberto a participação dos seus liderados, incentiva o envolvimento e dar feedback para que todos tenham conhecimento das suas decisões. Portanto, seja nítida a admiração dos seus liderados para com seu líder por sua capacidade de escutar e permitir que a equipe possa ajudá-lo nas tomadas de decisões.

Para Maximiano (2000, p.344) o conceito da liderança liberal é quando “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”. Neste estilo, o líder não interfere no trabalho ou nas decisões da sua equipe, centralizando todas as decisões aos seus liderados. A vantagem dessa liderança é a responsabilidade, o estímulo do trabalho em equipe, a autoridade e a motivação. Embora, o líder acaba se ausentando do seu papel podendo assim comprometer a organização o líder precisa ter uma equipe responsável e determinada para que não venham tomar decisões erradas ou até mesmo prejudicar a organização com seus atos.

O mundo corporativo ordena líderes com base na visão e dedicação de suas responsabilidades para administrar organizações e pessoas com foco na atuação de seus objetivos. Segundo Cooper (2013), a liderança é uma responsabilidade do âmbito empresarial que exige foco tanto nas pessoas, quanto nas estratégias para atingir os objetivos. Diante disto, o líder propiciar instruções que permeiam sua conduta para o avanço e desenvolvimento da liderança no ambiente proposto

Deste modo, Goleman (2015) afirma que o líder tem o papel extremamente relevante nos processos da organização como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar e assim, organizações com líderes comprometidos tendem a alcançar o sucesso. Portanto, o líder por ser uma figura inspiradora é responsável por repassar a cultura da empresa e certificar de que a equipe esteja alinhada quanto a missão, visão e valores da empresa.

Conforme Abdala et al. (2019, p. 64) “É fato que missão, visão, valores são componentes fundamentais para a formulação das diretrizes estratégicas de uma organização”. Desta forma, estes componentes são a base para atingir os objetivos e metas propostas no seu planejamento estratégico. A missão é o motivo pelo qual a organização foi criada, a visão representa o que a empresa almeja alcançar e onde deseja chegar, seja o futuro para a organização, que podem mudar ao longo do tempo e os valores são inegociáveis e se baseiam em princípios, comportamentos éticos da empresa e dos stakeholders e precisam está claro pois determinam toda a cultura da organização, é a forma de se posicionar no mercado.

De acordo com Volpato (1998, p.82), a motivação é um fator crucial para o sucesso empresarial, visto como a concretização efetiva de um projeto ou a gestão bem-sucedida. Tanto para a administração quanto para os funcionários, o sucesso é uma forma de motivação que não surge espontaneamente; ele depende da tecnologia utilizada na organização e do desempenho e qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores em busca de um objetivo comum.

Os valores, entendidos como crenças no que é importante ou relevante, constituem princípios ou padrões valorizados por indivíduos ou grupos. Cada organização define os valores que considera mais dignos de atenção. Volpato (1998, p.82) afirma que, para identi-

ficar os valores de uma organização, é necessário entender o que orienta suas prioridades e os caminhos escolhidos para alcançar seus objetivos, além de compreender sua visão de futuro em relação aos seus colaboradores e à própria organização.

Volpato (1998, p.83) observa que, apesar dos avanços significativos na área comportamental das organizações, ainda há lacunas na comunicação entre setores, na troca de feedback entre chefias e trabalhadores, no planejamento adequado e no controle excessivo das decisões e ações individuais ou em grupo. Esses fatores ajudam a medir o nível de satisfação e, conseqüentemente, a motivação dos funcionários dentro da organização. A participação de um colaborador motivado é essencial para a eficácia, pois ele é quem opera os equipamentos, executa os procedimentos e garante o cumprimento das metas estabelecidas.

Reconhecer a importância das pessoas como indivíduos, e não apenas como números, permitirá que a organização redescubra talentos que podem contribuir positivamente para o bem comum, resultando em maior produtividade. Segundo Volpato (1998, p.83), todos os trabalhadores são fontes potenciais de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir com seu conhecimento tácito, intervindo nos sistemas de rotinas e procedimentos com sugestões ou opiniões, promovendo assim uma maior integração com o ambiente de trabalho. Dessa forma, deixam de ser meros executores de tarefas e tornam-se protagonistas da ação, passando de agentes passivos a ativos.

Volpato (1998, p.83) acredita que esse ambiente vai além de simples mudanças e requer a adoção de uma nova filosofia de trabalho, na qual o trabalhador, através de seu conhecimento e esforço, sintam-se motivado a inovar. Separar o trabalho manual do intelectual e romper com a visão fordista torna-se essencial para criar um ambiente que estimule a inovação. Agindo dessa maneira, as organizações podem alcançar níveis desejados de competitividade e produtividade, tornando as inovações uma prática contínua. Assim, todos os membros da empresa estarão sempre atualizados e motivados em suas respectivas funções.

Outro elemento de motivação utilizado por empresas que buscam criar um ambiente propício à inovação e à criatividade, expressando seus valores em prol da produtividade, é o cuidadoso alinhamento dos sistemas de recompensas. De acordo com Volpato (1998, p.85), as organizações centradas nas pessoas não destacam o dinheiro como o principal fator de motivação, mas sim as recompensas intrínsecas, como o prazer, o crescimento, o trabalho em equipe, o desafio e a realização. Para isso, oferecem aos trabalhadores oportunidades constantes para que se sintam bem em relação às suas conquistas, contando com o reconhecimento de colegas e chefes.

Para Carvalho (1995, p.170), é fundamental que o empregado sintam a relação entre ele e o produto final, orgulhando-se de poder dizer “eu fiz parte desse processo, eu colaborei com isso”; isso é muito importante nas organizações, pois um colaborador motivado produz mais e melhor. A responsabilidade do líder muitas vezes excede sua capacidade individual, e, nesse caso, ele deve delegar tarefas. Isso permite que ele se dedique a atividades mais importantes, contando com pessoas capazes de substituí-lo quando necessário.

Os estudos realizados até o momento apontam para as seguintes conclusões: todos podem ser líderes; ninguém é destinado a obedecer a tudo, a todos, o tempo todo; e a liderança democrática é a que melhor expressa essa ideia. O sucesso de um programa de treinamento, o direito de participação dos subordinados, a ação de delegar e a tomada de decisões, em última análise, são os fatores que determinarão a firmeza e a legitimidade do líder perante o grupo. A seguir, estão listados os 11 principais atributos da liderança, conforme Volpato (1998):



- a) Percepção aguda do que é justo: Esta é uma qualidade essencial para um líder eficaz. Para ganhar o respeito da equipe, o gestor deve ser sensível ao que é correto e justo. Um estilo de liderança que trata todos de forma justa e igualitária cria um ambiente de segurança, que é construtivo e nivela a equipe.
- b) Planos definidos: O líder motivado sempre tem objetivos claros e bem fundamentados em um plano previamente estabelecido. Ele planeja o trabalho e, em seguida, trabalha para a implementação do plano com a participação de seus subordinados.
- c) Perseverança nas decisões: O gestor que hesita no processo de decisão demonstra insegurança, enquanto um líder eficaz decide após considerar cuidadosamente o problema. Mesmo quando existe a possibilidade de erro, ele mantém a convicção na decisão tomada.
- d) Disposição para fazer mais do que o exigido: Um dos desafios da liderança é estar disposto a fazer mais do que o esperado. O gestor que chega antes e sai depois dos empregados exemplifica essa característica.
- e) Personalidade positiva: As pessoas respeitam essa qualidade, que inspira confiança e ajuda a construir e manter uma equipe entusiasmada.
- f) Empatia: Um líder de sucesso deve ser capaz de se colocar no lugar de seus subordinados, entender como eles se sentem e compreender seus pontos de vista, mesmo que não concorde com eles.
- g) Domínio dos detalhes: O líder bem-sucedido entende e executa cada detalhe de seu trabalho, dominando as responsabilidades inerentes à sua posição.
- h) Disposição para assumir plena responsabilidade: Outro desafio da liderança é assumir a responsabilidade pelos erros de seus seguidores. Um líder verdadeiro deve adotar o lema “a responsabilidade é minha”.
- i) Duplicação: Um líder de sucesso está sempre procurando maneiras de transmitir suas habilidades a outras pessoas, ajudando-as a evoluir e permitindo que ele “esteja em vários lugares ao mesmo tempo”.
- j) Crença profunda em seus princípios: Um líder bem-sucedido é determinado a atingir seus objetivos, independentemente dos obstáculos, acreditando firmemente no que está fazendo.
- k) Auto-motivação: Um gestor que não consegue se auto-motivar não tem chances de motivar os outros.

Liderança é, portanto, o processo de influenciar pessoas para que elas atuem em prol dos objetivos da instituição. Embora muitas vezes associada a grandes personalidades e uma dimensão “mágica”, a liderança pode ser aprendida por meio de treinamentos, experiências e desenvolvimento de habilidades interpessoais. O líder deve também refletir constantemente sobre suas ações para ser bem-sucedido e assumir a responsabilidade de desenvolver novos líderes para o futuro.

Além disso, um líder eficaz deve possuir a capacidade de adaptar seu estilo de liderança às necessidades e características da equipe e da situação. Essa flexibilidade é essencial para lidar com diferentes personalidades, motivar indivíduos de maneira adequada e enfrentar desafios variados que surgem no ambiente organizacional. O desenvolvimento de um ambiente de confiança e respeito mútuo é fundamental para que a influência do líder seja positiva e gere os resultados desejados.

Por fim, a liderança não se restringe apenas ao topo da hierarquia organizacional. Ela pode e deve ser exercida em todos os níveis, incentivando a colaboração e o protagonismo entre os membros da equipe. Quando cada indivíduo se sente valorizado e engajado, o potencial coletivo for maximizado, promovendo um ambiente onde a inovação e a excelência florescem. A liderança, portanto, é uma força transformadora que, quando bem aplicada, pode impulsionar não apenas o sucesso de uma organização, mas também o crescimento e a realização pessoal de todos os envolvidos.

Essa abordagem colaborativa da liderança também enfatiza a importância da escuta ativa e da empatia no relacionamento entre líderes e liderados. Ao compreender as perspectivas e necessidades de sua equipe, o líder é capaz de tomar decisões mais informadas e alinhar as metas institucionais com as expectativas dos colaboradores. Esse alinhamento cria um senso de propósito compartilhado, onde todos se sentem parte integrante do sucesso da organização, o que, por sua vez, eleva os níveis de comprometimento e satisfação no trabalho.

Em suma, a liderança eficaz vai além da mera autoridade; ela se fundamenta na construção de relações genuínas e na habilidade de inspirar confiança e respeito. Ao cultivar essas qualidades, o líder não apenas alcança os objetivos organizacionais, mas também cria um legado duradouro de colaboração e desenvolvimento contínuo, preparando o caminho para futuros líderes que continuarão a impulsionar a organização rumo ao sucesso sustentável.

### 3. CONCLUSÃO

A conclusão deste trabalho reforça a importância da motivação como um pilar central para o sucesso organizacional. Alinhada aos objetivos propostos, a análise mostrou que o processo motivacional, quando estrategicamente desenvolvido, é essencial para alcançar altos níveis de produtividade e inovação dentro das organizações. Através de um ambiente que valoriza os colaboradores, suas ideias e contribuições, é possível criar um ciclo virtuoso onde a motivação leva ao desenvolvimento contínuo, tanto dos indivíduos quanto da própria empresa. Além disso, o trabalho destacou que a liderança eficaz é fundamental nesse processo, pois líderes motivados e bem-preparados não apenas guiam suas equipes, mas também promovem o crescimento e a motivação intrínseca de seus colaboradores. Os valores organizacionais, quando bem definidos e incorporados à cultura da empresa, servem como base para essa motivação, ajudando a alinhar os objetivos individuais com os coletivos. Conclui-se que o sucesso empresarial depende de uma gestão que compreenda e atue sobre o processo motivacional, reconhecendo a importância de se adaptar às mudanças e de promover um ambiente que encoraje a inovação, o desenvolvimento pessoal e a satisfação no trabalho. Esses fatores, aliados à liderança estratégica, são cruciais para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sustentação de um crescimento contínuo e sustentável.

### Referências

ABDALA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração Estratégica: da Teoria à Prática no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GENETTE, D. M. **O poder de delegar.** 9 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MAXWELL, J. C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder: as virtudes fundamentais para conduzir uma equipe ao sucesso.** 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2015

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, A. M. da. **Metodologia da Pesquisa.** 2.ed. Ceará: EDUECE, 2015.

SHINYASHIKI, R. **Liderança e Gestão Total: Seja um verdadeiro campeão nos negócios e na carreira.** 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2014.

SNYDER, C. R. **Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas.** 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias: abordagens atuais.** 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

# **O MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO PARA EMPREENDEDORES EM ASCENÇÃO APÓS A PANDEMIA DE COVID-19**

*DIGITAL MARKETING AS A GROWTH STRATEGY FOR EMERGING ENTREPRENEURS  
AFTER THE COVID-19 PANDEMIC*

Andrea Amorim de Coimbra

12

## Resumo

Este estudo examina o marketing digital como uma ferramenta fundamental para o crescimento de novos empreendedores após a pandemia. Em um cenário onde a tecnologia e a internet influenciam o comportamento do consumidor, o marketing digital surge como uma estratégia essencial para se destacar no mercado, especialmente para pequenas e médias empresas. O objetivo principal da pesquisa foi entender a influência do marketing digital na ascensão desses empreendedores, enquanto os objetivos secundários buscaram identificar as principais ferramentas utilizadas, avaliar sua eficácia e compreender as dificuldades enfrentadas na implementação dessas estratégias. A metodologia adotada foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, utilizando fontes confiáveis e materiais publicados nos últimos 10 anos. A análise revelou a importância do marketing digital, evidenciando como as plataformas digitais oferecem oportunidades para promover produtos e serviços, permitindo que novos negócios concorram em pé de igualdade com grandes empresas. A pesquisa também destacou o papel crucial das diferentes ferramentas digitais na ampliação da visibilidade e alcance das pequenas e médias empresas no contexto pós-pandemia.

**Palavras-chave:** empreendedorismo. Plataformas digitais. Vendas.

## Abstract

This study examines digital marketing as a fundamental tool for the growth of new entrepreneurs after the pandemic. In a scenario where technology and the internet influence consumer behavior, digital marketing emerges as an essential strategy to stand out in the market, especially for small and medium-sized companies. The main objective of the research was to understand the influence of digital marketing on the rise of these entrepreneurs, while the secondary objectives sought to identify the main tools used, evaluate their effectiveness and understand the difficulties faced in implementing these strategies. The methodology adopted was a Qualitative and Descriptive Literature Review, using reliable sources and materials published in the last 10 years. The analysis revealed the importance of digital marketing, highlighting how digital platforms offer opportunities to promote products and services, allowing new businesses to compete on an equal footing with large companies. The research also highlighted the crucial role of different digital tools in increasing the visibility and reach of small and medium-sized companies in the post-pandemic context.

**Keywords:** entrepreneurship. Digital platforms. Sales.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda o marketing digital como uma ferramenta essencial para a ascensão de novos empreendedores diante de um período pandêmico. Num mundo em que a tecnologia e a internet moldam o comportamento do consumidor, o *marketing* digital se destaca como uma estratégia imprescindível para quem busca se estabelecer no mercado. A introdução do projeto enfatiza a crescente relevância das plataformas digitais, que oferecem oportunidades únicas para a promoção de produtos e serviços, especialmente para pequenas e médias empresas.

Ao longo do estudo, serão explorados os diferentes canais de marketing digital, como redes sociais, e-mail marketing e SEO, destacando como esses recursos podem potencializar a visibilidade e o alcance dos novos empreendimentos.

Esta pesquisa justifica-se para a sociedade por tratar da importância do *marketing* digital na democratização do acesso ao mercado, permitindo que empreendedores com recursos limitados consigam competir em igualdade de condições com grandes empresas no cenário pós pandêmico. A pesquisa visa demonstrar como as estratégias digitais não apenas ampliam a visibilidade, mas também possibilitam a construção de relacionamentos mais próximos com os clientes. Além disso, para a pretende-se analisar como o uso eficaz dessas ferramentas pode gerar um aumento significativo nas vendas e na fidelização do público-alvo, tornando-se um alicerce fundamental para o sucesso de novos negócios. Para a comunidade acadêmica, servirá como ponto de partida para o desdobramento de mais estudos correlacionando o *marketing* digital como ferramenta de alavancagem para novos empreendedores principalmente em momentos de crise.

O problema desta pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: o marketing digital é uma ferramenta assertiva para empreendedores que estão iniciando no mercado no período pós pandemia?

O objetivo principal deste estudo buscou entender a influência do marketing digital na ascensão de novos empreendedores após pandemia, e possuiu como objetivos secundários: citar as principais ferramentas de marketing digital utilizadas por novos empreendedores; verificar a eficácia dessas ferramentas na promoção de produtos e serviços; e compreender as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores ao implementar estratégias digitais no cenário empresarial pós pandemia.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se em uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, no qual foram realizadas consultas de recursos didáticos, livros, artigos, artigos de revisão, páginas de web sites confiáveis e projetos de estudo em curso para melhor entendimento do assunto, pois tem toda uma base científica, o que apresenta mais credibilidade para o trabalho apresentado. O período dos artigos pesquisados foi de trabalhos publicados nos últimos 10 anos.

Na pesquisa, realizou-se a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado.

Os descritores desta pesquisa são: marketing digital, empreendedorismo, redes so-



ciais, estratégia, pandemia e sustentabilidade.

## 2.2 Resultados e Discursões

A pandemia de Covid 19 trouxe consigo muitos desafios a serem superados e um deles foi a forma de se reinventar no mercado de trabalho. Com a crise, muitas empresas tiveram que fechar as portas, deixando um rastro de desemprego alarmante durante o ápice da crise na saúde. Dessa forma, houve a necessidade de adaptar-se, inovar e buscar novas soluções para os problemas enfrentados durante o processo.

Como afirma Silva *et al.* (2021, p.2):

A pandemia gerou uma desaceleração da economia e das atividades empresariais, que tiveram que reduzir os trabalhos ou mesmo cessá-los diante das restrições sanitárias impostas, o que desencadeou mudanças essenciais no comportamento dos consumidores, bem como na forma de posicionamento das empresas no mercado.

Aqui o autor destaca uma realidade complexa e multifacetada. A pandemia, ao impor restrições sanitárias, forçou empresas a se adaptarem rapidamente a novas condições de operação, muitas vezes resultando na redução ou paralisação de atividades. Isso gerou uma desaceleração econômica significativa, refletindo na queda de receitas e no aumento do desemprego. Essas dificuldades também trouxeram mudanças essenciais no comportamento dos consumidores que com a necessidade de isolamento social, houve um aumento no consumo online e uma maior valorização de produtos e serviços que garantissem segurança e conforto. Os consumidores tornaram-se mais conscientes de suas escolhas, priorizando qualidade e sustentabilidade.

Por outro lado, as empresas precisaram reavaliar suas estratégias de posicionamento no mercado. Aqueles que conseguiram se adaptar rapidamente, investindo em tecnologia e inovação, conseguiram se destacar, enquanto outros que resistiram às mudanças enfrentaram sérias consequências. Essa nova dinâmica exigiu que as empresas não apenas se adaptassem, mas também entendessem as novas demandas e expectativas dos consumidores, criando assim um ciclo contínuo de evolução e aprendizado no ambiente empresarial. Contudo, mesmo com essa readaptação o índice de desemprego aumentou drasticamente, o que ocasionou a necessidade de recriação por parte dos milhares de trabalhadores que foram demitidos durante esse período.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022) e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP, 2022) constatou-se que no Brasil o número de empreendedores aumentou exponencialmente em comparação ao período antes da pandemia. Para se ter uma ideia, o país saiu do ranking de 13º para ocupar o 7º lugar da posição entre os países que mais possuem microempreendedores no mundo, fazendo com que o Brasil possuísse maior número de profissionais em situação autônoma dos últimos 20 anos.

Dessa forma, o empreendedorismo se tornou a fonte de renda de milhares de pessoas em situação de vulnerabilidade financeira, as quais se dispuseram a iniciar algum tipo de negócio, principalmente usando as ferramentas digitais. A capacidade de empreender após a pandemia de Covid-19 foi desafiadora, mas muitas pessoas se adaptaram e encontraram oportunidades em setores como comércio eletrônico, saúde, tecnologia e serviços online.

O marketing digital se tornou uma estratégia essencial para o empreendedorismo pós-pandemia, pois permitiu alcançar um público maior, promover produtos ou serviços de forma eficiente e construir relacionamentos com os clientes através das redes sociais, e-mail marketing e anúncios online.

Segundo Guimarães Júnior *et al.* (2020) afirmam que a pandemia forçou muitos pequenos negócios a adotarem tecnologias digitais, incluindo o marketing digital, para garantir a sobrevivência e se adaptar às novas demandas dos consumidores. Plataformas como redes sociais e *marketplaces* foram destacadas como canais fundamentais para promoção e vendas. Por outro lado, Cruvinel (2020) enfatiza a importância de capacitar os novos empreendedores no uso de ferramentas digitais. A pandemia não apenas popularizou o marketing digital, mas também expôs a necessidade de aprendizado contínuo para explorar as possibilidades oferecidas por plataformas como Google Ads, Instagram e WhatsApp Business.

Assim, enquanto Guimarães Júnior exemplificam a forma de como o crescimento poderia ser obtido, Cruvinel salienta a importância da capacitação e aprendizado constante para lidar com essas ferramentas que outrora não eram tão presentes na vida das pessoas.

Conforme Santos, Pereira e Souza (2022, p. 8):

Embora os prejuízos da Covid-19 tenham sido desastrosos, os estabelecimentos que se adequaram a nova realidade tiveram a oportunidade de se reinventar, e com uma boa utilização das ferramentas digitais venceram as dificuldades e adquiriram conhecimentos que deverão ser utilizados mesmo após o período pandêmico.

Nesse sentido, o autor destaca o impacto transformador que a pandemia de Covid-19 teve sobre as empresas, ressaltando tanto os desafios quanto as oportunidades criadas. Embora a crise tenha causado perdas significativas, especialmente econômicas e sociais, muitas organizações que se adaptaram às novas condições descobriram maneiras inovadoras de operar.

Portanto, a adoção de ferramentas digitais foi crucial para essa reinvenção, permitindo que empresas mantivessem suas atividades por meio do e-commerce, home office, marketing digital, entre outras soluções. Esse processo forçado de adaptação acelerou a transformação digital, algo que já era uma tendência, mas que foi impulsionado em ritmo muito mais rápido.

Também sugere que as inovações e aprendizados adquiridos durante a pandemia não serão apenas soluções temporárias. Ferramentas e práticas que se mostraram eficientes e benéficas têm o potencial de se consolidar no ambiente empresarial, trazendo ganhos de produtividade e flexibilidade no longo prazo. O uso do digital, por exemplo, facilitou a comunicação com clientes e a expansão de mercados, o que pode se tornar uma vantagem competitiva mesmo após o fim da pandemia. Apesar dos prejuízos severos, a pandemia forçou uma aceleração da transformação digital, e muitas empresas que souberam se reinventar emergiram mais preparadas para o futuro.

O *Marketing Digital* pode ser uma estratégia extremamente eficaz para empreendedores em ascensão por diversas razões. Ele proporciona a oportunidade de atingir consumidores em potencial de forma personalizada, mesmo à distância, ajudando a manter o fluxo de vendas mesmo em tempos de crise.

Segundo Kloter e Armstrong (2007), o avanço tecnológico trouxe maneiras inovadoras e entusiasmantes de compreender e monitorar os clientes, além de possibilitar a cria-



ção de produtos e serviços personalizados para atender suas necessidades específicas. A tecnologia também está auxiliando as empresas a distribuir seus produtos de forma mais eficaz e a se comunicar diretamente com os clientes, seja em larga escala ou individualmente.

Desta forma, alguns autores destacam alguns pontos importantes pelos quais todo empreendedor deve investir no serviço de Marketing Digital:

- **Custo-benefício:** o marketing digital oferece uma alternativa de baixo custo para empreendedores alcançarem novos mercados e fidelizarem clientes, especialmente no contexto de restrições causadas pela pandemia. Segundo Silva, as ferramentas digitais permitem ampla personalização e segmentação, maximizando o retorno sobre o investimento, mesmo para empresas com recursos financeiros limitados (SILVA, 2020, p. 20).
- **Segmentação de público-alvo:** a comunicação organizacional em mídias sociais, ferramentas como anúncios direcionados e plataformas sociais permitem uma segmentação precisa do público, baseada em dados demográficos, comportamentais e geográficos. Isso possibilita que os empreendedores alcancem diretamente os consumidores mais propensos a consumir seus produtos ou serviços, otimizando os investimentos em publicidade (BATISTA *et al.*, 2020).
- **Aumento da visibilidade da marca:** plataformas digitais permitem que marcas alcancem um público muito maior do que os meios tradicionais, devido ao amplo alcance das redes sociais, mecanismos de busca e e-commerce. Ele enfatiza que ferramentas como SEO, anúncios pagos e presença em redes sociais são eficazes para aumentar a exposição da marca, mesmo para pequenos empreendedores com recursos limitados (SILVA, 2020).
- **Interação direta com os clientes:** O marketing digital oferece a oportunidade de interagir diretamente com os clientes por meio de canais como mídias sociais, e-mails e chats online. Isso permite que os empreendedores em ascensão estejam mais próximos de seus clientes, entendam suas necessidades e forneçam um melhor atendimento ao cliente. Batista *et al.* (2020) argumentam que as redes sociais e ferramentas de mensagens instantâneas, como WhatsApp e Instagram, tornaram possível um diálogo direto e contínuo entre empresas e consumidores. Isso ajuda os empreendedores a entenderem melhor as demandas dos clientes, oferecerem suporte personalizado e aumentarem o engajamento.
- **Mensuração e análise de resultados:** Uma das principais vantagens do marketing digital é a capacidade de medir e analisar os resultados de forma precisa. Empreendedores em ascensão podem acompanhar métricas e indicadores-chave para avaliar a eficácia de suas estratégias de marketing e fazer ajustes conforme necessário. Batista *et al.* (2020) também destacam a importância das métricas no marketing digital, ressaltando como a análise precisa dos dados permite aos empreendedores não apenas medir o impacto de suas ações, mas também identificar oportunidades de melhorias e áreas de crescimento.

Em resumo, o *marketing* digital é uma estratégia eficiente e acessível para empreendedores que estão iniciando no mercado e para empresas já consolidadas, proporcionando uma maneira de alcançar e interagir com seu público-alvo de forma direcionada, aumentar a visibilidade da marca e medir o sucesso de suas estratégias. Esses benefícios fazem do *marketing* digital uma estratégia indispensável para os empreendedores que desejam se destacar no mercado.

A criação de conteúdo relevante e compartilhável é uma estratégia fundamental no marketing pós-pandemia. As redes sociais desempenham um papel crucial na disseminação de conteúdo e no engajamento com o público. Ao desenvolver conteúdo autêntico e informativo, as empresas podem reforçar sua presença digital e se destacar em meio à concorrência. Essa estratégia é especialmente importante em um contexto pós-pandemia, no qual as empresas precisam se adaptar ao novo normal e atrair a atenção dos consumidores de forma efetiva. Ao criar conteúdo relevante e compartilhável, as empresas têm a oportunidade de estabelecer uma relação mais forte com seu público-alvo, gerando confiança e fidelidade.

As redes sociais desempenham um papel essencial nesse processo, pois são plataformas populares onde as pessoas passam grande parte do seu tempo online. Ao compartilhar conteúdo interessante e informativo nessas redes, as empresas têm maior chance de alcançar seu público-alvo e obter engajamento. “As redes sociais e o relacionamento no meio digital foram vistos como de extrema importância, sobretudo, pela proximidade, rapidez e visibilidade que oferecem” (SANTOS; LIMA, 2022, p.19)

Nesse sentido, ao desenvolver conteúdo autêntico, as empresas podem transmitir sua personalidade e valores, tornando-se mais humanas e acessíveis aos olhos do público. Isso pode ajudar a fortalecer a imagem da marca e estabelecer uma conexão mais profunda com os consumidores. Além disso, o conteúdo informativo também é uma ótima maneira de atrair a atenção do público. Ao fornecer informações relevantes e úteis, as empresas podem se posicionar como autoridades em seu campo de atuação, ganhando a confiança dos consumidores e incentivando o compartilhamento de conteúdo.

No entanto, vale ressaltar que o conteúdo compartilhável não se trata apenas de criar algo interessante para o público. É fundamental também que o conteúdo seja facilmente compartilhável, ou seja, que possa ser facilmente disseminado nas redes sociais e em outras plataformas. Isso pode incluir o uso de botões de compartilhamento social, chamadas para ação atraentes e formatos de conteúdo adequados para compartilhamento, como infográficos e vídeos curtos. Portanto, a criação de conteúdo relevante e compartilhável é uma estratégia essencial no marketing pós-pandemia. Ao utilizar as redes sociais como plataforma de disseminação e engajamento, as empresas têm a oportunidade de reforçar sua presença digital, estabelecer uma conexão mais profunda com seu público-alvo e se destacar da concorrência.

Diante desses estudos apresentados, podemos afirmar que o marketing digital desempenhou um papel fundamental no período pós-pandemia, oferecendo novas oportunidades para os empreendedores, especialmente para aqueles que estavam começando seus negócios. Além disso, proporcionou aos novos empreendedores ferramentas poderosas para sobreviver e prosperar em um ambiente desafiador, com custos reduzidos, maior alcance e um engajamento direto com o público-alvo. Isso não só ajudou os empreendedores a se adaptarem à nova realidade pós-pandemia, mas também a manterem uma conexão constante com os consumidores, o que se traduz em uma vantagem competitiva no longo prazo.

### 3. CONCLUSÃO

Através da realização desse estudo foi possível atingir os objetivos propostos, permitindo a compreensão sobre o papel crucial do marketing digital na ascensão de novos empreendedores, destacando sua relevância no período pós pandêmico, moldado pela tecnologia e pela internet. Enfatiza como as plataformas digitais oferecem oportunidades



valiosas, especialmente para pequenas e médias empresas, permitindo que estas se promovam e concorram em igualdade com grandes organizações. A pesquisa analisa diferentes canais de marketing digital e investiga como essas ferramentas podem aumentar a visibilidade e o alcance dos novos negócios.

Foi verificada a resposta ao problema proposto uma vez que a pesquisa permitiu responder à questão sobre como o marketing digital pode ser utilizado eficazmente por empreendedores iniciantes em um ambiente competitivo e em constante mudança, criando embasamento de que ele pode ser uma estratégia bastante assertiva para a ascensão no mercado atual por vários motivos. Acessibilidade e custo-benefício, segmentação precisa do público-alvo, aumento da visibilidade de marca, conteúdo relevante e engajamento, oportunidades de *e-commerce*, aproveitamento de tendências e resiliência em tempos de crise são alguns pontos muito positivos nesse cenário.

O artigo também aborda como o marketing digital pode ajudar empreendedores a interagir diretamente com os consumidores, aumentar a visibilidade da marca e medir resultados de maneira eficaz. Além disso, destaca a importância do marketing de conteúdo e das redes sociais na construção de relacionamentos sólidos com os clientes, reforçando a imagem da marca e ainda estimulando a fidelidade.

A pesquisa também apresentou algumas limitações, sendo elas: abordagem mais ampla por meio de mais autores, recurso e tempo limitado para um estudo mais profundo sobre as ferramentas do Marketing Digital.

## Referências

- Batista, K., Saran, A. P. M., Limongi, R., Silva, A. L. B., & Gomes, A. C. **“Organizational communication in social media in times of COVID-19.”** Revista Eletrônica Gestão & Sociedade, v.14, n.39, p. 3689-3697, Especial COVID-19, 2020
- CRUVINEL, I. B. **“Marketing digital em tempos de pandemia”.** Gestão & Tecnologia, 2020
- Guimarães Júnior, D. S., et al. **“Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios”.** Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, 2020
- HUGO, F. C.; CONCEIÇÃO, S. L. A. **Estratégias de marketing digital na pandemia: um estudo de caso realizado em um restaurante da cidade de Juiz de Fora.** Gestão Revista Científica, v. 3, n. 1, 2021.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017
- PICCOLOTTO, Letícia. Mundo pós-pandemia vai ser mais digital e, ao mesmo tempo, mais humano. **JOTA**, jun, 2020.
- SANTOS, J.; LIMA, A. P. **Estratégias Digitais de Combate aos Impactos da Pandemia Covid-19 no Contexto Empresarial.** International Journal of Marketing, Communication and New Media. Special Issue on Marketing in the Context of 28 COVID-19, p. 92-113, 2022. Disponível em: <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/ijmcm/article/view/605>. Acesso em: 12 set. 2024.
- SEBRAE. FGV. **O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios.** 13ª. ed. 2021. Disponível em: [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus13aedicao\\_diretoria-v7.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus13aedicao_diretoria-v7.pdf). Acesso em: 20 jul. 2023.
- SILVA, B.C. P. da. **Uma análise sobre a influência do marketing digital nas organizações durante a pandemia.** 2022. 14 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical, Angical do Piauí, 2022
- SILVA, M. A. da. **A importância do Marketing Digital frente à pandemia “COVID19”.** 2021. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2021/164-164-1-RV.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2024.
- SILVA, W. M. **Marketing digital, e-commerce e pandemia: uma revisão narrativa do panorama brasileiro.**

Universidade Estadual da Paraíba, 2020. Disponível em: UEPB Repositório Digital. Acesso em: 22 ago. 2024

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.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.



# **TREINAMENTO: UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

*TRAINING: A TOOL FOR TEAM DEVELOPMENT*

Bryanna Patrícia Reis Ramos

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**13**

## Resumo

O treinamento em empresas é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, impactando diretamente o desempenho do time e o sucesso organizacional. Este estudo analisa como os programas de treinamento influenciam o desempenho dos colaboradores, ressaltando a importância estratégica dessa prática em um mercado em constante transformação. O objetivo geral foi identificar os principais benefícios do treinamento a longo prazo, enquanto os objetivos específicos incluíram compreender suas contribuições na Cultura organizacional, no clima organizacional e no engajamento dos funcionários, além de avaliar a relação entre o treinamento e o aumento da produtividade. A metodologia baseou-se em análise de estudos de caso e pesquisa quantitativa, voltando-se aos valores de Aprendizagem, Versatilidade, Valores éticos, Eficácia e Satisfação, que estruturam as práticas mais eficazes. Os resultados mostram que empresas que investem em capacitação obtêm maior eficiência e eficácia, um clima organizacional melhorado e maior engajamento dos colaboradores, resultando em uma vantagem competitiva significativa.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Desenvolvimento de colaboradores; Engajamento; Produtividade; Treinamento corporativo.

## Abstract

Training in companies is essential for the continuous development of employees, directly impacting team performance and organizational success. This study examines how training programs influence employee performance, highlighting the strategic importance of this practice in a constantly changing market. The main objective was to identify the long-term benefits of training, while the specific objectives included understanding its contributions to organizational culture, organizational climate, and employee engagement, as well as evaluating the relationship between training and increased productivity. The methodology was based on case study analysis and quantitative research, focusing on the values of Learning, Versatility, Ethical Values, Effectiveness, and Satisfaction, which structure the most effective practices. The results show that companies that invest in training achieve greater efficiency and effectiveness, improved organizational climate, and higher employee engagement, resulting in a significant competitive advantage.

**Keywords:** Organizational culture; Employee development; Engagement; Productivity; Corporate training.



## 1. INTRODUÇÃO

O treinamento em empresas é uma prática essencial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, impactando diretamente a evolução do time corporativo e o sucesso organizacional. Capacitar os funcionários com novos conhecimentos e habilidades, seja para aprimorar suas competências interpessoais ou adquirir conhecimentos específicos, fortalece o desempenho individual e coletivo. No cenário dinâmico e competitivo atual, investir em treinamentos não é apenas uma ferramenta de capacitação, mas também uma estratégia fundamental de gestão que prepara a organização para os desafios futuros, assegurando o alinhamento com seus objetivos estratégicos.

Apesar da importância crescente do treinamento no ambiente corporativo, muitas empresas ainda não percebem o valor estratégico dessa ferramenta. Em algumas organizações, o treinamento é visto como um custo desnecessário, resultando em equipes menos preparadas e menos produtivas. Diante disso, a problemática do trabalho se baseou em responder a seguinte questão: como os programas de treinamento influenciam o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização?

Este estudo se justifica pela necessidade de mostrar que, em um mercado em constante transformação, o treinamento é fundamental para a adaptação rápida das empresas a novas tecnologias e práticas. Investir na capacitação dos funcionários não só aprimora suas habilidades técnicas e interpessoais, mas também fortalece a cultura organizacional, promovendo inovação e cooperação. Além disso, o treinamento contribui para a retenção de talentos, o aumento da satisfação dos colaboradores e a construção de equipes mais eficientes e motivadas, resultando em uma vantagem competitiva para a organização.

Os resultados deste estudo destacam que empresas que investem em treinamento obtêm maior eficiência e eficácia em suas operações, uma vez que funcionários bem capacitados tendem a executar suas funções de maneira mais assertiva. A prática regular de capacitação também contribui para a melhoria do clima organizacional, fortalecendo a colaboração entre equipes, promovendo o aprendizado contínuo e fomentando o desenvolvimento de competências como liderança e resolução de conflitos. Além disso, o engajamento dos colaboradores é intensificado, o que se reflete em maior produtividade e satisfação.

O objetivo geral deste trabalho foi estudar como o treinamento influencia o desenvolvimento dos colaboradores nas empresas e identificar os principais benefícios dessa prática a longo prazo. Os objetivos específicos do trabalho foi compreender as contribuições positivas do treinamento na cultura organizacional e no engajamento dos funcionários, além de avaliar a relação entre o treinamento e o aumento da produtividade dos colaboradores.

A presente pesquisa foi classificada como sendo uma revisão de literatura, de caráter descritivo baseada na análise de uma literatura já existente. Para Caldas (1986) a pesquisa bibliográfica representa a “coleta e armazenagem de dados de entrada para a revisão, processando-se mediante levantamento das publicações existentes sobre o assunto ou problema em estudo”. As bases de dados que foram utilizadas para incorporar estudos e resultados a pesquisa foram: Scielo e google acadêmico, tendo como critério de inclusão publicações dos últimos 20 anos. Para uma melhor compreensão do presente estudo, a revisão literária foi se baseou em livros e dissertações da área de Administração com foco em gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes, por serem essenciais na contextualização das ideias a respeito do tema, oferecendo melhor suporte científico para a pesquisa.

As palavras-chave utilizadas na busca foram: Desenvolvimento de Equipes, Gestão, Capacitação, Empresas e Treinamento.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Milkovich e Bourdreau (2010) descrevem o treinamento como um processo estruturado que visa desenvolver habilidades, comportamentos e atitudes, com o objetivo de alinhar melhor as capacidades dos colaboradores às demandas de suas funções. Para Desler (2003), o treinamento envolve um conjunto de técnicas utilizadas para ensinar tanto funcionários novos quanto antigos as competências essenciais para o desempenho eficaz de suas atividades. Chiavenato (2009) define o treinamento como um processo educacional de curto prazo, implementado de forma organizada e sistemática.

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento gera lucro ao possibilitar que os colaboradores contribuam de forma eficaz para os resultados da empresa, sendo uma maneira eficiente de integrar funcionários, organização e clientes. É fundamental compreender que o planejamento e o cumprimento de todas as fases do processo de treinamento são essenciais para alcançar os resultados desejados. As etapas, na sequência correta de execução, são (Chiavenato, 2010):

O diagnóstico é a primeira etapa do processo de treinamento, consistindo na identificação das necessidades de capacitação a serem atendidas tanto a médio quanto a longo prazo. Em seguida, vem a programação do treinamento, onde se elabora o programa que será implementado para suprir as carências detectadas. A terceira etapa é a implementação, que envolve a execução prática do programa de treinamento. Por fim, a avaliação serve para verificar os resultados alcançados com o treinamento.

Gil (2001) destaca que, para enfrentar os desafios da inovação e da concorrência, as empresas precisam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a correr riscos. Isso exige mais do que colaboradores treinados: é necessário que estejam engajados no processo da organização como um todo.

De acordo com Chiavenato (2010), os principais objetivos do treinamento são: (a) preparar os colaboradores para desempenharem de forma imediata as diversas funções específicas da organização; (b) oferecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal contínuo, não apenas no cargo atual, mas também para futuras posições que o indivíduo possa vir a ocupar. Tachizawa *et al.* (2006) complementam que o treinamento visa modificar as atitudes dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador, tornando-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gestão.

De acordo com Volpe (2005), o treinamento permite que os indivíduos adquiram novas informações e habilidades, o que leva ao desenvolvimento de atitudes, comportamentos e conhecimentos renovados. Esses elementos resultam em melhorias observadas após o treinamento, beneficiando tanto o profissional, que se torna mais capacitado, quanto a empresa, que passa a contar com um colaborador mais qualificado. Além disso, o treinamento é crucial para alcançar excelência na gestão, pois é por meio dele que se implementam métodos de capacitação e desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o sucesso estratégico da organização.

Cerqueira (2009) destaca a importância de implementar programas nas organizações que promovam o desenvolvimento integral das pessoas, focando na orientação e edu-



cação com o objetivo de estimular e aprimorar tanto suas habilidades comportamentais quanto suas competências técnicas. Segundo Chiavenato (2009), para que o treinamento atinja seus objetivos de forma eficiente, é essencial dar ênfase ao conteúdo e às metas. O conteúdo deve abranger a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, a mudança ou aperfeiçoamento de comportamentos e atitudes, além do fortalecimento de conceitos.

O propósito e as metas do treinamento precisam estar claramente definidos para garantir que os resultados desejados sejam alcançados, possibilitando um desenvolvimento contínuo e transformando atitudes em ações. A prática demonstra que o retorno do investimento em treinamento é significativo, embora ocorra a longo prazo e seja difícil de medir. Além disso, cada empresa adota um método diferente para calcular esses custos (LACOMBE, 2005).

Chiavenato (2002) define a aprendizagem como um processo que ocorre internamente em cada indivíduo, resultante de seus próprios esforços, e que se manifesta por meio de mudanças comportamentais que ocorrem diariamente em todas as pessoas. Nesse contexto de aprimoramento das práticas profissionais, é fundamental que os colaboradores passem por atualizações constantes.

Esses programas de treinamento podem proporcionar ao funcionário maiores oportunidades e contribuir para o enriquecimento de seu trabalho nas tarefas desempenhadas. Para que um profissional alcance um desempenho elevado, é fundamental investir em sua aprendizagem contínua. Apenas por meio do conhecimento adquirido durante sua formação inicial e, posteriormente, em processos de educação permanente e desenvolvimento prático, ele poderá se tornar um profissional altamente qualificado. Esse aprimoramento permite que ele potencialize suas habilidades e competências, muitas vezes transformando suas atitudes e convertendo ferramentas operacionais em instrumentos funcionais, capazes de atingir a qualidade desejada.

De acordo com Cerqueira (2009), quando o colaborador assume a responsabilidade de planejar seu próprio desenvolvimento, os objetivos tendem a ser definidos em um contexto mais individual, sem levar em conta as metas da empresa. Essa abordagem é válida apenas quando os objetivos do trabalhador estão alinhados com os da organização, além de ser necessária para o aprimoramento da empregabilidade do profissional.

Chiavenato (2009) destaca que o ensino a distância está se expandindo rapidamente, impulsionado pelo uso de novas tecnologias, como a internet, que abriram novas oportunidades na educação. Nesse contexto, muitas empresas têm adotado essa modalidade em seus processos, especialmente com o crescimento da educação a distância. Atualmente, é viável para as organizações estabelecer parcerias com universidades, permitindo que seus colaboradores tenham acesso a cursos de formação, incluindo graduações, diretamente em seus locais de trabalho.

Portanto, o principal objetivo de uma organização deve ser o desenvolvimento de indivíduos que possam se inserir em um contexto que favoreça a obtenção dos resultados almejados, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas, especialmente na área de gestão de pessoas, que é responsável por definir e elaborar estratégias para valorizar seu quadro de colaboradores. O avanço de uma organização está intrinsecamente ligado à sua habilidade de desenvolver pessoas e ser aprimorada por elas (DUTRA, 2009).

Os colaboradores são o maior ativo das empresas, que englobam desde trabalhadores operacionais até executivos; são essas pessoas que determinam o êxito da organização (CHIAVENATO, 2010). Em linhas gerais, as empresas estão reconhecendo a importância de fomentar e sustentar o constante crescimento de seus funcionários, como estratégia para

preservar suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009). Segundo Pacheco, o processo de desenvolvimento de pessoas abrange o treinamento e se estende ainda mais, incluindo o autodesenvolvimento, que é um processo inerente a cada indivíduo.

Milkovich e Bourdreau (2010) caracterizam o desenvolvimento como um processo de longo prazo que impacta positivamente as habilidades dos funcionários e sua motivação, transformando-os em ativos valiosos para a organização. Nesse contexto, o desenvolvimento abrange treinamento, avanço na carreira e outras experiências relevantes. Pacheco *et al.* (2005) descrevem o desenvolvimento como uma trajetória de crescimento composta por várias etapas; assim, sempre que um indivíduo completa uma fase, ele está apto a enfrentar um novo desafio que contribua para seu aprimoramento pessoal. Várias características individuais, como experiência, vivências, percepção e a capacidade de autodesenvolvimento, são fundamentais para alcançar os resultados desejados.

Pacheco *et al.* (2005) afirmam que o processo de desenvolvimento tende a ser mais ágil e benéfico quando o colaborador ocupa uma posição que aprecia e para a qual possui habilidades. Segundo Aquino (1980), o foco do desenvolvimento é explorar ao máximo o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do colaborador, com o intuito de otimizar seu desempenho, tanto profissional quanto motivacional. A avaliação do desempenho dos indivíduos é um desafio complexo, dependendo da definição de padrões, como indicadores, medições, análises de expectativas e monitoramento de resultados e desempenho.

Pacheco *et al.* (2005) apresentam diversos modelos de avaliação de aprendizagem, cada um com seus indicadores e critérios específicos. Entre eles, destacam-se: Avaliação de Reação e Satisfação: Este modelo é aplicado ao final de eventos e programas, sendo importante considerar variáveis como motivação, interesse, conhecimento prévio, contexto sociocultural e expectativas dos participantes; Autoavaliação: Pode ser realizada em qualquer fase do processo de aprendizagem, ao final de um programa ou etapa de trabalho. No entanto, muitas vezes os colaboradores avaliam o ambiente ao seu redor sem se autoavaliar adequadamente. Essa autoavaliação exige compreensão, maturidade e ética; Avaliação por Competências: Este modelo envolve a coleta de evidências que facilitam a aquisição de competências individuais dos profissionais. Algumas das técnicas utilizadas incluem provas de habilidades, observação de desempenho e resolução de problemas.

Já a avaliação de mudança de comportamento é complexo e reflete a realidade dos indivíduos tanto dentro quanto fora da organização. A avaliação de mudança considera dois fatores principais: o psicológico, que inclui maturidade, interesse e motivação, e o sociocultural, que envolve experiências anteriores. A avaliação de Resultados realiza uma análise abrangente que busca diagnosticar os resultados obtidos, comparando a situação anterior ao processo de desenvolvimento com a nova realidade.

A avaliação de processos envolve a análise de procedimentos e rotinas, com o intuito de identificar e melhorar a qualidade dos processos existentes. Já a avaliação de Performance está vinculada ao comportamento profissional, utilizando o feedback como principal meio de avaliação. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento voltado para o desenvolvimento organizacional tem como propósito melhorar as habilidades e a motivação dos colaboradores, visando transformá-los em profissionais mais valiosos e eficazes para a empresa. Essa estratégia demonstra que o intuito é promover uma capacitação que resulte em um conhecimento mais duradouro por parte dos trabalhadores, aproveitando sua capacidade de aprendizado e produtividade. Assim, busca-se alcançar novas habilidades, conhecimentos, mudanças de comportamento e práticas que são adquiridas por meio do treinamento.



Uma ferramenta de treinamento de alta qualidade proporciona aos colaboradores uma maior satisfação nas competências relacionadas ao trabalho, elevando a eficiência nos resultados positivos, estimulando a criatividade em novas ideias e aprimorando os produtos e serviços oferecidos. Além disso, melhorará a qualidade de vida no ambiente laboral, resultando em um atendimento ao cliente mais eficaz. No contexto externo, isso pode aumentar a competitividade da empresa no mercado, atraindo outras organizações para os colaboradores e aprimorando a imagem da organização, entre outras vantagens para ambos os lados (MILKOVICH, 2006).

Os resultados positivos de uma empresa estão fortemente ligados à qualidade dos processos executados por seus colaboradores em suas respectivas funções. Um dos principais motivos para investir na formação dos funcionários é a melhoria da produtividade organizacional. Profissionais bem-preparados e treinados elevam o padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. A fase de treinamento, como uma ferramenta de avanço organizacional, se alinha a qualquer meta de melhoria contínua definida pela organização, pois busca dotá-la das competências necessárias em seus colaboradores. O treinamento foca na disciplina dos indivíduos e na execução das tarefas, enquanto o desenvolvimento visa o crescimento pessoal dos profissionais (MILKOVICH, 2006).

É fundamental realizar a coleta de informações sobre as necessidades dos funcionários, de modo que cada etapa do processo seja elaborada de forma cuidadosa e transparente. Ao investir em treinamento, é viável alcançar níveis superiores no ambiente corporativo, oferecendo preços mais competitivos, um atendimento excepcional por parte de colaboradores mais engajados e uma equipe mais comprometida com os objetivos da organização.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), uma vantagem competitiva com desenvolvimento sustentável é alcançada quando uma empresa implementa estratégias que geram valor de maneira que não seja facilmente replicável pelos concorrentes, destacando de forma clara e realista seu potencial. Além disso, essa vantagem se consolida quando outras empresas não conseguem reproduzir os benefícios decorrentes dessa implementação. Para obter essa vantagem, diversas organizações adotam a estratégia de investir no capital humano, levando em consideração como os indivíduos percebem o ambiente ao seu redor (MILKOVICH, 2006).

Obter capital intelectual é uma questão que não se refere a algo físico, que não ocupa espaço, não é registrado nas tradicionais contabilidades de partidas dobradas, nem se traduz em números quantificáveis, mas que está rapidamente revolucionando o mundo dos negócios. Isso implica que ter as pessoas adequadas, saber como utilizá-las, retê-las e monitorá-las é essencial para as organizações contemporâneas e futuras (CHIAVENATO, 1999).

A motivação é um mecanismo que impulsiona os indivíduos, cada um com suas necessidades únicas, a alcançar os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que buscam realizar suas próprias metas pessoais. Sobral e Peci (2008, p. 207) definem motivação como a disposição pessoal para empenhar esforços com o intuito de atingir metas organizacionais, desde que esses esforços também satisfaçam, de maneira simultânea, alguma necessidade individual.

De acordo com Goldstein (1991), a avaliação do treinamento refere-se à coleta sistemática de dados descritivos e valorativos essenciais para que se possam tomar decisões eficazes relacionadas à seleção, implementação, valorização e ajuste de diversas atividades instrucionais. Por outro lado, Marras (2011) define o aspecto comportamental como segue: em relação ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora busque sugestões e convide outras áreas da empresa a avaliar o design dos módulos,

a área de Treinamento e Desenvolvimento (T e D) deve assumir a responsabilidade principal pelas informações e valores que serão transmitidos aos participantes, considerando o padrão de comportamentos e condutas que a organização espera de seus colaboradores.

Nesse contexto, o perfil cultural da empresa é fundamental, e, portanto, espera-se que a área de treinamento tenha pleno domínio sobre esse aspecto, a fim de orientar adequadamente as direções que cada módulo de treinamento deve seguir (MARRAS, 2011, p. 137). As organizações que consideram o treinamento de seus colaboradores como um recurso essencial devem adotar práticas que incentivem a motivação desses profissionais, como: criar um ambiente de trabalho positivo que promova um bom clima organizacional, oferecer aos empregados a autonomia para tomar decisões e garantir que essas decisões sejam respeitadas, mostrar ao colaborador como seu trabalho impacta os resultados do departamento ou da empresa, e fazer com que ele se identifique com a identidade corporativa, fornecendo feedback construtivo sobre seu desempenho, destacando tanto os pontos fortes quanto as áreas que precisam de melhorias (MARRAS, 2011).

O treinamento e a motivação estão intrinsecamente conectados e têm o potencial de incentivar os colaboradores a desenvolver projetos que tragam benefícios diretos à sociedade (MARRAS, 2011). Isso ocorre em um contexto onde a empresa está inserida e de onde seus lucros são gerados, considerando, acima de tudo, a habilidade humana de se superar na busca por melhorias tanto individuais quanto coletivas.

Através deste artigo, foi possível concluir que o treinamento se configura como uma ferramenta estratégica essencial para o crescimento organizacional. No entanto, para que o treinamento alcance níveis de eficiência, eficácia e efetividade, é fundamental que seja precedido de um planejamento cuidadoso, conforme discutido. O cenário atual é cada vez mais competitivo e dinâmico, com o surgimento constante de novas tecnologias, métodos e processos.

Assim, o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores devem ser práticas contínuas dentro das organizações, servindo como um meio de proporcionar vantagens qualitativas e quantitativas. Programas de capacitação realizados de forma ocasional tendem a não gerar resultados positivos no que diz respeito ao crescimento dos indivíduos e, conseqüentemente, da própria organização.

Em conclusão, o treinamento de colaboradores é uma peça fundamental para o sucesso organizacional, garantindo que os funcionários estejam aptos a enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução. Empresas que investem em programas de capacitação não apenas melhoram o desempenho técnico e comportamental de suas equipes, mas também fortalecem a cultura organizacional e promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador. Assim, os treinamentos se tornam não apenas uma ferramenta de desenvolvimento individual, mas um alicerce para a evolução contínua e sustentável da organização. A prática de capacitação promove também o engajamento dos colaboradores, gerando um ambiente mais colaborativo, inovador e produtivo.

### 3. CONCLUSÃO

O estudo demonstrou que o treinamento corporativo é uma prática fundamental para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, impactando diretamente tanto o desempenho individual quanto o coletivo, além de contribuir para o sucesso organizacional. Ao capacitar os funcionários com novas habilidades e conhecimentos, as empresas conseguem fortalecer suas equipes e alinhar-se melhor com seus objetivos estratégicos,



especialmente em um mercado competitivo e em constante transformação. Para pesquisas futuras, sugere-se investigar formas de aprimorar os métodos de treinamento e avaliar novas abordagens que possam intensificar o engajamento dos colaboradores, contribuindo ainda mais para a eficácia organizacional.

## Referências

- CALDAS, Maria Aparecida Esteves. **Estudos de revisão de literatura: fundamentação e estratégia metodológica**. São Paulo: Hucitec, 1986.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- CERQUEIRA NETO, E. P. de. et al. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012
- CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Editora Manole.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo Atlas, 2006.
- MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- VOLPE, Renata Araújo e PACHECO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Disponível em: [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). Acesso em: 03/10/2024.

# **PERFIL DO CONSUMIDOR NO E-COMMERCE: COMPORTAMENTO, TENDENCIAS E IMPLICAÇÕES**

*CONSUMER PROFILE IN E-COMMERCE: BEHAVIOR, TRENDS AND IMPLICATIONS*

Andressa Pinheiro Leite

**14**

## Resumo

Este trabalho analisa o comportamento dos consumidores no comércio eletrônico, fenômeno que mudou a experiência de compra, especialmente no Brasil, onde houve um crescimento significativo de 41% das compras online em 2020. O que mostra a importância de estabelecer conveniência, preços competitivos e a necessidade de atender às expectativas do consumidor. Para tanto, a pesquisa trata-se de uma revisão qualitativa e descritiva da literatura, as buscas foram realizadas na base de dados da Scientific Electronic Library Online – SCIELO, Google Acadêmico e em Revistas Eletrônica de Administração. Deste modo, o presente estudo pretende entender as motivações do consumidor e as tendências emergentes no e-commerce brasileiro. As conclusões mostram a busca por preços acessíveis, ética de valor do consumidor, transparência e sua experiência pessoal de compra. Este estudo ajuda a compreender melhor a dinâmica do comércio digital e suas implicações para as estratégias de marketing e desenvolvimento de produtos.

**Palavras-chave:** Comportamento do consumidor. Motivações de compra. Estratégias de marketing digital. Ética. Transparência.

## Abstract

This work analyzes consumer behavior in e-commerce, a phenomenon that changed the shopping experience, especially in Brazil, where there was a significant growth of 41% in online purchases in 2020. Which shows the importance of establishing convenience, competitive prices and the need to meet consumer expectations. Therefore, the research is a qualitative and descriptive review of the literature, the searches were carried out in the database of the Scientific Electronic Library Online – SCIELO, Google Scholar and in Revistas Eletrônica de Administração. Therefore, this study aims to understand consumer motivations and emerging trends in Brazilian e-commerce. The conclusions show the search for affordable prices, consumer value ethics, transparency and their personal purchasing experience. This study helps to better understand the dynamics of digital commerce and its implications for marketing and product development strategies.

**Keywords:** Consumer behavior. Purchasing motivations. Digital marketing strategies. Ethics. Transparency.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema comportamento dos consumidores por meio do mercado digital, onde o comércio eletrônico tornou-se um fenômeno, não apenas por acelerar a inovação do mercado, mas também pela forma como redefiniu a experiência de compra de milhares de consumidores. No Brasil, essa transformação tem se mostrado ainda mais evidente, manifestando-se em um rápido crescimento que desafia os limites do mercado tradicional. O ano de 2020 foi marcante, quando o comércio digital brasileiro obteve um crescimento de 41% em compras online.

Os consumidores desse mercado buscam cada vez mais comodidade, visando também preços altamente competitivos e soluções que simplifiquem o dia a dia. Esse novo jeito de comprar vem moldando novos perfis de consumidores, que exigem cada vez mais que as empresas compreendam e satisfaçam profundamente as suas expectativas e necessidades. Em um mundo digital em constante e acelerada mudança, onde a instantaneidade prevalece, surge a necessidade de desvendar o consumismo digital. Tendo em vista que as empresas podem direcionar seus esforços com maior exatidão ao compreender as complexidades do seu consumidor, podem otimizar suas estratégias e impulsionar seus resultados.

A relevância desse trabalho consistiu em aprimorar a tomada de decisão dentro das organizações, tornando-as mais assertivas e contribuindo para o marketing, o desenvolvimento e a personalização de seus produtos, além de oferecer uma experiência de compra mais satisfatória, atingindo assim um público-alvo ainda maior. Essa pesquisa contribuiu para o mapeamento do comportamento do consumidor, fornecendo insights para empresas, acadêmicos, profissionais de marketing e outras partes interessadas no comércio digital, possibilitando uma compreensão das tendências desse mercado e a avaliação de seu impacto nas estratégias e decisões corporativas. Logo, O problema desta pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: Quais os fatores que impulsionam e influenciam o comportamento no mundo digital?

O objetivo geral do trabalho é compreender a importância do comportamento dos consumidores no comércio eletrônico. Além disso, buscou-se como objetivos específicos discutir as principais motivações dos consumidores, visando compreender suas necessidades no contexto do comércio eletrônico, e identificar as tendências emergentes no e-commerce brasileiro, considerando as mudanças e exigências dos consumidores, bem como as novas estratégias de negócios.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho foi uma Revisão de Literatura Qualitativa e Descritiva, na qual foram consultadas plataformas renomadas, reconhecidas pela abrangência e qualidade de sua literatura acadêmica, como a Scientific Electronic Library Online (SCIE-LO), Google Acadêmico e Revistas Eletrônicas de Administração. Também foram analisados documentos disponíveis em sites institucionais, que forneceram as informações necessárias por meio de artigos e periódicos. Os principais autores consultados incluem Kotler e Keller (2012) e Solomon (2016), que discutem o comportamento do consumidor e as estratégias de marketing.



Os artigos pesquisados cobrem um período de 17 anos, com publicações entre 2007 e 2024. Para a busca, foram utilizados descritores e palavras-chave como “comportamento do consumidor online”, “motivações de compra”, “personalização de produtos”, “ética”, “transparência” e “estratégias de marketing digital”. Estudos de Sousa *et al.* (2018), sobre feedback de consumidores, e de Costa (2009), sobre confiança e segurança no e-commerce, foram fundamentais para compreender os desafios do comércio eletrônico.

Esses autores e obras foram essenciais para embasar a pesquisa, fornecendo uma base teórica sólida sobre os temas abordados, como o comportamento do consumidor e as estratégias de marketing digital.

## 2.2 Resultados e Discussão

Com o surgimento da Internet 2.0 possibilitou aos consumidores, a possibilidade de compartilhar suas experiências ao obter um determinado produto ou serviço. Seja pelo atendimento, qualidade ou até mesmo entrega, essa prática acarreta compartilhamento de experiências, sejam elas positivas ou não.

“Os consumidores ouvem opiniões e levam em consideração comentários de outros, mesmo antes e no momento da sua decisão de compra” (Rodrigues, 2014, p. 83).

Se tratando do universo digital, o Comércio Social (s-commerce) pode facilmente ser definido como uma versão mais interativa do comércio eletrônico (e-commerce), trata-se de que no comércio tradicional aparenta que ao realizar uma compra é como se, você estivesse sozinho, enquanto no s-commerce existem milhares de pessoas contribuindo e interagindo durante todo o processo de compra e venda (Gabriel, 2012).

Dessa forma, pode-se dizer que o consumidor moderno busca uma conexão mais profunda com as marcas, visando também valores éticos e práticas sustentáveis. Isso indica que o comportamento do consumidor caminha para se tornar cada vez mais complexo, indo além da busca por preços mais baixos e conveniência. Estudos reforçam essa ideia de que atualmente existe uma expectativa maior em relação à ética e à transparência nas empresas.

Segundo estudos Deloitte Global (2022) aponta que 79% dos consumidores preferem comprar de empresas que demonstram responsabilidade social, essa tendência é ainda mais visível pelos clientes da geração millennial que priorizam a transparência e as práticas ambientais nas organizações, embora a conveniência continue sendo uma questão social importante. responsabilidade emergem como um dos fatores decisivos no departamento de compras.

Agora é tão mais fácil dar um feedback de qualquer lugar (em particular de seu aparelho móvel) [...] Isso é um fator crítico, pois permite que consumidores expressem seus sentimentos instantaneamente e em detalhes no exato momento em que ficaram frustrados. Eles não tiveram tempo para refletir, então [esse sentimento] ainda está “cru” (QUALMAN, 2011, p. 67-68).

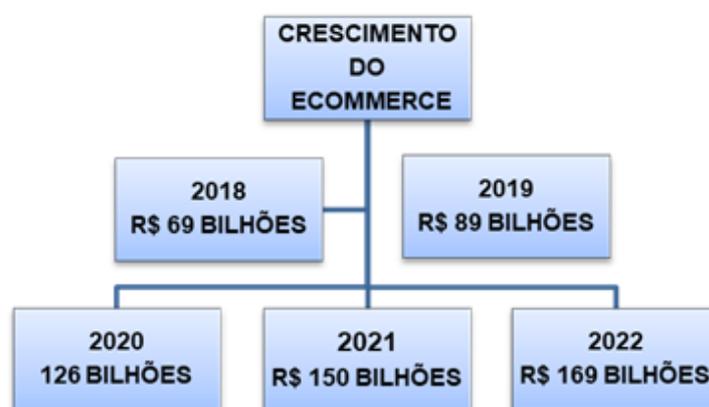
O feedback dos clientes tem se tornado crucial para o desempenho e sucesso de qualquer organização, pois assim permite a compreensão dos anseios e necessidade dos seus clientes, facilitando a identificação de possíveis pontos de melhorias em produtos ou serviços, construindo assim uma fidelidade ainda mais forte e duradoura (SOUSA *et al.*, 2018).

Para Kotler (2000, p.122) “a explosão das necessidades de informações se deu devido a incentivos das impressionantes novas tecnologias da informação”.

Ao longo dos anos pode-se observar um avanço significativo no meio tecnológico, que por sua vez impulsionou a expansão do comércio eletrônico não somente no Brasil, mas pelo mundo, onde podemos realizar compras desfrutando do conforto e comodidade do nosso lar (LORENETTI, 2004).

Nos últimos anos o setor de compras online no Brasil obteve um crescimento expressivo, impulsionado pelo aumento de interações de novos usuários e pelo crescente uso de ferramentas de inovação tecnológica. Esse movimento é evidente ao analisar os dados anuais de faturamento conforme será apresentado na figura 1.

**Figura 1.** Tendência de crescimento



**Fonte:** ABComm, 2023

A análise da figura 1 destaca o crescimento significativo no setor, passando de 53 bilhões de dólares no ano de 2018 para 150 bilhões de dólares em 2022. Esse crescimento reflete um processo contínuo de adaptação às demandas de consumidores cada vez mais exigentes e conectados, além do uso de tecnologias que ampliam a experiência dos usuários. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o comércio eletrônico brasileiro está se expandindo significativamente. Especialmente durante a pandemia de COVID-19. Isto resultou num aumento de aproximadamente 73% na receita em 2020 em comparação com o ano anterior (ABComm, 2022). Este aumento não foi apenas quantitativo, mas também representa uma mudança qualitativa na forma como os consumidores brasileiros interagem com o comércio eletrônico.

Este rápido crescimento foi apoiado pela adoção de novas tecnologias e pela reestruturação das estratégias de atendimento ao cliente. Destaca a tendência de personalização e eficiência na jornada de compra. Ferramentas como inteligência artificial (IA) são usadas para fornecer recomendações personalizadas, e chatbots que melhoram o atendimento. Tornou-se essencial melhorar a experiência de compra e atender às expectativas dos consumidores modernos. Estudos indicam que estas tecnologias não só aumentam a fidelização dos clientes; mas também melhora as taxas de conversão. Criando uma experiência de compra mais rápida e conveniente (E-commerce Brasil, 2022)

Outro fator importante na integração do e-commerce no Brasil é a adaptação logística. As empresas de comércio eletrônico investiram em inovação para melhorar “última milha”, otimizando o processo de envio com rastreamento em tempo real e entrega rápida está em linha com as crescentes expectativas dos consumidores em relação à conveniência digital. Este aspecto logístico anteriormente, era visto como um custo adicional, mas tornou-se um diferencial estratégico. Isso ajuda as empresas a se destacarem em um mer-

cado altamente competitivo (E-commerce Brasil, 2023).

Dessa forma, a situação digital no Brasil não aumenta apenas os volumes de vendas. Mas também inclui complexidade e eficiência. Responder à evolução das necessidades do consumidor e aproveitando as tecnologias emergentes, a contínua expansão do e-commerce reforça o compromisso da empresa em compreender e atender às necessidades de consumidores mais informados e com maiores expectativas.

De acordo com Costa (2009). Alguns consumidores tendem a relutarem em realizar compras online por diversas razões, sendo uma das principais preocupações e inseguranças está em fornecer seus dados pessoais como CPF e dados dos cartões de créditos, tendo receio que sejam usados de forma indevida. Além disso, preocupam-se em que seus produtos venham com avarias e por sua vez tenham a impossibilidade de troca imediata, alguns desses clientes optam por compras em lojas físicas, onde a experiência se torna mais tangível.

Tendo em vista essas incertezas a segurança de dados, estudos apontam a eficácia da transparência em políticas de privacidade, surgindo cada vez mais ofertas de métodos de pagamentos como cartões de crédito, débito, boletos bancários, carteiras digitais e PIX, o cliente que entende claramente como seus dados são protegidos tem uma grande probabilidade de completar uma transação e ser fidelizado pela marca.

Segundo Pesquisas como a de KPMG (2020) mostram que 67% dos consumidores se sentem mais seguros ao comprar em sites que apresentam um selo de segurança reconhecido. Isso indica que as empresas que investem em infraestrutura de segurança contam com a confiança de seus clientes. Isso reforça a ideia de que a confiança não pode ser tratada de forma isolada.

Com base nisso, Qualman (2011) sugere que a transparência das empresas, tanto em suas práticas de segurança quanto em suas operações sociais e ambientais, é um fator crucial para conquistar e manter a confiança do consumidor no ambiente digital.

Além disso, o e-commerce também está sob pressão de demandas por transparência e ética. Conforme mostrado no Relatório Global de Consumo Sustentável, 73% dos consumidores globais afirmam que mudariam seus hábitos de consumo para reduzir seu impacto ambiental. Esses dados apontam para uma direção clara para as empresas: não basta integrar canais digitais e físicos; é essencial que essa integração seja sustentável e transparente para os consumidores (NIELSEN, 2018).

Para Mowen e Minor (2003) Destacam em seu trabalho a abordagem das perspectivas em relação à escolha de compra. Eles observam que, desde o século XVIII até parte da década de 70 do século XX, os pesquisadores acreditavam que as pessoas seguiam uma sequência ordenada e previsível na tomada de decisão de compra, porém ainda na década de 70 esses pesquisadores começaram a questionar esse modelo, tendo em vista que todas as compras “[...] resultam de um processo cuidadoso e analítico”. Alguns desses pesquisadores sugeriram que em determinada circunstância os consumidores poderiam realizar suas compras sem passar por nenhum processo de tomada de decisão.

“O que pode implicar que em algumas situações, as compras podem ser bem mais impulsivas, instintivas ou sob influências de fatores externos” (MOWEN; MINOR, 2003, p. 193).

O consumidor seleciona conscientemente os estímulos à qual é mais receptivo, o que determina uma marca ou produto ser atrativo o suficiente para ser escolhido. Sendo um papel fundamental do marketing garantir que determinado item seja notado pelo consumidor, levando em conta aqueles que já possui desejo ou necessidade do produto em

questão (BANOV, 2020).

Campanhas de marketing que apelam para emoções são facilmente percebidas e lembradas pelos consumidores, fazendo com que seja criada uma ligação emocional com que consome os produtos que estão sendo ofertados.

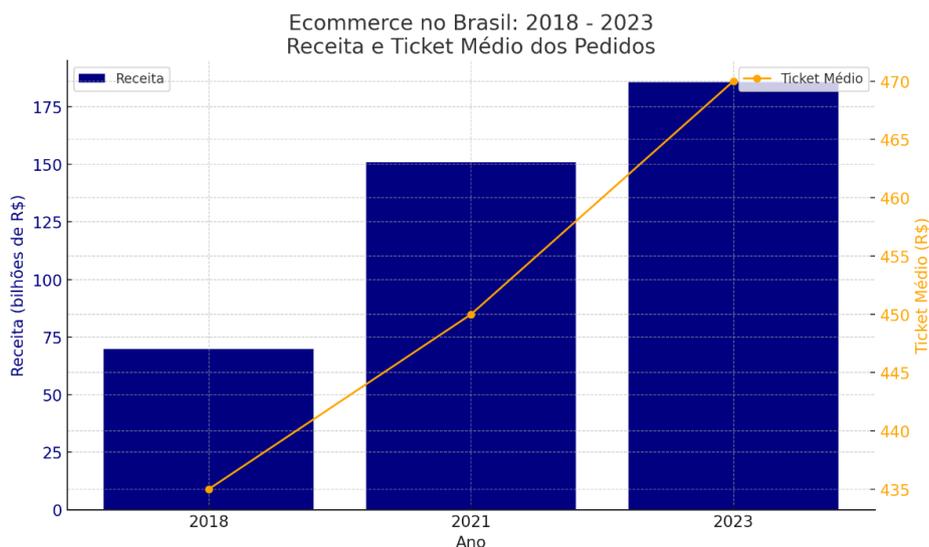
Os produtos são desenvolvidos e fabricados visando atender as necessidades e aos desejos dos consumidores, as necessidades estão ligadas aos aspectos da vida humana. Em contrapartida, os desejos não fazem parte da natureza humana, porém são decorrentes das influências dos grupos em que o indivíduo esteja inserido. Essas demandas podem variar desde a necessidade básicas, até as aspirações mais complexas. “Essas necessidades e esses desejos podem variar dentro de um amplo espectro, que vai desde a fome e sede até amor, status ou realização espiritual.” (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 2).

Conforme entendimento de Marques (2017), compreender o poder e o empoderamento dos consumidores e como eles influenciam o mercado é crucial, o que resulta isso, interação de forma humanizada em suas mídias sócias e transformam em uma comunicação positiva, marcas como Giraffas e Nubank são exemplos de “memes” em oportunidade de engajar e atrair mais público.

Oferecer conteúdo de qualidade tem se tornado essencial, pois não traz apenas interações com menor custo, mas acaba por desafiar o mercado de anúncios tradicionais, com isso diversas empresas no Brasil adotaram o Marketing de conteúdo.

Historicamente, os anúncios nas mídias sociais foram criados com intuito de direcionar clique que levassem seus usuários aos sites de anunciantes para efetuar compras. Porém esse processo obtinha etapas que por sua vez desencorajava seus clientes de finalizarem suas compras. Reconhecendo isso tanto as redes sociais quanto seus anunciantes optaram por eliminar etapas que desmotivavam seus clientes e permitindo assim compras diretamente nas plataformas, o que resultou em uma coleta de dados mais precisa dos hábitos de compra dos usuários, informações que podem e serão utilizadas para recomendações de futuros anúncios, tornando-os ainda mais precisos (Global x Team, 2021).

**Figura 2.** Crescimento E-commerce no Brasil 2023.



**Fonte:** Sciaudone, 2024

Conforme ilustrado na Figura 2, o mercado de e-commerce brasileiro tem apresentado um crescimento impressionante nos últimos anos, com vendas dobrando entre 2018 e 2023. Este crescimento se alinha às teorias de autores que destacam o papel da tecnologia

na transformação dos processos de compra (KOTLER, 2000). Com o aumento do uso de plataformas como Mercado Livre e Amazon no Brasil, os consumidores têm se beneficiado de uma oferta crescente de produtos, bem como de um ambiente de compras cada vez mais competitivo e eficiente.

Por fim, o marketing 4.0 coloca grande ênfase na construção de engajamento e interações, reconhecer o consumidor do 4.0 já é caracterizado por sua presença e voz no mundo digital. É essencial que as empresas tenham esse olhar para poderem promover essa voz em favor de suas marcas, o que requer um entendimento profundo do seu público-alvo, trazendo também valores em comum. Embora pareça desafiador, será através dessas estratégias que essas empresas poderão construir um relacionamento sólido com seu cliente (MARQUES, 2017).

Esse perfil de consumidor espera mais do que produtos de qualidade, ele valoriza marcas que se alinhem com seus valores e que entreguem uma experiência de compra diferenciada e personalizada. Esse consumidor também valoriza uma jornada de compra ágil e eficiente, o que tem impulsionado o uso de tecnologias como Inteligência Artificial e chatbots, além de sistemas de recomendação personalizada em e-commerces.

A Interação dos usuários via Internet tem se tornado crucial no que se refere ao ambiente online no qual atendem suas necessidades de forma individual, refletindo sobre suas preferências e particularidade (GARCIA, 2007).

De acordo com Caro (2010), a Internet alavancou-se no que se refere as velocidades das transações, reduzindo as distâncias físicas e o tempo, além da expansão significativa dos canais de compra e venda. Os meios digitais têm se tornado grandes facilitadores no qual auxiliam seus consumidores na tomada de decisão fornecendo informações essenciais para o processo de escolha.

O acesso instantâneo à informação ajuda os consumidores a exigirem e receber mais informações. As marcas que não se adaptam a esta nova realidade correm o risco de se tornarem irrelevantes. Isso ocorre porque a capacidade de comparar e avaliar é imediata e universal.

Ao correlacionar essas perspectivas é possível ter a compreensão que os fatores externos influenciam e moldam os anseios e necessidades dos consumidores trazendo para as empresas a possibilidade de criar e direcionar seus produtos não apenas para necessidades básicas, mas que cativem os desejos de seus clientes, gerando assim valor, fidelidade e sucesso no mercado.

Segundo Banov (2015, p. 60), “a percepção é um processo por meio do qual os estímulos físicos, captados pelos órgãos dos sentidos, são transformados em interpretações psicológica”

Para Geraldo e Mainardes (2017) o comércio eletrônico é um mercado em constante evolução. onde a tecnologia desempenha um papel fundamental Empresas que conseguem se adaptar às novas demandas dos consumidores e pode oferecer soluções inovadoras. estarão mais bem preparados para conquistar e reter clientes.

É importante ressaltar que a relação entre consumidores e e-commerce é dinâmica e está em constante mudança. Tendências de mercado mudanças no comportamento do consumidor e o progresso tecnológico é um fator que determina essa relação. Portanto, é fundamental que as empresas acompanhem de perto estas mudanças e adaptar-se-á rapidamente à nova realidade.

Dessa forma é evidente o papel do marketing em garantir que os produtos sejam vis-

tos e desejados pelos consumidores, o poder de destacar e agregar valor a um determinado produto influencia positivamente na decisão de compra. Além disso consegue determinar o que as pessoas querem e o que elas exigem, se tornando implícito que as empresas não apenas atendam desejos básicos como também necessidades, anseios emocionais e sociais de seus consumidores.

Com a expansão do mercado digital e a competição acirrada por atenção, exigem-se que as publicidades tenham cada vez mais relevância, alinhada com as perspectivas e necessidades do público-alvo. Utilizando-se de personalização e segmentação para criar uma comunicação mais eficaz promovendo a conexão e a fidelidade dos clientes.

### 3. CONCLUSÃO

Este estudo oferece uma compreensão aprofundada do perfil e comportamento dos consumidores no e-commerce brasileiro. A pesquisa destaca que a prática de preços competitivos e a personalização são fatores cada vez mais decisivos nas escolhas de compra. A análise conclui que os consumidores não buscam apenas produtos e serviços de qualidade, mas também uma experiência de compra que esteja alinhada com seus valores e expectativas. Esse novo perfil de consumidor valoriza marcas que adotam práticas éticas e seguras, além de oferecerem um processo de compra simples e eficiente, ressaltando a importância de uma abordagem humana e personalizada.

A resposta ao problema de pesquisa indicou que o aumento do marketing digital, que prioriza a transparência e as garantias de segurança, é crucial para fortalecer a confiança do consumidor. Os consumidores estão cada vez mais preocupados com a transparência das empresas e com as políticas de privacidade. Esse fator é essencial para as empresas que investem em soluções de segurança digital, pois a percepção de segurança e o cumprimento de normas de proteção de dados são fundamentais para construir confiança e garantir a satisfação do cliente. O comércio eletrônico é, portanto, impulsionado pela confiança e pela facilidade de uso.

Contudo, a pesquisa apresenta algumas limitações, pois baseou-se principalmente em fontes secundárias do mercado brasileiro, o que restringiu o aprofundamento de algumas informações.

Em resumo, o e-commerce brasileiro está em expansão, e a adaptação às novas necessidades e expectativas dos consumidores, juntamente com o rápido desenvolvimento tecnológico e a integração de inteligência artificial e ferramentas de automação, são essenciais para proporcionar uma experiência de compra mais personalizada. As empresas que compreenderem e se adaptarem a essas mudanças estarão em melhor posição para se manter competitivas e relevantes no mercado digital, contribuindo para a satisfação tanto do setor quanto do público.

### Referências

ABINASHDASH. **O banco de dados: O que a sustentabilidade significa hoje**. Nielsen. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/pt/insights/2018/what-sustainability-means-today/>>. Acesso em: 12 out. 2024

ABCOMM. **O e-commerce cresceu, amadureceu e precisa mais do que uma boa tecnologia para levar a melhor experiência ao consumidor**. *ABComm*, 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/o-e-commerce-cresceu-amadureceu-e-precisa-mais-do-que-uma-boa-tecnologia-para-levar-a-melhor-experiencia-ao-consumidor/>. Acesso em: 12 set. 2024.



- BANOV, Márcia Regina. **Comportamento do consumidor: vencendo desafios**. Cengage Learning, 2020.
- CARO, Abrão. **Comportamento do Consumidor e a Compra Online: uma análise multicultural**. Tese (Pós-Graduação) - Universidade de São Paulo, 2010.
- COSTA, Fabiano Leite. **Comércio Eletrônico: Hábitos do Consumidor na Internet**. 2009. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2009/dissertacao\\_fabiano\\_leite\\_costa\\_2009.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_fabiano_leite_costa_2009.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2024.
- E-Commerce fatura R\$ 262 bilhões em 2022**. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-fatura-r-262-bilhoes-em-2022>. Acesso em: 27 out. 2024.
- E-Commerce Brasil - Artigos e Dicas sobre comércio eletrônico**. Ecommercebrasil.com.br. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/>>. Acesso em: 27 out. 2024.
- EM, C. **Crescimento do ecommerce no Brasil**. Disponível em: <<https://dados.abcomm.org/crescimento-do-ecommerce-brasileiro>>. Acesso em: 27 set. 2024.
- Gabriel, M. (2012). **Social Commerce: tão novo, tão antigo**. <https://www.martha.com.br/2010-10-29-social-commerce-cao-novo-cao-antigo/> [ Links ] Acesso em: 09 setembro 2024.
- GARCIA, G.M. **Comportamento do consumidor virtual: a influência das características pessoais na intenção de compra**. Tese (Pós-Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.
- GERALDO, Graciela Cristina; MAINARDES, Emerson Wagner. **Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras online**. REGE-Revista de gestão, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2017.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LORENZETTI, Ricardo Luís. **Comércio Eletrônico**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004
- MARQUES, João Paulo Haddad. **Quem tem medo do consumidor 4.0?** 2017. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2017/12/08/quem-tem-medo-doconsumidor-4-0.html>>. Acesso em: 09 maio 2024.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. Tradução de Vera Jordan. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Bookman Editora, 2016
- QUALMAN, Erik. Socialnomics: **How social media transforms the way we live and do business**. John Wiley & Sons, 2011. p. 67-68.
- Relato de Sustentabilidade 2020**. KPMG. Disponível em: <<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2021/11/retrato-sustentabilidade-2020.html>>. Acesso em: 27 out. 2024.
- RODRIGUES, Diogo. **A influência do word of mouth online na decisão de compra do consumidor**. 2014. Tese de Doutorado.
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. 2005.
- SCIAUDONE, Christiana. **Ecommerce in Brazil: Growth Despite Hurdles**. Disponível em: <<https://www.practicalecommerce.com/ecommerce-in-brazil-growth-despite-hurdles>>. Acesso em: 26 out 2024.
- SOUSA, João Carlos et al. **Importância do feedback do cliente**. In: Gestão de Serviços. São Paulo: Editora ABC, 2018. p. 45-6
- Sustainability In Retail | Deloitte Global**. Deloitte . Disponível em: <<https://www.deloitte.com/an/en/Industries/consumer/perspectives/sustainability-in-retail.html>>. Acesso em: 27 out. 2024.
- TEAM, G. X. **Comércio Social: Encontrando crescimento no cruzamento das mídias sociais e do comércio eletrônico – Global X ETFs**. Disponível em: <<https://globalxetfs.com.br/comercio-social-encontrando-crescimento-no-cruzamento-das-midias-sociais-e-do-comercio-eletronico/#>>. Acesso em: 23 set. 2024.

# **BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE PARA A TOMADA DE DECISÃO ASSERTIVA EM ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR**

*BENEFITS OF ACCOUNTING FOR ASSERTIVE DECISION-MAKING IN THIRD SECTOR  
ENTITIES*

Rayana Gomes da Silva

**15**

## Resumo

O presente estudo buscou compreender o papel da Contabilidade para a assertividade decisória dentro do Terceiro Setor e o modo como coopera para a melhoria delas. Assim, teve-se por problema a questão “quais os benefícios da Contabilidade para a tomada de decisão assertiva em entidades do Terceiro Setor?”. Por objetivo visou-se analisar os benefícios da contabilidade para a tomada de decisão assertiva em entidades do terceiro setor a partir de objetivos subjacentes, sejam eles: conceituar a contabilidade e o terceiro setor e apresentar os benefícios advindos da contabilidade às entidades do terceiro setor, na tomada de suas decisões. A Metodologia adotada foi a revisão biográfica via plataformas eletrônicas. Os resultados apontaram para inúmeras benfeitorias, dentre as quais a regulamentação perante a justiça, a transparência fiscal e a confiabilidade social para com essas organizações, por vezes estigmatizadas. Por fim, concluiu-se ser a Contabilidade não apenas ponto elementar ao funcionamento pleno de tais instituições, como também via direta à sua regulação e aumento de confiabilidade. Ademais, constatou-se que o profissional contábil é, não raras vezes, descreditado de relevância, sendo o setor contábil banalizado e deixado em derradeiro plano, representando considerável imbróglio à sua efetivação.

**Palavras-chave:** Atividade Contábil, Confiabilidade, Processo Decisório, Terceiro Setor.

## Abstract

The present study sought to understand the role of Accounting in enhancing decision-making assertiveness within the Third Sector and how it contributes to the improvement of these organizations. Thus, the research problem was formulated as: ‘What are the benefits of Accounting for assertive decision-making in Third Sector entities?’ The study aimed to analyze the benefits of accounting for assertive decision-making in Third Sector entities, through underlying objectives, namely: to define accounting and the Third Sector, and to present the benefits that accounting provides to Third Sector entities in their decision-making processes. The methodology adopted was a bibliographic review using electronic platforms. The results pointed to numerous benefits, including regulatory compliance, fiscal transparency, and social trustworthiness for these often-stigmatized organizations. In conclusion, Accounting was found to be not only a fundamental element for the effective functioning of such institutions but also a direct means to their regulation and enhanced trustworthiness. Furthermore, it was observed that the accounting professional is frequently undervalued, with the accounting sector often trivialized and relegated to a lower priority, which presents a considerable challenge to its implementation.

**Keywords:** Accounting Activity, Trustworthiness, Decision-Making Process, Third Sector.

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade é a ciência que circunda o patrimônio de qualquer pessoa ou entidade e detêm protagonismo no que diz respeito à assertividade das decisões organizacionais, posto que partir de informações apresentadas em relatório, poderá se chegar ao melhor caminho. Nas entidades do terceiro setor ela também agrega diferentes funções, sendo por isso essencial. Dessa maneira torna-se preciso entender o entrelaço presente entre a contabilidade e suas contribuições para a saúde financeira das organizações do terceiro setor.

A notoriedade social do tema em questão é de fulcral importância, posto que as atividades desenvolvidas pelo terceiro setor são, em geral, benefícios à sociedade, e compreender como a contabilidade auxilia na plenitude desse processo, mostra-se elemento fundamental para que a sociedade compreenda e lance confiança sob tais entidades. No que tange ao cunho científico e acadêmico, o decorrer do artigo trouxe informações pertinentes àqueles que queiram, no futuro, pesquisar ou compreender a respeito do entrelaço existente entre a contabilidade e o terceiro setor, e, de igual maneira, da essencialidade desse ramo para assertividade decisória.

Nesse sentido, como problema deste estudo, buscou-se responder à seguinte questão: quais os benefícios da contabilidade para a tomada de decisão assertiva em entidades do terceiro setor?

Por conseguinte, o objetivo do estudo em questão consistiu em analisar os benefícios da contabilidade para a tomada de decisão assertiva em entidades do terceiro setor. Outrossim, em específico, os objetivos subjacentes a este artigo consistiram em conceituar a contabilidade e o terceiro setor e apresentar os benefícios advindos da contabilidade às entidades do terceiro setor, na tomada de suas decisões.

## 2. METODOLOGIA

O método conforme Mazucato (2018, p. 53) é o pilar para que o conhecimento se torne científico, é o processo de produção que conduzirá a pesquisa, isto é, o caminho a ser traçado e percorrido ao longo do desenvolver do trabalho. Desse modo, a fim de atingir os objetivos deste estudo buscou-se empregar os melhores caminhos para que se firmasse tal construção.

Dito isso, para fins metodológicos o tipo de pesquisa empregada foi a de Revisão Bibliográfica, que conforme Severino (2014, p. 106) “[...] é aquela que se realiza a partir do registro disponível decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc”. Desse modo, foram utilizados trabalhos publicados nos últimos 15 anos encontrados nos correios do Google Scholar e Scielo a partir das palavras-chave “terceiro setor”, “contabilidade”, “benefícios” e “tomada de decisão”. Finalmente, foram excluídos aqueles que não estavam em Língua Portuguesa, datavam mais de 15 anos ou não abordavam diretamente o assunto aqui proposto.

## 3. CONTABILIDADE

A contabilidade pode ser concebida como ciência, método ou sistema, posta à diversa



gama de doutrinadores existentes a seu respeito. Dessa maneira, estando em qualquer das noções mencionadas, tem seu objeto de estudo no patrimônio e nos fatos que causam alteração nesse, seja em entidades com ou sem fins lucrativos. Diante disso, mostram-se ser as funções contábeis multifaces, embora permaneça seu caráter científico.

García-Casella (1997, p. 25 *apud* Silva, 2020) argumenta que mesmo com uma disposição específica, a contabilidade é uma ciência mais ampla do que necessariamente uma ciência da informação, ou da empresa, embora reconhecido o seu valor patrimonial nas aplicações financeiras. Outrossim, engloba, por isso, a contabilidade no mesmo campo das ciências factuais como, por exemplo, a Economia e a Biologia.

Não obstante, vale elucidar o objeto de estudo contábil, o patrimônio, e seu objetivo, registrar, estudar, controlar e divulgar os fatos que afetam o patrimônio das entidades e auxiliar no planejamento da organização. De maneira geral, a contabilidade permeia toda e qualquer entidade, com ou sem fins lucrativos, a fim de melhor condensar e apresentar seus resultados, conforme pode ser visto na Figura 1.

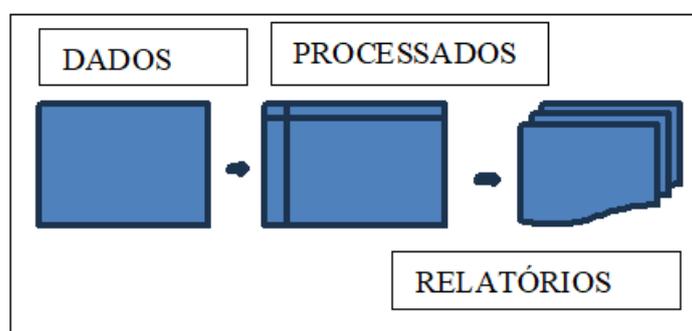


Figura 1. Processo Contábil.

Fonte: Araújo (2009)

Dessa forma, a contabilidade é responsável por condensar as informações patrimoniais em relatórios que cumprirão a o papel de trazer o atual estado em que se encontra a empresa ou entidade, orientando-a quanto ao melhor caminho a ser deduzido frente a crises ou não, esse processo demonstra o protagonismo da Contabilidade dentro do exercício da tomada de decisão.

#### 4. TERCEIRO SETOR

Ao citar-se o terceiro setor, faz-se ponte para pressupor que existam outros dois: um primeiro e um segundo. Desse modo, é preciso enfatizar que o primeiro setor agrega as entidades e órgãos do Governo, tais como os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). No que concerne ao segundo setor – ou mercado –, este agrega as empresas privadas que competem entre si. Por fim, há o terceiro setor que conforme Markioni e Ferreira (2022), é composto por organizações sem fins lucrativos que não possuem ligações diretas com o governo ou com o setor empresarial, é uma parte integral da sociedade civil. Isto posto, essas organizações auxiliam na abordagem de questões sociais, culturais, ambientais e educacionais, muitas vezes preenchendo lacunas que nem o setor público nem o setor privado conseguem atender de maneira adequada.

Nesse sentido, as entidades do terceiro setor, por terem a incumbência de suprir lacunas deixadas pelo Estado no exercício de suas atribuições, podem ser destrinchadas conforme suas atribuições, sendo subdivididas em: Serviço Social Autônomo, Organização Social, Oscip ou Entidades de Apoio. Em resumo, o terceiro setor tem como fim atender à

sociedade e não propriamente o lucro, ainda que necessite estar em superávit, para isso, seus gastos não devem ser maiores que suas entradas - eis então outro ponto em que a presença contábil urge. De maneira geral, também seus integrantes devem apresentar suas informações ao Estado, mesmo que sejam dispensados do pagamento de impostos por isenção ou outras regalias.

## 5. BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE PARA O TERCEIRO SETOR

As atividades contábeis para as entidades do terceiro setor apresentaram-se como essenciais, ainda que, em boa parte dessas organizações não seja dada a elas sua real importância. Isso porque, boa parte das dessas organizações surge sem o planejamento adequado lideradas por pessoas sem o conhecimento propício, no intento de, na maioria das vezes, apenas suprir a necessidade social existente em dada região de forma imediata.

A contabilidade auxilia na tomada de decisões assertivas em entidades do terceiro setor, proporcionando diversos benefícios que contribuem para a gestão eficaz e a realização das missões dessas organizações sem fins lucrativos. Além do exposto, a contabilidade fornece informações financeiras precisas que possibilitam uma visão clara da situação econômica da entidade. Por meio de demonstrativos contábeis como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, que são entregues aos gestores responsáveis por avaliar a disponibilidade de recursos, as fontes de financiamento e as despesas incorridas. Essa visão detalhada permite uma alocação mais eficiente dos recursos e a identificação de áreas que demandam maior atenção (DOS SANTOS *et al.*, 2019).

Mais a mais, é importante dissertar a respeito das exigências fiscais para fins de regulação dessas organizações, que só são possíveis fazendo-se uso das ferramentas e itens próprios do exercício do contador. Dessa forma, os benefícios da contabilidade para o citado grupo, permeia destacadamente a clarificação da situação e a regulação da entidade perante o Governo, a sociedade e aos envolvidos, isto é, os doadores, posto que recebem as informações a respeito da aplicação e destino de suas contribuições, o que colabora intrinsecamente para a maior confiabilidade depositada nessas entidades.

A contabilidade e suas diversas vertentes abrem espaço para que a entidade tenha maior espaço para planejar assertivamente. Porém, um dos percalços encontrados diz respeito aos modelos usados atualmente por essas organizações terem sido elaborados a fim de atender as necessidades das organizações com fins lucrativos. Dessa maneira, é preciso que o exercício contábil seja laborado por um profissional da área, dado que é necessário ter os conhecimentos técnicos para postular as informações solicitadas.

Para Santos *et al.* (2019, p. 23) as ferramentas contábeis como os

[...] elementos de análise, como relatórios, planilhas, balanços etc. e os produtos gerados, como os relatórios gerenciais, possuem a finalidade de fomentar a tomada de decisão nas empresas e constituem importante ferramenta à disposição do gestor para elaboração de orçamentos e a comparação entre os resultados de diversas ações, bem como para a delimitação do ponto de equilíbrio e uma definição do preço dos produtos ou serviços mais precisamente, podendo ser útil, inclusive, na definição de metas e objetivos da empresa e no acompanhamento do alcance destas.

Outrossim, um outro importante papel desempenhado pela contabilidade para o terceiro setor trata-se de possibilitar que se demonstre para a sociedade que as atividades



desenvolvidas estão envoltas em seriedade, o que abre caminho para desmistificar muitos imbróglios e preconceitos envolvendo o terceiro setor e suas organizações. Assim, o exercício contábil, de modo simultâneo à apresentação das origens e destino de seus recursos, valida-os juridicamente e derruba os padrões de preconceito de boa parte da sociedade.

Para mais, o trabalho do contador é reconhecido como essencial dentro do terceiro setor. Isso porque, a prestação de contas é feita para os associados, mediante demonstração contábil assinada por um profissional da contabilidade, apresentada para aprovação em assembleia, de maneira similar ao que ocorre em empresas privadas. A diferença reside no fato de que as entidades do terceiro setor não buscam a obter lucros, mas objetivos sociais, culturais ou recreativos. Não obstante, Almeida *et al.* (2008, p. 13) argumenta que a exigência e busca pela transparência tornaram-se prática obrigatória na legislação e as entidades devem apresentar as demonstrações contábeis de acordo com as práticas aplicáveis, conforme as normas de contabilidade. Sob essa óptica, pode-se postular que a função do contador está para além dos registros, e perpassa o pleno funcionamento e regulação da organização.

Por fim, para Fonseca *et al.* (2021), a contabilidade auxilia na tomada de decisões assertivas em entidades do terceiro setor, fornecendo informações financeiras confiáveis, promovendo a transparência, avaliando o desempenho de programas e projetos e assegurando a conformidade com normas contábeis específicas. Esses benefícios são essenciais para garantir a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos e o alcance de seus objetivos sociais.

## 6. BREVE SÍNTESE

A partir do levantamento realizado, pôde-se perceber que a contabilidade agrega em muito para as organizações e para sua regulamentação. Assim, à medida que recebe o destaque e empreendimento necessários, manifesta de diversas formas suas benfeitorias. Não obstante, é possível postular que a contabilidade está presente no âmago do sucesso das entidades, pois auxilia no processo de regulação e declaração dos bens e ativos de todas as entidades. Desse modo, a contabilidade e seus ofícios oferecem uma gama de melhorias para o terceiro setor.

No entanto, a natureza frequentemente relegada da contabilidade como não essencial dentro dessas entidades representa um desafio significativo para que ela possa desempenhar plenamente seu papel. Nessa óptica, a incorporação e integração de profissionais contábeis emergem como um dos elementos cruciais para o corpo administrativo das organizações mencionadas no artigo em questão. À luz desse viés, a presença desses especialistas não apenas permite uma gestão mais eficaz dos recursos financeiros, mas também garante a precisão e a transparência necessárias na análise e na prestação de contas das atividades do terceiro setor. É, portanto, fundamental que tais entidades reconheçam o valor intrínseco da contabilidade e a importância de contar com profissionais qualificados nesse campo para alcançar seus objetivos de forma mais eficiente e responsável.

Posteriormente, é necessário elencar, dentre os benefícios que a contabilidade pode trazer, a transparência financeira, isto é, à medida que estabelece e organiza os recebidos e a destinação a eles dada. Assim, conforme recebem a clarificação de suas informações, tanto a sociedade, quanto os potenciais investidores podem dar maior credibilidade a essas entidades. Ademais, foi possível estabelecer que, dentre as benfeitorias, estão também a prestação de contas e a gestão mais eficientes dos recursos. Assim sendo, ambas contribuem para a alocação de recursos, localização de eventuais desperdícios e legalizam a

entidade perante o Estado.

Finalmente, é perceptível que as diversas facetas da contabilidade exercem uma influência significativa sobre o terceiro setor, desempenhando um papel essencial no seu funcionamento. Isto posto, quando empregadas de maneira adequada e estratégica, essas vertentes contábeis não apenas têm o potencial de facilitar o alcance das metas estabelecidas pelas organizações do terceiro setor, mas também podem simplificar e agilizar o percurso para atingi-las. Diante disso, cabe às entidades do terceiro setor atribuir a devida importância a este aspecto fundamental da gestão e dedicar recursos adequados para aprimorar as práticas contábeis. Além disso, é imprescindível que as organizações reconheçam o papel crucial da contabilidade como uma aliada estratégica na tomada de decisões, capaz de fornecer informações precisas e relevantes para orientar o planejamento e as ações futuras.

## 7. CONCLUSÃO

Destarte, conclui-se que a contabilidade desempenha função crucial e proporciona diversos benefícios ao terceiro setor, sendo ainda fundamental para facilitar a tomada de decisões assertivas e garantir conformidade regulatória perante a justiça. Além disso, contribui para reforçar a confiabilidade social dessas entidades, especialmente aquelas que frequentemente são sujeitas a estigmas. Essa análise destaca a robusta importância da contabilidade na promoção da transparência e da eficiência das organizações sem fins lucrativos. Com base nisso, os resultados reforçam a necessidade de valorizar e investir na contabilidade como ferramenta para o fortalecimento do terceiro setor.

Ao ponderar sobre o conjunto de informações expostas, fica evidente que os objetivos gerais e específicos foram alcançados, dada a vastidão e abrangência da literatura disponível sobre o tema. Assim, a análise ressaltou a importância da contabilidade para o funcionamento pleno do terceiro setor. Assim, os resultados reforçam a necessidade de reconhecer e promover a contabilidade como um elemento de essencialidade para as organizações sem fins lucrativos.

Por fim, é importante ressaltar que a questão acerca do tema é tão significativa quanto abrangente. Isso demanda uma continuidade e aprofundamento dos estudos, visando dissecá-lo e compreendê-lo em sua plenitude. Além disso, destaca-se a necessidade de dedicar maior atenção e promover debates sobre a ainda presente desvalorização da contabilidade por parte das entidades citadas. Essa reflexão é crucial para fomentar uma compreensão mais ampla de seu papel e impacto no terceiro setor, permitindo uma atuação mais eficaz e transparente das organizações.

## Referências

ARAÚJO, I. da P. Noções Introdutórias. In: ARAÚJO, I. da P. **Introdução à Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 1. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=4SlrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=conceito+de+contabilidade&ots=uqQ2L0W001&sig=W-tfMmqU55uinw93VBjw8qPJLWTA#v=onepage&q=conceito%20de%20contabilidade&f=false>. Acesso em: 17 mar. 2024

MARKIONI, N. D.; FERREIRA, T. C. de O.; SILVA, S. D. da.; OLIVEIRA, E. A. de. Contabilidade aplicada ao terceiro setor. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE**, São Paulo, v. 8, n. 6, p. 1294-1309. jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i6.6059>. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6059>. Acesso em 15 fev. 2024.



MAZUCATO, T. Métodos. In: MAZUCATTO, T. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: UNEP, 2018. cap. 7. p. 54-58. Disponível em: [https://faculdefastech.com.br/fotos\\_upload/2022-02-16\\_10-06-51.pdf](https://faculdefastech.com.br/fotos_upload/2022-02-16_10-06-51.pdf). Acesso em: 17 mar. 2024.

SANTOS, K. C. dos; P., M. H.S.; C., A. A contribuição da contabilidade gerencial para obstar os riscos inerentes às empresas do ramo de autopeças automobilísticas. **Revista UniToledo**, Araçatuba, v. 3, n. 1, p. 20-36. jan/jun. 2019. Disponível em: <http://www.ojs.toledo.br/index.php/gestaoetecnologia/article/view/3004/510>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SEVERINO, A. J. Teoria e prática científica. In: SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2013. cap. 3. Disponível em: [https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cient%C3%ADfico\\_-\\_1%C2%AA\\_Edi%C3%A7%C3%A3o\\_-\\_Antonio\\_Joaquim\\_Severino\\_-\\_2014.pdf](https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf). Acesso em: 17 mar. 2024.

SILVA, R. A. C. A contabilidade como ciência cultural: considerações sobre o conceito doutrinal de Carlos García-Casella. **Teuken Bidikay**, Medellín, v. 11, n. 17, p. 33-50. jul./dez. 2020. DOI: 10.33571/teukin.v11n17a1. Disponível em: <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1781/1594>. Acesso em 15 jan. 2024.

# **IMPACTOS E BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**

*IMPACTS AND BENEFITS OF ACCOUNTING AUDIT FOR BUSINESS MANAGEMENT*

Adones do Vale Paiva

**16**

## Resumo

A pesquisa teve como objetivo pesquisar os impactos e benefícios da auditoria contábil para a gestão empresarial. Para tanto, foi pertinente uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. Através deste tipo de pesquisa, foi possível levantar a literatura necessária para a análise e compreensão da temática proposta. As buscas foram realizadas na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO e Google Acadêmico, documentos disponibilizados em sites institucionais, que possibilitaram a coleta de informações necessárias através de artigos e periódicos disponibilizados. Deste modo, foram selecionadas pesquisas publicadas entre 2015 e 2023. Através da pesquisa, identificou-se que os benefícios e impactos de uma auditoria contábil para uma empresa são: garante conformidade com as leis vigentes, evitando multas e sanções; garante a identificação de riscos financeiros; adesão de medidas preventivas; tomada de decisões; garante a credibilidade e fortalecimento da empresa no mercado financeiro, além de garantir a eficiência dos serviços contábeis; e por fim, evita fraudes e prejuízos.

**Palavras-chave:** Auditoria Contábil. Gestão Empresarial. Benefícios da Auditoria.

## Abstract

The research aimed to research the impacts and benefits of accounting auditing for business management. To this end, a literature review with a qualitative approach was pertinent. Through this type of research, it was possible to gather the literature necessary for the analysis and understanding of the thematic proposal. The searches were carried out in the Scientific Electronic Library Online database – SCIELO and Google Scholar, documents available on institutional websites, which enabled the collection of information through available articles and periodicals. In this way, research published between 2015 and 2023 was selected. Through the research, it was agreed that the benefits and impacts of an accounting audit for a company are: ensuring compliance with current laws, avoiding penalties and penalties; ensure the identification of financial risks; adherence to preventive measures; decision making; ensure compensation and strengthening of the company in the financial market, in addition to ensuring the efficiency of accounting services; and finally, it prevents fraud and losses.

**Keywords:** Accounting Audit. Business Management. Benefits of Auditing.

## 1. INTRODUÇÃO

A auditoria contábil desempenha um papel crucial na gestão empresarial moderna, oferecendo uma série de benefícios que podem impactar significativamente a saúde financeira e operacional de uma empresa. Primeiramente, a auditoria contábil fornece uma verificação independente e objetiva das demonstrações financeiras da empresa, garantindo a precisão e a conformidade com as normas contábeis e regulatórias.

Esse processo não só aumenta a confiabilidade das informações financeiras, mas também reforça a confiança dos investidores, credores e outros stakeholders na integridade e transparência da organização. Além disso, a auditoria contábil pode identificar áreas de ineficiência e desperdício dentro da empresa. Por meio de uma análise detalhada dos processos financeiros e operacionais, os auditores podem detectar falhas nos controles internos, fraudes e outras irregularidades que poderiam passar despercebidas.

Com essas informações, a gestão pode implementar medidas corretivas e melhorias contínuas, otimizando os recursos e aumentando a eficácia operacional. Esse aspecto é particularmente relevante em um ambiente competitivo, onde a eficiência pode ser um diferencial estratégico. A auditoria contábil também contribui para a melhoria da governança corporativa.

Ao fornecer uma avaliação imparcial das práticas e políticas empresariais, os auditores podem recomendar melhores práticas e procedimentos que fortaleçam a estrutura de governança da organização. Isso inclui sugestões para aprimorar a comunicação entre o conselho de administração, a alta gestão e os *stakeholders*, promovendo uma cultura de transparência e responsabilidade. Uma boa governança, por sua vez, pode atrair investidores e parceiros estratégicos, que veem na empresa uma gestão responsável e bem estruturada.

A auditoria contábil tem um papel educativo para a equipe interna da empresa. Ao trabalhar em estreita colaboração com os auditores, os funcionários podem adquirir um entendimento mais profundo das práticas contábeis e dos controles internos, além de aprender sobre a importância da conformidade e da transparência. Ainda, a auditoria contábil contribui para os processos organizativos e eficiência da empresa frente ao mercado, minimizando adversidades e problemas internos que possam impactar a evolução da organização.

Assim, a auditoria contábil consiste em trazer elementos e ferramentas fundamentais para as empresas, uma vez que fornece uma leitura de erros, além de prevenir falhas. Compreendendo esta perspectiva, a presente pesquisa se justifica pela importância de fornecer à sociedade e academia informações e análises sobre a pertinência da adoção de uma auditoria interna, bem como seus benefícios para as organizações.

Desta forma, a pesquisa mostra-se relevante para a comunidade científica e sociedade, uma vez que pretendeu ampliar as discussões sobre a importância da auditoria contábil para as empresas. Além disso, a pesquisa pretende fornecer arcabouço teórico sobre os impactos e benefícios da auditoria contábil para a gestão empresarial, possibilitando assim maior visibilidade do tema, e, portanto, da apreensão de conhecimentos para leitores e sociedade em geral.

Esse aprendizado pode levar a uma maior conscientização e compromisso com a integridade financeira em todos os níveis da organização, criando um ambiente de trabalho mais robusto e alinhado com os objetivos empresariais. Para tanto, a pesquisa teve como



questão norteadora: Quais os impactos e benefícios da auditoria contábil para a gestão empresarial?

Desta forma, o estudo objetivou pesquisar os impactos e benefícios da auditoria contábil para a gestão empresarial. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa definiu a auditoria contábil; apresentou os impactos e benefícios da auditoria contábil para a gestão empresarial e por fim; discutiu sobre a importância da auditoria contábil nos processos de gestão empresarial.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

O estudo foi desenvolvido atendendo os princípios de uma revisão bibliográfica. Através deste tipo de pesquisa, foi possível levantar a literatura necessária para a análise e compreensão da temática proposta. Nesse sentido, o presente estudo foi de cunho qualitativo, a fim de analisar de forma crítica e subjetiva a pesquisa em questão.

As buscas foram realizadas na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO e Google Acadêmico, documentos disponibilizados em sites institucionais, que possibilitaram a coleta de informações necessárias através de artigos e periódicos disponibilizados.

Deste modo, foram selecionadas pesquisas publicadas entre 2015 e 2023 escritas no idioma português, com os seguintes descritores: “gestão empresarial”; “auditoria contábil”. Foram excluídas pesquisas anteriores ao estabelecido, idioma estrangeiro, bem como estudos incompletos, duplicados e indisponíveis gratuitamente para download, ou que não atendessem aos objetivos propostos.

### 2.2 Resultados e Discussão

De acordo com Almeida (2019) a auditoria contábil é um processo sistemático e independente de exame das demonstrações financeiras, registros contábeis e operações de uma organização, com o objetivo de assegurar a precisão, completude e conformidade com as normas contábeis e regulatórias aplicáveis. Esse processo é conduzido por auditores internos ou externos, que utilizam técnicas e procedimentos específicos para avaliar a integridade e a veracidade das informações financeiras apresentadas pela empresa. A auditoria contábil não se restringe apenas à verificação dos números, mas também analisa os sistemas de controle interno e os processos operacionais que sustentam essas informações.

Do mesmo modo, Alves (2019) explica que os principais objetivos da auditoria contábil incluem a detecção e prevenção de fraudes e erros, a avaliação da eficácia dos controles internos, a garantia de que as demonstrações financeiras refletem fielmente a situação financeira e o desempenho da empresa, e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Ao fornecer uma opinião imparcial sobre a veracidade das demonstrações financeiras, a auditoria contábil aumenta a confiança dos investidores, credores e outros stakeholders na empresa, facilitando o acesso a recursos financeiros e melhorando a reputação corporativa.

A auditoria contábil pode ser classificada em duas categorias principais: auditoria interna e auditoria externa. A auditoria interna é conduzida por uma equipe de auditores

empregados pela própria empresa, cujo foco é a melhoria contínua dos processos internos e a mitigação de riscos. Já a auditoria externa é realizada por auditores independentes, contratados pela empresa, que fornecem uma avaliação objetiva e isenta das demonstrações financeiras. Essa independência é crucial para garantir a credibilidade do processo de auditoria e a confiança dos stakeholders (CFC, 2021).

Para Crepaldi (2019) o processo de auditoria contábil envolve várias etapas, incluindo o planejamento da auditoria, a execução de testes e procedimentos, a coleta e análise de evidências, e a emissão de um relatório de auditoria. Durante o planejamento, os auditores definem o escopo da auditoria, identificam áreas de risco e elaboram um plano de trabalho detalhado. Na fase de execução, são realizados testes de controle e de substância para verificar a precisão e a integridade das informações financeiras. A análise das evidências coletadas permite aos auditores formarem uma opinião sobre as demonstrações financeiras, que é formalmente apresentada no relatório de auditoria

O autor enfatiza então que a auditoria contábil é um componente vital para a gestão empresarial eficiente e transparente. Ao assegurar a precisão e a conformidade das informações financeiras, a auditoria contribui para a tomada de decisões informadas, a mitigação de riscos e a construção de uma reputação sólida e confiável. Através de uma abordagem sistemática e independente, a auditoria contábil fortalece a governança corporativa e promove a integridade financeira, beneficiando não apenas a empresa auditada, mas também seus investidores, credores e a sociedade em geral (CREPALDI, 2019).

Cruz (2019) explica que a auditoria contábil exerce um papel essencial na gestão empresarial contemporânea, trazendo uma série de impactos e benefícios que podem transformar a forma como as organizações operam e se posicionam no mercado. Um dos principais impactos da auditoria contábil é a melhoria da precisão e confiabilidade das demonstrações financeiras. Ao garantir que as informações financeiras sejam exatas e estejam em conformidade com as normas contábeis e regulatórias, a auditoria contábil proporciona uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas, permitindo que os gestores planejem e executem suas ações com maior segurança e eficiência.

Um impacto elencado por Dos Santos (2019) é a identificação e mitigação de riscos. Durante o processo de auditoria, são analisados os sistemas de controle interno e os processos operacionais da empresa. Isso permite que os auditores identifiquem falhas, fraudes e ineficiências que poderiam passar despercebidas pela gestão. Com essas informações, a empresa pode implementar medidas corretivas e preventivas, fortalecendo seus controles internos e reduzindo a exposição a riscos financeiros e operacionais. Essa proatividade na gestão de riscos é crucial para a sustentabilidade e resiliência da organização em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo.

Desta forma, Endeavor (2023) enfatiza que a auditoria contábil também contribui significativamente para a melhoria da governança corporativa. Ao fornecer uma avaliação independente das práticas e políticas da empresa, os auditores podem recomendar melhores práticas de governança e sugerir aprimoramentos na comunicação entre o conselho de administração, a alta gestão e os stakeholders. Isso promove uma cultura de transparência, responsabilidade e ética, fortalecendo a confiança dos investidores e outras partes interessadas na gestão da empresa. Uma governança corporativa robusta não só atrai investimentos, mas também melhora a reputação da empresa no mercado.

Corroborando com esta análise, Friske *et al.* (2020) explicam que além desses impactos diretos, a auditoria contábil traz diversos benefícios para a gestão empresarial. Um dos principais benefícios é a otimização de recursos. Ao identificar áreas de ineficiência e desperdício, a auditoria permite que a empresa aloque seus recursos de maneira mais eficaz,



aumentando a produtividade e reduzindo custos. Isso é particularmente importante em um ambiente econômico desafiador, onde a eficiência operacional pode ser um diferencial competitivo crucial.

Ademais, Gil (2019) diz que a auditoria contábil também facilita o cumprimento das obrigações fiscais e regulatórias. Empresas que operam em múltiplas jurisdições ou em setores altamente regulamentados enfrentam complexos requisitos legais que precisam ser rigorosamente atendidos. A auditoria assegura que a empresa esteja em conformidade com essas exigências, evitando multas, penalidades e danos à reputação. Além disso, a conformidade regulatória pode abrir portas para novos mercados e oportunidades de negócios, ampliando o alcance e a competitividade da empresa.

Para Hames (2020) a auditoria contábil tem um papel educativo importante. Ao trabalhar em estreita colaboração com os auditores, os funcionários da empresa podem adquirir um entendimento mais profundo das práticas contábeis e dos controles internos. Esse aprendizado promove uma maior conscientização sobre a importância da conformidade e da transparência, criando um ambiente de trabalho mais robusto e alinhado com os objetivos empresariais.

Com base nos estudos de Mattos (2019) a auditoria contábil é uma ferramenta estratégica vital para a gestão empresarial. Seus impactos, que vão desde a melhoria da precisão financeira e a mitigação de riscos até o fortalecimento da governança corporativa, trazem inúmeros benefícios que podem transformar a eficiência e a competitividade de uma empresa. Ao promover a transparência, a responsabilidade e a otimização de recursos, a auditoria contábil contribui para a construção.

A pesquisa sobre os impactos e benefícios da auditoria contábil para a gestão empresarial é de suma importância no contexto atual das organizações. A auditoria contábil, como um processo sistemático de revisão das demonstrações financeiras e dos controles internos de uma empresa, desempenha um papel crítico na garantia da transparência, integridade e confiabilidade das informações financeiras. Portanto, compreender os efeitos desse processo na gestão empresarial é essencial para a tomada de decisões informadas e estratégicas (MATTOS, 2019).

Uma das áreas de impacto mais significativas da auditoria contábil é a mitigação de riscos. Através da identificação de fraquezas nos controles internos e potenciais irregularidades, os auditores podem ajudar as empresas a evitarem perdas financeiras e danos à reputação. Ao detectar e corrigir falhas nos processos operacionais, a auditoria contábil contribui para a proteção dos ativos da empresa e para a minimização de ameaças externas e internas (BRASIL, 2023).

Além disso, Santos (2019) explica que a auditoria contábil promove a eficiência operacional e o uso eficaz dos recursos. Ao analisar os procedimentos contábeis e operacionais, os auditores podem identificar áreas de ineficiência e desperdício, fornecendo recomendações para melhorias. Isso permite que as empresas otimizem seus processos, reduzam custos desnecessários e aumentem sua produtividade, melhorando assim sua competitividade no mercado. Outro benefício importante da auditoria contábil é o reforço da governança corporativa.

Para tanto, Severeino (2019) explica que ao avaliar as práticas de governança, os auditores podem identificar lacunas na estrutura de controle e sugerir medidas para fortalecer a transparência e a prestação de contas. Isso não apenas aumenta a confiança dos investidores e *stakeholders* na empresa, mas também ajuda a prevenir escândalos corporativos e crises de governança que possam prejudicar a reputação e a estabilidade financeira da organização.

Além dos benefícios diretos, Silva e Vieira (2019) abordam que a pesquisa sobre os impactos da auditoria contábil na gestão empresarial pode fornecer *insights* valiosos para o desenvolvimento de práticas e políticas mais eficazes. Ao estudar casos reais de auditoria e seus resultados, os pesquisadores podem identificar tendências, melhores práticas e áreas de melhoria na condução das auditorias contábeis. Isso, por sua vez, pode influenciar o desenvolvimento de padrões e regulamentos contábeis, bem como a evolução das técnicas e metodologias de auditoria.

Vergara (2019) explica que a pesquisa sobre os impactos e benefícios da auditoria contábil para a gestão empresarial é essencial para o avanço do conhecimento nesta área e para a melhoria contínua das práticas empresariais. Ao compreender melhor como a auditoria contábil afeta a gestão das empresas, é possível desenvolver estratégias mais eficazes para aprimorar a transparência, mitigar riscos e promover o sucesso sustentável das organizações de uma base sólida para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo das organizações.

Assim, compreende-se que a auditoria contábil promove a melhoria dos resultados de uma empresa, já que esta tem a finalidade de prevenir riscos e falhas, além de identificá-las, otimizando assim os processos da organização, promovendo segurança frente ao mercado e as legislações vigentes, além de corroborar com o bom andamento da empresa.

### 3. CONCLUSÃO

Através da literatura elencada para esta pesquisa, identificou-se que a auditoria contábil é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização empresarial. Segundo os autores a auditoria corrobora diretamente para que a empresa esteja em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis vigente, evitando multas e sanções, e, portanto, reduz custos e prejuízos para a empresa. Identificou-se também que auditoria contábil eficiente garante a identificação de riscos financeiros e operacionais, possibilitando assim, a adesão de medidas preventivas.

Observou-se também através dos achados que a auditoria contábil ajuda na tomada de decisões, no fortalecimento econômico da empresa, além de garantir a credibilidade desta no mercado financeiro. Além disso, possibilita um melhor controle de bens, direitos e obrigações, garantido assim, a eficiência dos serviços contábeis, resguardando a empresa de fraudes e dilapidações.

Desta forma, almejou-se com esta pesquisa promover maior visibilidade ao tema, ou seja, fornecer informações pertinentes sobre os impactos positivos que uma auditoria contábil promove em uma empresa. Salientou-se que é através da auditoria que muitos entraves e problemáticas são solucionadas e sanadas em uma organização.

### Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: abordagem moderna e completa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ALVES, Antônio César Olímpio; et.al. **Auditoria interna em uma empresa atacadista**: um estudo de caso na percepção dos auditores e auditados quanto às práticas de auditoria interna. RAGC, v.5, n.18, p.64-80, 2019.
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BARRETO, David. **Auditoria teoria e exercícios comentados**. 3. edição. São Paulo: Método, 2019.



CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade NBC PA 01**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2021. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-pado-auditor-independente/>. Acesso em: 12 de set. 2024.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. – 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2019. CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. Auditoria contábil: Teoria e prática. 10 São Paulo: Editora Atlas, 2019.

CRUZ, Flávio da. **Auditoria e controladoria**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2019.

DOS SANTOS, Marcos José Araújo. **Auditoria de Gestão de Riscos: o novo olhar do Tribunal de Contas da União**. RAGC, v. 6, n. 22, 2019.

ENDEAVOR - ENDEAVOR, **Auditoria de Negócios**. Disponível em: HYPERLINK “<https://endeavor.org.br/tomada-de-decisao/a-importancia-da-auditoria-de-negociospara-seu-empresendimento/>” Endeavor HYPERLINK “<https://endeavor.org.br/tomadade-decisao/a-importancia-da-auditoria-de-negocios-para-seuempreendimento/>” Brasil. Acessado em: 5 set. 2024.

FRISKE, Hadassa Landherr et al. **Auditoria Interna Para Melhoria De Processos< Contrlole E Combate A Fraudes E Erros**. Revista Eletrônica da faculdade de Alta Floresta, v. 9, n. 1, p. 21-38, 2020.

GIL, A. de L. **Auditoria Operacional e de Gestão**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMES, Gisele. **A importância da auditoria interna no Processo decisório das organizações: uma revisão de literatura**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis. 2020.

MATTOS, João G de. Auditoria. Porto Alegre: Grupo SAGAH, 2019.

SANTOS, Silas de Queiroz. **Auditoria interna de gestão** – seus reflexos e suas contribuições no processo decisório de uma concessionária de motocicletas, situada na cidade de Barreiras – Bahia. Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB. 2019

SILVA, Manuhela Alvares; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **Auditoria Interna: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações**. Redeca, v.2, n. 2, p. 1 -20, jul.-dez. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração** – 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2015

# **BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A DETECÇÃO E PREVENÇÃO DE ERROS E FRAUDES**

*BENEFITS OF ACCOUNTING AUDIT FOR DETECTING AND PREVENTING ERRORS AND  
FRAUD*

Lucas Maranhão Serejo

**17**

## Resumo

A auditoria contábil é de suma importância para a prevenção de erros e fraudes em empresas, uma vez que permite prever situações e entraves que possam acarretar prejuízos financeiros, erros e fraudes. Para isso, a pesquisa teve como problema de pesquisa: Quais os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes? Assim, a presente pesquisa teve como objetivo pesquisar os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes. Desta forma, o estudo tratou-se de uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. As buscas foram realizadas na *Scientific Eletronic Library – SCIELO*, e em Revistas Eletrônicas de Ciências Contábeis, que possibilitaram a coleta de informações necessárias através de artigos e períodos disponibilizados. Foram selecionadas pesquisas publicadas entre 2015 e 2023 escritas no idioma português, com os seguintes descritores: “auditora fiscal”; “prevenção de erros e fraudes”. A partir da literatura elencada para a pesquisa, observou-se que a auditoria contábil é permite a transparência e a confiabilidade das relações e processos financeiros das organizações, contribuindo também para a proteção patrimonial da empresa contra possíveis penalidades fiscais.

**Palavras-chave:** Auditoria Contábil. Erros e Fraudes. Prevenção.

## Abstract

Accounting auditing is extremely important for preventing errors and fraud in companies, as it allows you to predict situations and obstacles that could lead to financial losses, errors and fraud. To achieve this, the research problem was: What are the benefits of accounting auditing for detecting and preventing errors and fraud? Thus, the present research aimed to research the benefits of accounting auditing for detecting and preventing errors and fraud. Therefore, the study was a bibliographic review with a qualitative approach. The searches were carried out in the Scientific Electronic Library – SCIELO, and in Electronic Journals of Accounting Sciences, which enabled the collection of necessary information through articles and periods made available. Research published between 2015 and 2023 written in Portuguese was selected, with the following descriptors: “tax auditor”; “error and fraud prevention”. From the literature listed for the research, it was observed that accounting auditing allows for the transparency and reliability of organizations’ financial relationships and processes, also contributing to the protection of the company’s assets against possible tax penalties.

**Keywords:** Accounting Audit. Errors and Fraud. Prevention.

## 1. INTRODUÇÃO

A auditoria contábil exerce um papel crucial na detecção e prevenção de erros e fraudes nas organizações. Fundamenta-se em um conjunto de procedimentos sistemáticos e independentes, cujo objetivo é avaliar a precisão e a integridade das demonstrações financeiras. Essa prática, além de garantir a conformidade com as normas contábeis e regulatórias, promove uma cultura de transparência e responsabilidade dentro das empresas. A importância da auditoria contábil tem crescido significativamente, especialmente em um ambiente corporativo cada vez mais complexo e sujeito a rigorosos padrões de governança.

Compreende-se que a auditoria contábil é uma ferramenta vital para identificar discrepâncias e irregularidades que possam surgir nos registros financeiros. Por meio de uma análise minuciosa e criteriosa, os auditores são capazes de detectar não apenas erros não intencionais, resultantes de lapsos humanos ou falhas no sistema, mas também fraudes deliberadas, que podem ter impactos devastadores para a empresa. A detecção precoce de tais anomalias permite a adoção de medidas corretivas imediatas, minimizando os riscos de danos financeiros e reputacionais.

Adicionalmente, a auditoria contábil contribui significativamente para a prevenção de erros e fraudes. Ao implementar uma rotina de auditorias regulares, cria-se um ambiente de controle interno robusto, onde os colaboradores são continuamente incentivados a seguir procedimentos corretos e éticos. A presença de auditores externos ou internos serve como um dissuasor para práticas fraudulentas, uma vez que aumenta a percepção de monitoramento e fiscalização contínua. Dessa forma, a auditoria contábil não apenas corrige, mas também previne a ocorrência de futuras irregularidades.

Para tanto, a pesquisa teve como relevância ampliar os estudos acerca da importância da auditoria contábil, uma vez que esta permite minimizar situações de fraude, prejuízos financeiros, multas e outros entraves que possam prejudicar a saúde das organizações. Desta forma, trazer à luz este tema, permite-nos contribuir com a visibilidade da temática, bem como da necessidade de discutir na seara acadêmica e no âmbito do curso de Ciências Contábeis a pertinência e necessidade de fomentar estudos e pesquisas sobre auditoria contábil.

Em suma, a auditoria contábil representa um elemento essencial para a saúde financeira e a governança das organizações. Através de sua capacidade de identificar e mitigar riscos, ela garante a confiabilidade das informações financeiras, fortalece os controles internos e protege os interesses dos stakeholders. A eficácia dessa prática reside na sua abordagem sistemática e independente, que assegura uma avaliação objetiva e detalhada das operações financeiras, promovendo assim a integridade e a sustentabilidade das empresas no longo prazo. Para isso, a pesquisa teve como problema de pesquisa: Quais os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes?

À vista disso, a pesquisa teve como objetivo geral pesquisar os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa propôs: conceituar a auditoria contábil, erros e fraudes; e apresentar os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes.



## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

Esta pesquisa seguiu os princípios de uma revisão bibliográfica, tendo em vista que, “a pesquisa bibliográfica lida com o caminho teórico e documental já trilhado por outros pesquisadores e, portanto, trata-se de técnica afinada com os propósitos da atividade de pesquisa, de modo geral” (MELLO 2006, p. 61). Para Fachin (2006, p. 120), a pesquisa bibliográfica “se fundamenta em vários procedimentos metodológicos, desde a leitura até como selecionar; fichar, organizar, arquivar, resumir o texto; ela é a base para as demais pesquisas”.

Através deste tipo de pesquisa, foi possível levantar a literatura necessária para a análise e compreensão da temática proposta. As buscas foram realizadas na *Scientific Electronic Library* – SCIELO, e em Revistas Eletrônicas de Ciências Contábeis, que possibilitaram a coleta de informações necessárias através de artigos e períodos disponibilizados. Foram selecionadas pesquisas publicadas entre 2015 e 2023 escritas no idioma português, com os seguintes descritores: “auditora fiscal”; “prevenção de erros e fraudes”.

Foram excluídas pesquisas anteriores ao período selecionado, bem como em outro idioma que não fosse o português, além de pesquisas duplicadas nas bases de dados e que não atendem aos objetivos outrora propostos.

Quanto à abordagem, a pesquisa é de cunho qualitativo. No tocante a coleta de dados, foi pertinente a leitura exploratória de todo o material utilizado e leitura seletiva, a fim de buscar informações mais específicas e particularizadas sobre a temática, além de analisar os registros de informações obtidos nos artigos selecionados, como por exemplo, os resultados e discussões encontrados. No que tange a interpretação e análise dos resultados, destaca-se que a pesquisa foi submetida a uma leitura analítica, tendo em vista, que as informações e dados buscados serão necessários para a obtenção dos questionamentos descritos na problemática da pesquisa.

### 2.2 Resultados e Discussão

De acordo com Almeida (2019) pesquisar os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes é uma tarefa de grande relevância para a comunidade empresarial e acadêmica. A auditoria contábil, ao examinar meticulosamente as demonstrações financeiras e os processos internos de uma organização, desempenha um papel vital na identificação de inconsistências e práticas ilícitas que podem comprometer a integridade financeira e operacional de uma empresa. Este campo de estudo não só busca entender os mecanismos pelos quais a auditoria identifica erros e fraudes, mas também como estas práticas podem ser prevenidas através de estratégias eficazes de controle interno.

Almeida (2019) enfatiza então que um dos principais benefícios da auditoria contábil é a sua capacidade de proporcionar uma avaliação independente e objetiva das finanças de uma empresa. Este aspecto é crucial para a detecção de fraudes, que muitas vezes envolvem manipulação intencional de dados financeiros por parte de membros da própria organização. A auditoria, através de técnicas avançadas de análise e verificação, pode identificar irregularidades que passariam despercebidas em uma revisão interna comum. Além disso, a presença de auditorias regulares serve como um poderoso dissuasor contra a prática de fraudes, pois aumenta a probabilidade de detecção e conseqüente punição

dos responsáveis.

Além de identificar fraudes, a auditoria contábil é fundamental na detecção de erros, que podem ocorrer devido a falhas humanas ou sistemas inadequados de registro e controle financeiro. Através de uma revisão detalhada dos processos e procedimentos contábeis, os auditores são capazes de identificar áreas vulneráveis e sugerir melhorias que aumentem a precisão e a eficiência dos registros financeiros. Isto não só corrige os erros existentes, mas também previne a sua ocorrência futura, fortalecendo os controles internos e promovendo uma cultura de conformidade e integridade dentro da organização (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2014).

Contribuindo com esta análise, Soares (2017) explica que a pesquisa sobre os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes oferece contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática contábil. Ao aprofundar o entendimento sobre as técnicas e ferramentas eficazes utilizadas pelos auditores, esta pesquisa pode informar a elaboração de políticas e regulamentos mais robustos, que protejam melhor as empresas contra riscos financeiros.

Para a comunidade acadêmica, os insights derivados deste estudo podem enriquecer o currículo de cursos de contabilidade e auditoria, preparando futuros profissionais para enfrentar os desafios complexos do ambiente corporativo atual. Em última análise, ao promover práticas de auditoria mais rigorosas e eficazes, a pesquisa contribui para um ambiente empresarial mais transparente e confiável, beneficiando toda a sociedade (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2014).

A auditoria contábil é um processo sistemático e independente de exame das demonstrações financeiras de uma entidade, com o objetivo de expressar uma opinião sobre sua veracidade e conformidade com as normas contábeis e regulatórias aplicáveis. Este processo é conduzido por auditores, que podem ser internos ou externos, e envolve a análise detalhada de registros contábeis, transações e procedimentos operacionais. A auditoria contábil tem como finalidade principal assegurar que as informações financeiras apresentadas pela empresa refletem de maneira fidedigna sua situação patrimonial, financeira e de resultados (CREPALDI, 2019).

Ainda, segundo Crepaldi (2019), os erros contábeis referem-se a equívocos não intencionais que ocorrem durante o registro, classificação ou apresentação das transações financeiras. Esses erros podem resultar de falhas humanas, lapsos de julgamento, ou deficiências nos sistemas de informação contábil. Embora os erros não sejam deliberados, podem ter impactos significativos nas demonstrações financeiras, distorcendo a percepção da real situação da empresa. A auditoria contábil, através de técnicas de revisão e testes de controle, identifica esses erros e sugere as correções necessárias para assegurar a precisão das informações.

Por outro lado, as fraudes contábeis são ações deliberadas e intencionais perpetradas para manipular informações financeiras com o intuito de obter benefícios indevidos ou ocultar a verdadeira situação da empresa. As fraudes podem assumir várias formas, como falsificação de documentos, omissão de transações, superavaliação de ativos ou subavaliação de passivos (DEMENECK, 2019).

Para Demeneck (2019), as fraudes representam um grave risco para a integridade financeira das empresas e podem resultar em perdas substanciais, processos legais e danos à reputação. A auditoria contábil é instrumental na detecção e prevenção de fraudes, utilizando uma combinação de análise de risco, verificação documental e entrevistas com funcionários para identificar sinais de irregularidades e implementar medidas corretivas.



Deste modo, compreende-se a partir dos achados de Eggers (2019) que a auditoria contábil é um elemento essencial na manutenção da integridade e transparência das informações financeiras. Ao diferenciar e abordar tanto erros quanto fraudes, a auditoria garante que as demonstrações financeiras sejam precisas e confiáveis, promovendo a confiança dos investidores e outros stakeholders e contribuindo para a estabilidade e sustentabilidade das organizações.

Ainda de acordo com Eggers (2019), a auditoria contábil é uma ferramenta essencial para assegurar a integridade e a transparência das demonstrações financeiras das organizações, desempenhando um papel fundamental na detecção e prevenção de erros e fraudes. Por meio de procedimentos sistemáticos e independentes, os auditores examinam minuciosamente os registros contábeis, identificando possíveis inconsistências e irregularidades que possam comprometer a precisão dos dados apresentados. Essa prática não apenas garante a conformidade com as normas contábeis e regulatórias, mas também fortalece os controles internos das empresas, mitigando os riscos associados a atividades fraudulentas.

Um dos principais benefícios da auditoria contábil é a capacidade de detectar erros não intencionais nos registros financeiros. Com a crescente complexidade das operações comerciais e a utilização de sistemas automatizados, é comum que ocorram equívocos na elaboração e no registro das transações. A auditoria contábil, ao realizar uma revisão detalhada dos dados contábeis, ajuda a identificar esses erros, permitindo que sejam corrigidos antes que possam causar impactos negativos nas decisões gerenciais e na saúde financeira da empresa (FERREIRA, 2019).

Utilizando ainda os estudos de Ferreira (2019), o autor enfatiza que a auditoria contábil desempenha um papel crucial na prevenção de fraudes. Por meio de análises de risco e testes de controle, os auditores são capazes de identificar potenciais brechas nos sistemas de controle interno que possam ser exploradas por indivíduos mal-intencionados. A presença de auditores independentes ou internos aumenta a percepção de monitoramento e fiscalização dentro da organização, desencorajando a prática de atividades fraudulentas. Ao implementar medidas preventivas e corretivas, a auditoria contábil contribui para fortalecer a cultura de ética e *compliance* nas empresas, protegendo seus ativos e sua reputação no mercado.

Os empreendimentos que adotam o Compliance desvelam em seu bojo social, econômico e político, a redução de problemas severos, uma vez que ao aplicar esta ferramenta no processo organizativo empresarial, a empresa acaba recebendo visibilidade positiva no cenário nacional e internacional, ampliando assim, suas expectativas de negócio, bem como a relação saudável com acionistas, possibilitando assim, futuros investimentos e, portanto, o desenvolvimento e evolução da instituição (SILVEIRA; JORGE, 2019).

Para Almeida (2019), os benefícios da auditoria contábil para a detecção e prevenção de erros e fraudes são inegáveis. Além de assegurar a precisão e a confiabilidade das informações financeiras, essa prática promove uma cultura de transparência e responsabilidade dentro das organizações, fortalecendo sua posição no mercado e protegendo os interesses de seus *stakeholders*. Ao investir em processos de auditoria robustos e eficazes, as empresas demonstram seu compromisso com a integridade e a governança corporativa, garantindo sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Segundo Augusto e Falavigno (2018), a legislação anticorrupção não pode apenas impor sanções às empresas inadimplentes. Por exemplo, a Receita Federal e a Justiça do Trabalho também podem aplicar sanções a pessoas que não respeitem leis e regulamentos. Diante desta situação, a empresa sofre perdas financeiras imediatas, além de macular sua

imagem, redução de clientes e lucros e aumento do endividamento, e a recuperação pode ser difícil, lenta ou improvável.

O principal objetivo do programa de conformidade para evitar isso é a prevenção. Obviamente, não é possível garantir 100% que nenhum caso específico ocorrerá em caso de violação ou conduta imprópria de funcionário da empresa, mas o compliance ameaça a empresa nos mais diversos segmentos. Será necessária prevenir para evitar práticas de exposição (SILVEIRA; JORGE, 2019).

Desvios, inclusive de mercado, ou em conformidade com leis e regulamentos editados por associações e reguladores, representam um desequilíbrio nos riscos da atividade. Isso precisa ser mitigado removendo vulnerabilidades e potenciais perdas financeiras resultantes de eventos de importância jurídica (AUGUSTO; FALAVIGNO, 2018).

Uma série de escândalos corporativos que expôs as vulnerabilidades e sustentabilidade das empresas na era global despertou o interesse em aprender sobre métodos de gestão preventiva. As empresas lidam com os riscos do seu dia a dia com representantes dentro e fora da empresa (terceirizados, fornecedores etc.) e, para se protegerem, é necessário buscar medidas preventivas e eficazes (FERREIRA, 2019).

Adotar a conformidade quando a terceirização é essencial. Isso porque o trabalho terceirizado tem um impacto significativo no resultado das operações internas, mesmo que sejam realizadas por uma empresa externa. Sendo assim, os contratados precisam controlar os serviços prestados por seus fornecedores por meio da conformidade. (FERREIRA, 2019).

Dessa forma, a empresa pode garantir que seu processo esteja em conformidade com as normas e leis internas estabelecidas pelos órgãos reguladores, especialmente se executar serviços de alto impacto ou risco. Profissionais que trabalham diretamente em departamentos administrativos, como pessoal e obrigações fiscais, requerem um maior grau de controle e supervisão (MORHENA, 2017).

Apesar de as fontes citadas acima exigirem um conjunto de cuidados no momento da contratação, a adoção desse conceito no processo de terceirização enfatiza que ele contribui significativamente para o crescimento dos negócios. A terceirização de *compliance* garante que os serviços prestados pelo fornecedor atendam aos valores da contratada e aos padrões estabelecidos pelo órgão regulador. Desta maneira, o aplicativo não só elimina riscos jurídicos, mas também valoriza a reputação da empresa e ainda garante uma vantagem competitiva (MORHENA, 2017).

### 3. CONCLUSÃO

Através das pesquisas realizadas na construção do *corpus* do estudo, bem como das análises feitas a partir desta revisão, identificou-se que a auditoria contábil é fundamental para a prevenção de erros e fraudes, pois permite a transparência e a confiabilidade das informações financeiras das organizações. Dentre os benefícios identificados, percebeu-se que a auditoria contábil contribui na proteção patrimonial da empresa contra possíveis penalidades fiscais, além de maximizar a eficiência dos processos operacionais e financeiros da empresa.



## Referências

ALMEIDA, Juliana da Costa. **Funcionalidade da auditoria interna sob a ótica de auditores internos e auditados de empresas da cidade de Caxias do Sul**. 2019. 107 f. Orientador: Prof. Me Elias Milton Denicol. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul – RS, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1704/TCC%20Juliana%20de%20Costa%20Almeida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 17/03/2024.

ALMEIDA, Bruno; CARVALHO, Itamar. **Programas de Compliance: Foco no Programa de Integridade**. In ALVIM, Tiago Cripa; BERTOCCELI, Rodrigo de Pinho; CARVALHO, André Castro; VENTURINI, Otávio. Manual de Compliance. Edição 1.ª ed. Rio de Janeiro: Forense. 2019. ISBN 978853098865-4. p. 61-83.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC PG 100**, de 24 de janeiro de 2014. Dispõe sobre a NBC PG 100 – Aplicação Geral aos Profissionais da Contabilidade. Brasília: CFC, 2014<sup>a</sup> <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPG100.pdf>. Acesso em 28/01/2024.

CREPALDI, Rosângela. **Auditoria operacional: Avaliação dos processos organizacionais das áreas comercial e financeira de uma empresa de pequeno porte do ramo químico**. 2019. 80 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc, Criciúma – SC, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1840/1/Ros%c3%a2ngela%20Crepaldi.pdf>. Acesso em 17/03/2024.

DEMENECK, Fernanda Cizeski. **Auditoria operacional na área de suprimentos de uma empresa comercial de material de construção**. Orientador: Professor Especialista Marcos Danilo Viana. 2019. 72 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc, Criciúma – SC, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1293/1/Fernanda%20Cizeski%20Demeneck%20.pdf>. Acesso em 10/03/2024.

EGGERS, Luciana. **Auditoria operacional nos contratos de empréstimos rurais de uma instituição financeira**. 2019. 77 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Ijuí – RS, 2019. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1736/TCC%20Luciana%20Eggers.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17/03/2024.

FERREIRA, Geovanna Rosa. **A importância da auditoria interna como ferramenta de gestão para as empresas**. 2019. 42 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Contábeis, UniRV – Universidade de Rio Verde, Rio Verde – GO, 2019. Disponível em: <https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/A%20IMPORTANCIA%20DA%20AUDITORIA%20INTERNA%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20GESTO%20PARA%20AS%20EMPRESAS.pdf>. Acesso em 10/03/2024.

MORHENA, Blog Corporativo. **É possível terceirizar com Compliance? Descubra!** 2017. Disponível em: <http://blog.morhena.com.br/e-possivel-terceirizar-comcompliance-descubra/>. Acesso em 10/03/2024.

DA SILVEIRA, Daniel Barile; JORGE, Carlos Henrique Miranda. O compliance e seus reflexos no direito brasileiro. **Scientia Iuris**, v. 23, n. 1, p. 125-143, 2019.

# **OS BENEFÍCIOS DA ANÁLISE DO BALANÇO PATRIMONIAL PARA O CRESCIMENTO DA VIDA FINANCEIRA DAS EMPRESAS E SUAS TOMADAS DE DECISÕES**

*THE BENEFITS OF BALANCE SHEET ANALYSIS FOR THE GROWTH OF COMPANIES' FINANCIAL LIFE AND THEIR DECISION MAKING*

Igor Costa Souza de Jesus Pereira

**18**

## Resumo

O balanço patrimonial consiste em um relatório contábil capaz de apresentar a situação financeira de uma empresa. Esta é uma ferramenta imprescindível para o crescimento financeiro das organizações. Desta forma, a presente pesquisa teve como objetivo pesquisar os benefícios da análise do balanço patrimonial para o crescimento da vida financeira das empresas e suas tomadas de decisões. Para tanto, foi necessária uma revisão bibliográfica a partir de pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos 5 anos. As buscas foram realizadas na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO, Google Acadêmico e em Revistas Eletrônica de Ciências Contábeis. Identificou-se através das literaturas analisadas que os benefícios do balanço patrimonial são muitos, dentre eles, destaca-se a transparência da empresa, permite uma melhor tomada de decisões, garante uma análise financeira eficiente, garante um planejamento estratégico e tributário. Através da pesquisa, almejou-se contribuir com a comunidade científica e acadêmica sobre a importância do balanço patrimonial e os seus impactos positivos na evolução e desenvolvimento financeiro das empresas.

**Palavras-chave:** Balanço Patrimonial. Financeiro. Tomadas de Decisões. Crescimento. Empresas.

## Abstract

The balance sheet is an accounting report that presents a company's financial situation. It is an essential tool for the financial growth of organizations. Thus, this research aimed to investigate the benefits of analyzing the balance sheet for the growth of the financial life of companies and their decision-making. To this end, a bibliographic review was necessary based on research in books, websites with scientific rigor and articles published in the last 5 years. The searches were carried out in the Scientific Electronic Library Online – SCIELO database, Google Scholar and in Electronic Journals of Accounting Sciences. Through the literature analyzed, it was identified that the benefits of the balance sheet are many, among which are the transparency of the company, it allows for better decision-making, ensures efficient financial analysis, and guarantees strategic and tax planning. Through the research, the aim was to contribute to the scientific and academic community on the importance of the balance sheet and its positive impacts on the evolution and financial development of companies.

**Keywords:** Balance Sheet. Financial. Decision Making. Growth. Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

A análise do balanço patrimonial constitui uma ferramenta essencial para o crescimento da vida financeira das empresas e para a tomada de decisões estratégicas. O balanço patrimonial é um demonstrativo contábil que fornece uma visão detalhada da situação financeira de uma empresa em um determinado momento, apresentando os ativos, passivos e o patrimônio líquido. Compreende-se que a avaliação minuciosa dessas informações permite aos gestores identificar pontos fortes e fracos na estrutura financeira, facilitando a implementação de estratégias que promovam a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

Entende-se que a análise do balanço patrimonial contribui significativamente para a tomada de decisões empresariais ao proporcionar uma base sólida de dados financeiros. Ao examinar a relação entre ativos e passivos, é possível avaliar a liquidez e a solvência da empresa, aspectos cruciais para garantir a capacidade de cumprir obrigações de curto e longo prazo. Além disso, essa análise permite a identificação de tendências financeiras, como o aumento de endividamento ou a necessidade de investimento em determinados setores, orientando as decisões de financiamento e alocação de recursos. Desta forma, a pesquisa teve como problemática: Quais os benefícios da análise do balanço patrimonial para o crescimento da vida financeira das empresas e suas tomadas de decisões?

A relevância desta pesquisa reside em seu potencial para aprimorar as práticas de gestão financeira nas empresas. Ao explorar metodologias avançadas de análise do balanço patrimonial e suas aplicações práticas, este trabalho busca preencher lacunas existentes na literatura e fornecer novas perspectivas para a tomada de decisões financeiras. A pesquisa é particularmente significativa para empresas de pequeno e médio porte, que muitas vezes carecem de recursos para realizar análises financeiras aprofundadas. Compreendendo melhor a importância e as técnicas de análise do balanço patrimonial, essas empresas poderão implementar estratégias mais eficazes e melhorar sua competitividade no mercado.

As contribuições desta pesquisa são amplas e impactantes, tanto para a sociedade quanto para a comunidade acadêmica. Para a sociedade, especialmente no contexto empresarial, os insights derivados do estudo podem levar a práticas de gestão financeira mais robustas, resultando em empresas mais saudáveis e resilientes, que, por sua vez, contribuem para a estabilidade econômica e a geração de empregos. Para a comunidade acadêmica, a pesquisa oferece uma base teórica aprimorada e metodologias inovadoras que podem ser utilizadas em estudos futuros. Além disso, a disseminação dos resultados pode estimular novas pesquisas e debates, ampliando o conhecimento sobre gestão financeira e suas aplicações práticas.

Por fim, ressalta-se que a análise do balanço patrimonial é fundamental para a comunicação com stakeholders, como investidores, credores e órgãos reguladores. A transparência e a precisão das informações financeiras são essenciais para manter a confiança desses grupos e para facilitar o acesso a capital e a crédito. Compreende-se que, ao demonstrar uma gestão financeira eficaz e um planejamento estratégico bem fundamentado, a empresa fortalece sua posição no mercado e aumenta suas chances de sucesso e de crescimento contínuo.

Para tanto, o estudo teve como objetivo pesquisar os benefícios da análise do balanço patrimonial para o crescimento da vida financeira das empresas e suas tomadas de decisões. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa apresentou o conceito de balanço patri-



monial e evidenciou os benefícios do balanço patrimonial para as empresas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa científica em questão foi desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos 5 anos. As buscas foram realizadas na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* – SCIELO, Google Acadêmico e em *Revistas Eletrônica de Ciências Contábeis*, documentos disponibilizados em sites institucionais, que possibilitaram a coleta de informações necessárias através de artigos e periódicos disponibilizados. Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas de fontes, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: balanço patrimonial; empresas; contabilidade.

No tocante a coleta de dados, foi pertinente a leitura exploratória de todo o material utilizado e leitura seletiva, a fim de buscar informações mais específicas e particularizadas sobre a temática, além de analisar os registros de informações obtidos nos artigos selecionados, como por exemplo, os resultados e discussões encontrados. No que tange a interpretação e análise dos resultados, destaca-se que a pesquisa foi submetida a uma leitura analítica.

### 2.2 Resultados e Discussão

O patrimônio é o conjunto de bens e direitos pertencentes a uma pessoa ou entidade, mas para fornecer uma visão completa da situação financeira, considera-se necessário demonstrar as obrigações a serem cumpridas. Portanto, na contabilidade o patrimônio tem sentido abrangente, o qual é definido como o conjunto de bens e direitos de uma entidade, considerando as suas obrigações (MARION, 2019).

Para Ribeiro (2019), o balanço patrimonial é uma demonstração contábil que permite evidenciar o Patrimônio e o Patrimônio Líquido de uma entidade em um determinado período. Essa demonstração compreende todos os bens, direitos e obrigações das entidades. Para Neto (2023), o balanço Patrimonial é indispensável para o conhecimento da situação financeira e econômica de uma empresa, pois fornece informações relevantes que podem ser extraídas das diversas contas que compõem a sua estrutura, apesar de ser um demonstrativo que fornece informações totalmente estáticas, e que após o encerramento do exercício, provavelmente terá sua estrutura alterada.

Assim, destaca-se que o balanço patrimonial é dividido em ativo e passivo, representados graficamente do lado esquerdo e direito, respectivamente. Apesar da Lei das Sociedades por Ações apresentar somente o termo passivo para representar as obrigações da entidade, destaca-se que o lado direito do balanço patrimonial é dividido em passivo e patrimônio líquido (MARION, 2019).

Segundo Ludícibus (2019), o passivo e o patrimônio líquido são constituídos pelas obrigações com terceiros e os proprietários de capital, os quais representam as origens e as fontes dos financiamentos da entidade. O ativo, por sua vez, consiste nas aplicações de financiamentos e de recursos originados no patrimônio líquido e passivo. Para Neto (2023), a soma do patrimônio líquido e o passivo é igual ao valor total do ativo representando a identidade contábil básica que é o equilíbrio entre as partes.

Diante desse contexto, apresenta-se o Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 26, estabelecendo diretrizes claras para a apresentação do ativo, passivo e patrimônio líquido nas demonstrações financeiras. Em relação ao ativo, o pronunciamento requer que os ativos sejam classificados como circulantes ou não circulantes. Para que seja considerado circulante deverá cumprir as seguintes condições: ser mantido para negociação; espera-se que seja realizado até doze meses após a data do balanço; ou constitui caixa ou equivalente de caixa, desde que sua utilização para liquidar passivos não esteja restrita por pelo menos doze meses após a data do balanço; espera-se que seja realizado, vendido ou consumido durante o ciclo operacional normal da entidade. Os restantes dos ativos deverão ser classificados como não circulante. Conforme o Comitê de Pronunciamentos Técnicos – CPC 26, o ciclo operacional é o tempo decorrido desde a compra de ativos para produção ou comercialização até a venda e o recebimento do pagamento.

Segundo Diniz, Martins e Miranda (2020), o ativo circulante é formado pelos seguintes elementos:

- a) Disponível (caixa e equivalentes de caixa): Compreende os recursos de maior liquidez, tais como caixa, cheques recebidos e ainda não depositados, investimento de liquidez imediata e saldo em contas bancárias;
- b) Contas a Receber: Representam os montantes devidos à entidade a curto prazo. Incluem as contas relacionadas às vendas ou serviços prestados a prazo para clientes, deduzidas das provisões para perdas com créditos de liquidação duvidosa. Este grupo também engloba outros montantes a receber no curto prazo derivados de transações da entidade (dividendos, adiantamentos, juros a receber, entre outros);
- c) Estoques: Englobam mercadorias para revenda, produtos acabados, matéria-prima e outros materiais estocados, são valorados inicialmente pelo seu custo de aquisição ou produção. No entanto, se o valor realizável líquido for menor, uma provisão para perda deve ser constituída, de acordo com o “CPC 16 - Estoques”;
- d) Ativos Especiais e Despesas Antecipadas: Ativos especiais são bens que a empresa pode vender sem perder sua posse, como filmes e softwares. Despesas antecipadas são pagamentos por serviços contratados, mas ainda não consumidos, como seguros e assinaturas pré-pagos.

Conforme a Lei nº 11.638/2007, o Ativo Não Circulante inclui os subgrupos: realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. Estes são os ativos de menor liquidez, os quais serão convertidos em dinheiro a longo prazo:

- a) Ativo realizável a longo prazo: Este conjunto inclui ativos que, embora possuam semelhanças com o Ativo Circulante, estão direcionados para realização em prazos mais estendidos. Além disso, contempla valores associados a transações como vendas, empréstimos ou adiantamentos concedidos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas, entre outros, mesmo quando sujeitos à realização em curto prazo;
- b) Investimentos: os itens desse grupo não são utilizados nas operações da empresa. Eles incluem participações em outras entidades não destinadas à venda, obras de arte, terrenos para investimento, imóveis alugados para geração de renda e outros ativos adquiridos para fins especulativos. As participações em empresas podem ser avaliadas pelo valor justo ou pela equivalência patrimonial. Em suma, investimentos em controladas, coligadas e joint ventures são avaliados pela equivalência patrimonial, enquanto investimentos especulativos são avaliados pelo valor justo ou, em casos raros, pelo custo;

- c) Imobilizado: este grupo engloba todos os ativos tangíveis utilizados para operações contínuas da empresa, com a expectativa de uso por mais de um ano. Exemplos incluem prédios, máquinas, veículos, móveis e ferramentas. Esses ativos são depreciados para refletir o consumo de seus benefícios futuros e são sujeitos a testes de recuperabilidade para identificar perdas de valor quando necessário;
- d) Intangível: este grupo inclui direitos relacionados a bens intangíveis utilizados para o funcionamento da empresa, como direitos autorais, patentes, marcas e fundo de comércio adquirido. Os Ativos Intangíveis são amortizados ao longo do tempo.

Segundo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 26, quanto ao passivo, deve-se fazer uma distinção entre passivos circulantes e não circulantes. Deverá ser classificado como circulante se atender a qualquer das seguintes condições: ser mantido para negociação; deve ser quitado no prazo de até doze meses após a data do balanço; espera-se que seja liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade; ou a entidade não possui o direito incondicional de adiar a liquidação do passivo por pelo menos doze meses após o balanço. Todos os passivos que não atenderam aos requisitos citados deverão ser classificados como não circulantes. Já o patrimônio líquido deve ser apresentado de forma distinta, destacando as diferentes categorias, como capital social, reservas, lucros ou prejuízos acumulados, ajustes de avaliação patrimonial, ações ou quotas em tesouraria e as demais contas.

A análise do balanço patrimonial é um componente crucial da gestão financeira das empresas, proporcionando uma visão detalhada de sua saúde econômica. Este demonstrativo contábil, que inclui ativos, passivos e patrimônio líquido, é essencial para entender a posição financeira de uma organização em um determinado momento. A importância desta análise reside na sua capacidade de oferecer informações precisas e abrangentes, permitindo aos gestores identificar áreas de fortalecimento e fragilidade, otimizar a alocação de recursos e traçar estratégias eficazes para o crescimento sustentável (DIAS *et al.*, 2021).

Ainda, segundo Dias *et al.* (2021) o pesquisar os benefícios da análise do balanço patrimonial, destaca-se a capacidade de melhorar a tomada de decisões estratégicas. Um exame detalhado dos ativos permite que os gestores avaliem a liquidez e a solvência da empresa, aspectos fundamentais para assegurar a capacidade de cumprir obrigações financeiras. A análise dos passivos, por sua vez, ajuda a identificar e gerenciar riscos financeiros, enquanto a avaliação do patrimônio líquido oferece insights sobre a robustez financeira da empresa. Essas informações são essenciais para a formulação de estratégias de curto e longo prazo, como a decisão de investir em novos projetos, expandir operações ou buscar fontes de financiamento.

A análise do balanço patrimonial também contribui significativamente para a gestão de riscos empresariais. Ao fornecer uma visão clara da estrutura financeira da empresa, esta análise permite a antecipação de potenciais dificuldades econômicas e a elaboração de planos de contingência eficazes. A capacidade de prever problemas e se preparar adequadamente é vital para a resiliência da empresa em períodos de instabilidade econômica. Dessa forma, a análise do balanço patrimonial não só apoia a tomada de decisões imediatas, mas também fortalece o planejamento estratégico de longo prazo, garantindo que a empresa esteja preparada para enfrentar desafios futuros (KINCHESCKI; ALVES; FERNANDES, 2019).

Para Kinchescki, Alves e Fernandes (2019), além dos benefícios diretos para a gestão interna, a análise do balanço patrimonial é fundamental para a comunicação transparente com stakeholders externos, como investidores, credores e órgãos reguladores. A confian-

ça destes grupos é vital para o sucesso de qualquer empresa, e a transparência financeira demonstrada através de um balanço patrimonial bem analisado pode facilitar o acesso a capital e crédito. Investidores e credores bem informados estão mais propensos a oferecer apoio financeiro a empresas que demonstram uma gestão financeira sólida e um planejamento estratégico bem fundamentado.

A pesquisa sobre os benefícios da análise do balanço patrimonial traz contribuições significativas para a comunidade empresarial e acadêmica. Para as empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, os insights obtidos podem levar a práticas de gestão financeira mais eficazes, promovendo crescimento e competitividade no mercado. Para a academia, a pesquisa oferece uma base teórica e metodológica enriquecida, que pode servir de fundamento para estudos futuros. Além disso, a disseminação dos resultados pode estimular novas pesquisas e debates, ampliando o conhecimento sobre a importância e as aplicações práticas da análise do balanço patrimonial na gestão empresarial (LIBÓRIO; TERRA, 2019).

Ainda de acordo com Lobório e Terra (2019), o balanço patrimonial é um dos principais demonstrativos contábeis utilizados pelas empresas para apresentar sua posição financeira em um determinado momento. Este documento é composto por três partes fundamentais: ativos, passivos e patrimônio líquido. Os ativos representam os recursos controlados pela empresa que possuem valor econômico, como dinheiro, estoques e imóveis. Os passivos, por outro lado, são as obrigações financeiras que a empresa deve a terceiros, incluindo dívidas e contas a pagar. O patrimônio líquido é a diferença entre ativos e passivos, refletindo a riqueza líquida da empresa e o valor pertencente aos proprietários ou acionistas.

A análise do balanço patrimonial é essencial para entender a saúde financeira de uma empresa e pode ser realizada utilizando diversos métodos. Um dos métodos mais comuns é a análise vertical, que avalia a estrutura do balanço patrimonial em um único período, determinando a proporção de cada item em relação ao total de ativos ou passivos. Por exemplo, ao calcular a porcentagem dos estoques em relação ao total de ativos, é possível identificar a importância relativa de cada componente e detectar potenciais desequilíbrios na alocação de recursos (MENEZES *et al.*, 2019).

Outro método amplamente utilizado segundo Menezes *et al.* (2019), é a análise horizontal, que examina a evolução dos itens do balanço patrimonial ao longo do tempo. Esta abordagem envolve a comparação dos valores de diferentes períodos, permitindo identificar tendências, como o crescimento dos ativos ou o aumento das dívidas. A análise horizontal é fundamental para avaliar o desempenho financeiro da empresa e para detectar mudanças significativas que possam indicar problemas ou oportunidades de melhoria. Ao observar, por exemplo, um aumento constante nas contas a pagar, os gestores podem investigar as causas e tomar medidas corretivas antes que a situação se torne crítica.

Além das análises vertical e horizontal, outro método relevante é a análise por indicadores financeiros. Esta técnica utiliza índices específicos, como a liquidez corrente, o índice de endividamento e o retorno sobre o patrimônio líquido, para fornecer uma visão mais detalhada e quantificável da situação financeira da empresa. A liquidez corrente, por exemplo, mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo com os ativos disponíveis, enquanto o índice de endividamento avalia a proporção de capital de terceiros em relação ao capital próprio. Esses indicadores são ferramentas valiosas para investidores e credores na avaliação do risco e da viabilidade de seus investimentos (PEREIRA *et al.*, 2019).

Ainda para Pereira *et al.* (2019), compreende-se que a análise do balanço patrimonial



utilizando esses métodos oferece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Ao interpretar corretamente as informações contidas no balanço patrimonial e aplicá-las no contexto de métodos de análise apropriados, os gestores podem desenvolver estratégias eficazes para otimizar a alocação de recursos, melhorar a gestão de dívidas e maximizar o retorno sobre os investimentos. Dessa forma, a análise do balanço patrimonial não só proporciona uma compreensão aprofundada da situação financeira atual da empresa, mas também apoia o planejamento de seu crescimento e sustentabilidade futura.

O balanço patrimonial é um dos principais demonstrativos financeiros utilizados pelas empresas para retratar sua situação econômica em um dado momento. Composto por ativos, passivos e patrimônio líquido, o balanço fornece uma visão clara sobre os recursos que a empresa possui, as obrigações que deve cumprir e o capital próprio dos proprietários ou acionistas (PEREIRA *et al.*, 2019).

Para realizar uma análise eficaz desse documento, diversos métodos podem ser empregados, incluindo a análise vertical e horizontal, bem como o uso de índices financeiros. A análise vertical examina a estrutura do balanço em um único período, enquanto a análise horizontal compara dados financeiros de diferentes períodos, identificando tendências ao longo do tempo. Já os índices financeiros, como os de liquidez, endividamento e rentabilidade, permitem avaliar a eficiência e a solidez financeira da empresa (LIBÓRIO; TERRA, 2019).

A utilização desses métodos de análise do balanço patrimonial oferece inúmeros benefícios para as empresas, especialmente no que tange ao crescimento financeiro e à tomada de decisões estratégicas. Primeiramente, a análise detalhada dos ativos e passivos permite que os gestores identifiquem a liquidez da empresa, ou seja, sua capacidade de honrar as obrigações de curto prazo. Compreender a liquidez é crucial para evitar problemas de solvência e para garantir a continuidade das operações. Além disso, ao avaliar a composição dos ativos, as empresas podem tomar decisões informadas sobre investimentos, identificando quais recursos estão subutilizados e onde há necessidade de reinvestir para aumentar a eficiência operacional (MENEZES *et al.*, 2019).

Outro benefício significativo da análise do balanço patrimonial é a capacidade de avaliar a estrutura de capital da empresa, incluindo a relação entre capital próprio e capital de terceiros. Esse entendimento é essencial para gerenciar o nível de endividamento e para planejar estratégias de financiamento. Empresas com uma estrutura de capital equilibrada são mais resilientes a crises financeiras e têm maior flexibilidade para aproveitar oportunidades de crescimento. Além disso, a análise do patrimônio líquido oferece insights sobre a rentabilidade e a capacidade da empresa de gerar valor para os acionistas, influenciando decisões sobre distribuição de lucros e reinvestimentos (DIAS *et al.*, 2021).

Segundo Dias *et al.* (2021), a análise do balanço patrimonial também é fundamental para a gestão de riscos. Ao identificar tendências de endividamento ou de variação nos ativos e passivos, as empresas podem antecipar problemas e desenvolver planos de contingência. Por exemplo, se a análise revela um aumento significativo nas contas a pagar, a empresa pode renegociar prazos com fornecedores ou buscar fontes alternativas de financiamento. Da mesma forma, a identificação de ativos depreciados ou obsoletos pode levar a decisões sobre desinvestimentos ou substituição de equipamentos, minimizando perdas e maximizando a eficiência operacional.

Por fim, a análise do balanço patrimonial fortalece a comunicação com stakeholders, como investidores, credores e órgãos reguladores. A transparência nas demonstrações financeiras aumenta a confiança dos investidores e facilita o acesso a novos recursos finan-

ceiros. Credores, por sua vez, utilizam a análise do balanço para avaliar a capacidade de crédito da empresa, influenciando as condições de empréstimos e financiamentos. Dessa forma, a análise do balanço patrimonial não apenas melhora a gestão interna, mas também posiciona a empresa de maneira mais favorável no mercado, promovendo um ciclo virtuoso de crescimento e sustentabilidade financeira.

### 3. CONCLUSÃO

Identificou-se através dos estudos realizados que a análise do balanço patrimonial é uma prática vital para a gestão financeira das empresas, pois oferece uma visão clara e detalhada da saúde econômica de uma organização. Sua importância reside na capacidade de fornecer informações precisas sobre os ativos, passivos e patrimônio líquido, elementos fundamentais para a avaliação da performance financeira. Além disso, essa análise permite aos gestores tomarem decisões informadas, otimizar recursos e identificar áreas de risco ou de oportunidade, o que é essencial para a sustentabilidade e o crescimento de longo prazo da empresa.

### Referências

- BALIAN, José Eduardo A.; BROM, Luiz G. **Análise De Investimentos E Capital De Giro**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088505/>. Acesso em: 18 mai. 2024.
- DINIZ, Josedílton Alves; MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José. **Análise Avançada das Demonstrações Contábeis: Uma Abordagem Crítica**. 3 ed. São Paulo: Atlas: 2020.
- DIAS, Larissa Estela Rabelo. Et al. Análise financeira e econômica do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício como suporte nas decisões do departamento financeiro. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 06, Ed. 11, Vol. 11, pp. 51-79, 2021.
- KINCHESCKI, G. F.; ALVES, R.; FERNANDES T. R. T. Tipos de metodologias adotadas nas dissertações do programa de pós- graduação em administração universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, no período de 2012 a 2014. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2019.
- LIBÓRIO, D.; TERRA, L. **Metodologia científica**. São Paulo: Rede Internacional de Universidades Loureate, 2019.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**, 10 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MENEZES, A. H. N. et al. **Metodologia científica, teoria e aplicação na educação à distância**. Petrolina – PE: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.
- PEREIRA, A. S. et al. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, UAB/NTE/UFSM, 2019.



# **BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A GESTÃO EMPRESARIAL**

*BENEFITS OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR BUSINESS MANAGEMENT*

Verônica Aroucha Pinheiro

19

## Resumo

**E**ste trabalho analisa os benefícios da contabilidade gerencial na gestão empresarial, destacando sua importância para a tomada de decisões, controle de desempenho e planejamento estratégico. O problema central investigado foi entender como a contabilidade gerencial pode impactar as práticas de gestão nas organizações contemporâneas. O objetivo geral foi pesquisar os benefícios da Contabilidade gerencial para a gestão empresarial, sendo que a metodologia utilizada envolveu uma revisão de literatura abrangente, incluindo a análise de livros, dissertações e artigos científicos dos últimos dez anos, com enfoque em fontes relevantes para o tema. Os resultados evidenciam que a contabilidade gerencial vai além da mera geração de relatórios financeiros, atuando como uma ferramenta crucial na interpretação de dados que orientam estratégias e ações gerenciais. A pesquisa destacou a necessidade de formação e capacitação dos gestores, especialmente em pequenas e médias empresas, que muitas vezes enfrentam resistência à adoção de ferramentas gerenciais. As principais considerações finais ressaltam que, apesar das limitações identificadas, a contabilidade gerencial é fundamental para o aprimoramento da gestão e a sustentabilidade das organizações, sugerindo a necessidade de estudos futuros que explorem a integração da contabilidade gerencial com a tecnologia da informação e a adaptação às especificidades de diferentes setores.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial, Ferramentas Gerenciais, Tomada de Decisão, Gestão Gerencial.

## Abstract

**T**his work analyzes the benefits of management accounting in business management, highlighting its importance for decision making, performance control and strategic planning. The central problem investigated was understanding how management accounting can impact management practices in contemporary organizations. The general objective was to research the benefits of Management Accounting for business management, and the methodology used involved a comprehensive literature review, including the analysis of books, dissertations and scientific articles from the last ten years, focusing on sources relevant to the topic. . The results show that management accounting goes beyond the mere generation of financial reports, acting as a crucial tool in the interpretation of data that guide management strategies and actions. The research highlighted the need for training and training of managers, especially in small and medium-sized companies, which often face resistance to the adoption of management tools. The main final considerations highlight that, despite the limitations identified, management accounting is fundamental for improving the management and sustainability of organizations, suggesting the need for future studies that explore the integration of management accounting with information technology and adaptation to specificities of different sectors.

**Keywords:** Management Accounting, Management Tools, Decision Making, Management Management.



## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na gestão empresarial, fornecendo informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas. Por meio da análise de dados contábeis, essa disciplina permite aos gestores compreenderem a situação financeira da empresa, identificarem áreas de melhoria e desenvolverem estratégias para alcançar metas organizacionais. Logo entende-se que a contabilidade gerencial não se limita apenas à geração de relatórios financeiros, mas também abrange o processo de interpretação e análise desses dados, fornecendo insights valiosos para a administração eficaz dos recursos da empresa.

A relevância desta pesquisa reside na sua capacidade de destacar os impactos tangíveis e intangíveis da contabilidade gerencial na gestão empresarial. Ao explorar os benefícios que essa disciplina oferece, como a identificação de áreas de oportunidade, o controle de custos e a avaliação de desempenho, este trabalho visa fornecer insights valiosos para os gestores e líderes organizacionais. Ao analisar casos de sucesso e melhores práticas, pretende-se oferecer um roteiro prático para a implementação eficaz da contabilidade gerencial em diferentes contextos empresariais, ampliando assim o conhecimento e a aplicação dessa ferramenta essencial.

O objetivo geral desta pesquisa é pesquisar os benefícios da Contabilidade gerencial para a gestão empresarial. Para alcançar esse objetivo, serão delineados os seguintes objetivos específicos: Analisar a Contribuição da Contabilidade Gerencial na tomada de decisões empresariais; Apontar como a eficiência abordada na Contabilidade Gerencial auxilia no controle e monitoramento de Desempenho; e explorar a influência da Contabilidade Gerencial no Planejamento Estratégico Empresarial.

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os benefícios da contabilidade gerencial para a gestão empresarial? A fim de responder a essa questão, será adotada uma abordagem metodológica que combinará revisão bibliográfica, estudo de casos e análise de dados quantitativos, permitindo uma compreensão abrangente e aprofundada do tema em questão. A proposta da pesquisa visa contribuir para o avanço do conhecimento no campo da gestão empresarial, oferecendo insights práticos e relevantes para os gestores e profissionais da área contábil.

## 2. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, *Scielo*, *Lilacs* e banco de teses e dissertações de universidades brasileiras. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos. As palavras-chave utilizadas na busca foram: Contabilidade Gerencial, Ferramentas Gerenciais, Tomada de Decisão e Gestão Gerencial.

## 3. RESULTADOS

Conforme Viceconti e Neves (2014) a contabilidade pode ser definida como um conjunto de técnicas e procedimentos, como contabilidade financeira, análise de custos e relatórios financeiros, que, quando combinados, fornecem informações valiosas para a to-

mada de decisões nas empresas.

No contexto empresarial, “a contabilidade gerencial tem como foco o usuário interno, fornecendo dados para comparações, orçamentação, definição de ponto de equilíbrio, mix de produtos e definição precisa de preços de produtos ou serviços” (PIMENTA, 2019, p.12). Utilizar a contabilidade gerencial permite comparar sua empresa com os concorrentes e utilizar dados de mercado para entender melhor o contexto em que você está atuando. A contabilidade pode ser usada para adequar as ferramentas de gestão à situação atual de uma empresa, como lançamento, expansão ou busca de novos clientes ou mercados.

A contabilidade é uma ferramenta crucial na gestão empresarial, pois oferece as melhores opções para reduzir custos de produção e otimizar operações, atividades e departamentos para manter a competitividade. A contabilidade gerencial também pode utilizar ferramentas não financeiras, como Valor Econômico Agregado (EVA) para avaliação de negócios ou Valor Agregado de Mercado (MVA) para criação de valor para os acionistas. Um profissional financeiro pode ajudar a adotar ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) para entender melhor sua empresa, seus pontos fortes e fracos e o ambiente em que ela atua (FERREIRA, 2017, p. 2016)

A contabilidade gerencial “desempenha um papel crucial na gestão estratégica de uma organização, pois se baseia na análise detalhada dos relatórios financeiros. Vai além de simples transações financeiras para determinar os custos, despesas, ativos e passivos de uma empresa, fornecendo uma visão abrangente e precisa de seus ativos e potencial desempenho futuro” (OLIVEIRA, 2018, p. 32).

Os gestores tomem decisões estratégicas com base em informações precisas e atualizadas, analisando movimentos de ativos e identificando potenciais impactos nos negócios. Isto inclui identificar oportunidades de redução de custos, alocarem recursos de forma eficiente, analisar a rentabilidade de projetos e produtos e outros aspectos cruciais para o sucesso do negócio.

De acordo com Oliveira (2018, p.38) “a contabilidade é uma poderosa ferramenta de gestão e tomada de decisão, pois o mercado exige melhor desempenho das empresas com o aumento da globalização”. Como resultado, as empresas lutam por melhores resultados e, no caso das pequenas e médias empresas, uma boa gestão garante uma vida longa.

A falta de conhecimento sobre ferramentas de gestão “estão vivenciando o fracasso. Embora muitas empresas abram a maioria delas falha devido à falta de preparação e experiência entre gestores e proprietários” (OYADOMARI, 2018, p. 81). Embora existam ferramentas para ajudar as pequenas empresas a gerir de forma eficaz, muitas ainda enfrentam resistências e dificuldades para aprender e mapear o seu negócio.

O objetivo geral da contabilidade é fornecer informações úteis aos seus usuários. Da mesma forma que a contabilidade financeira fornece informações aos usuários externos, a contabilidade gerencial visa auxiliar os usuários internos na tomada de decisões. A contabilidade desempenha um papel crucial ao proporcionar segurança, relevância e, dependendo do tipo de decisão e informação necessária, maior objetividade. Também auxilia na interpretação de eventos organizacionais (FERREIRA, 2017, p.45).

Com base nas definições de renomados estudiosos da contabilidade, como Padoveze (2014) torna-se claro que a contabilidade gerencial transcende a mera manipulação de números para fins fiscais ou de prestação de contas externas. Em vez disso, ela se revela como uma poderosa ferramenta para a administração e o gerenciamento estratégico das organizações.



Pimenta (2019) enfatiza o papel da contabilidade gerencial como um instrumento direto da administração, destacando sua utilidade na tomada de decisões e no direcionamento das atividades empresariais. Para ele, a contabilidade não é apenas um registro histórico, mas sim uma fonte de informações essenciais para o processo decisório.

Já para Viceconti e Neves (2014), a contabilidade gerencial não se limita apenas ao âmbito financeiro, mas abarca também conceitos e práticas da administração da produção e da estrutura organizacional. Essa abrangência reflete a interdisciplinaridade e a complexidade das operações empresariais, onde a contabilidade desempenha um papel integrador e estratégico.

Padoveze (2014) complementa essas visões ao ressaltar a importância do controle de insumos e do uso adequado dos dados contábeis por meio de sistemas de informação gerencial. Isso evidencia a necessidade de uma gestão eficiente e baseada em informações precisas e atualizadas, proporcionadas pela contabilidade gerencial.

Assim, ao integrarmos essas “perspectivas, podemos concluir que a contabilidade gerencial é muito mais do que uma simples técnica contábil é, na verdade, uma abordagem holística e estratégica para a gestão empresarial” (ATRILL; MCLANEY, 2014, p. 52). Ela fornece insights valiosos, orienta a tomada de decisões e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo, portanto, um componente fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das empresas modernas.

Um exemplo concreto de um sistema de informação gerencial pode ser visualizado na imagem abaixo, onde os elementos de entrada (inputs), o processo de transformação e as saídas (outputs) são claramente representados. Esse sistema não apenas coleta dados brutos, mas os processa e os transforma em informações úteis e relevantes para a tomada de decisões empresariais. Essas informações são o resultado da interação entre pessoas, tecnologias e procedimentos, refletindo a dinâmica e a complexidade do ambiente empresarial moderno (OLIVEIRA, 2018, p. 31).

Cada empresa, ao avaliar suas necessidades específicas, pode optar por um software adequado que atenda às suas demandas, mas todos esses sistemas seguem uma lógica semelhante. Para Menegat (2017) a agilidade e o valor agregado pela informação fornecida por esses sistemas são essenciais para os gestores ao traçarem estratégias, pois sem o conhecimento necessário, qualquer tomada de decisão pode se tornar incerta e arriscada. Portanto, os sistemas de informação gerencial desempenham um papel fundamental ao fornecerem rapidez e relevância às informações, capacitando as empresas a se adaptarem e prosperarem em um ambiente competitivo e em constante mudança.

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na administração moderna, oferecendo ferramentas que vão além do simples registro de transações financeiras. Este trabalho analisa a importância da contabilidade gerencial na identificação e mitigação de riscos, na elaboração de orçamentos, e na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações, conforme discutido por diversos autores.

De acordo com Oliveira (2018, p. 52), “a contabilidade gerencial também desempenha um papel crucial na identificação e mitigação de riscos empresariais”. Ao monitorar indicadores financeiros e operacionais, os gestores podem antecipar problemas e implementar medidas preventivas, protegendo os ativos da empresa e garantindo sua sustentabilidade a longo prazo. A contabilidade gerencial, portanto, fornece uma base sólida para a elaboração de orçamentos e previsões, permitindo que as empresas se preparem para desafios futuros e aproveitem oportunidades de crescimento de maneira assertiva.

Viceconti e Neves (2014) destacam que a contabilidade é composta por um conjunto

de técnicas que fornece informações essenciais para a tomada de decisões. A contabilidade financeira, a análise de custos e os relatórios financeiros constituem uma base sólida para gestores e proprietários. Dessa forma, a contabilidade não se limita a dados históricos, mas gera insights que possibilitam uma gestão mais estratégica e eficiente.

Além disso, Pimenta (2019) afirma que a contabilidade gerencial é crucial para decisões relacionadas ao orçamento e definição de preços. As informações obtidas permitem que os gestores ajustem suas estratégias, otimizando resultados em um cenário competitivo. Isso reforça a ideia de que a contabilidade gerencial não se restringe a dados financeiros, como evidenciado por Ferreira (2017), que destaca ferramentas não financeiras como EVA e BSC. Estas ferramentas proporcionam uma visão detalhada do desempenho empresarial, sendo fundamentais para a tomada de decisões estratégicas.

Oliveira (2018) enfatiza que a contabilidade gerencial oferece uma análise detalhada dos custos, despesas, ativos e passivos, permitindo aos gestores alocar recursos de forma eficiente e identificar oportunidades de redução de custos. No contexto das pequenas e médias empresas, essa análise se torna ainda mais relevante, conforme apontado por Oyadomari (2018), que destaca a falta de conhecimento sobre ferramentas de gestão como um fator de risco.

Ferreira (2017) argumenta que o principal objetivo da contabilidade gerencial é fornecer informações úteis aos gestores, garantindo segurança e relevância dos dados. Essa informação permite decisões mais objetivas, contribuindo diretamente para o sucesso da empresa. Padoveze (2014) complementa, afirmando que a contabilidade gerencial é uma poderosa ferramenta de administração que integra diversas áreas da empresa, facilitando a coordenação das atividades.

Os resultados desta pesquisa revelam que a contabilidade gerencial é uma ferramenta indispensável para a gestão eficaz. As descobertas mostram que, ao integrar informações financeiras e não financeiras, os gestores têm uma visão holística do negócio, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica. Isso está alinhado com as teorias existentes, que enfatizam a importância da contabilidade gerencial para a sustentabilidade das empresas.

Entretanto, foi observada uma resistência à adoção de ferramentas de gestão nas pequenas e médias empresas, conforme apontado por Oyadomari (2018). Essa resistência pode limitar o crescimento e a competitividade, o que indica uma necessidade de capacitação dos gestores. Assim, é essencial que as empresas invistam em formação e treinamento para maximizar o potencial da contabilidade gerencial.

Embora os resultados tenham corroborado com a literatura existente, limitações como a resistência à mudança e a falta de capacitação dos gestores podem impactar a eficácia da contabilidade gerencial. Portanto, é crucial que as empresas reconheçam esses desafios e busquem soluções para superá-los, garantindo assim uma gestão mais eficaz e sustentável.

Por fim, a contabilidade gerencial não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fornece uma base sólida para o planejamento estratégico, assegurando a proteção dos ativos e a continuidade do negócio em um ambiente dinâmico e competitivo.

## 4. DISCUSSÃO

A discussão desta pesquisa confirma a relevância da contabilidade gerencial como uma ferramenta fundamental para a administração moderna, alinhando-se com a litera-



tura existente sobre o tema. A partir da análise das definições e interpretações de diversos autores, é possível afirmar que a contabilidade gerencial transcende o mero registro de transações financeiras, tornando-se um componente estratégico que oferece insights valiosos para a tomada de decisões.

De acordo com Viceconti e Neves (2014), a contabilidade é composta por um conjunto de técnicas que não apenas documentam, mas também informam as decisões empresariais. Essa ideia é corroborada por Pimenta (2019), que destaca a importância da contabilidade gerencial para a formulação de orçamentos e definição de preços, essenciais em um ambiente de competição acirrada. Ferreira (2017) reforça que a contabilidade gerencial fornece dados que garantem segurança e relevância, permitindo decisões mais objetivas e efetivas.

Os dados obtidos nesta pesquisa demonstram que a contabilidade gerencial, ao integrar informações financeiras e não financeiras, proporciona aos gestores uma visão holística do negócio. Isso está em linha com as observações de Oliveira (2018), que enfatiza a necessidade de uma análise detalhada de custos, despesas, ativos e passivos para a alocação eficiente de recursos. Assim, a contabilidade gerencial emerge como um pilar que sustenta a estratégia organizacional, permitindo que os gestores identifiquem oportunidades de redução de custos e ajustem suas operações de acordo com as dinâmicas do mercado.

Entretanto, um aspecto inesperado observado foi a resistência à adoção de ferramentas de gestão em pequenas e médias empresas, conforme apontado por Oyadomari (2018). Essa resistência pode ser interpretada como uma barreira significativa para a efetividade da contabilidade gerencial, limitando o crescimento e a competitividade. A falta de preparação e experiência dos gestores é um fator crítico que pode levar ao fracasso de muitas organizações, conforme discutido por Oyadomari. Portanto, é evidente a necessidade de capacitação e formação continuada para maximizar o potencial da contabilidade gerencial.

Em termos de limitações, o presente estudo reconhece que a eficácia da contabilidade gerencial pode ser impactada por fatores externos, como a volatilidade do mercado e a complexidade das operações empresariais. A interpretação dos resultados deve considerar essas variáveis, que podem influenciar a aplicação prática das técnicas contábeis. Assim, a identificação dessas limitações é crucial para uma avaliação mais precisa da eficácia da contabilidade gerencial nas organizações.

Além disso, a interdependência entre as práticas contábeis e a gestão estratégica revela a importância da contabilidade gerencial como um integrador de diferentes áreas da empresa, conforme ressaltado por Padoveze (2014). Isso implica que a implementação eficaz de sistemas de informação gerencial, conforme discutido por Menegat (2017), é fundamental para o sucesso da contabilidade gerencial. A velocidade e a relevância das informações geradas por esses sistemas são essenciais para a tomada de decisões rápidas e precisas, em um cenário de constante mudança.

Em síntese, a contabilidade gerencial se revela uma ferramenta indispensável para a gestão eficaz das empresas, contribuindo significativamente para a identificação e mitigação de riscos, elaboração de orçamentos e tomadas de decisões estratégicas. Contudo, para que suas potencialidades sejam plenamente exploradas, é imprescindível que as empresas enfrentem e superem os desafios relacionados à resistência e à falta de capacitação dos gestores. Somente assim, a contabilidade gerencial poderá exercer sua função de apoiar a sustentabilidade e o crescimento das organizações em um ambiente competitivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar os benefícios da contabilidade gerencial para a gestão empresarial, abordando aspectos fundamentais como a tomada de decisões, o controle de desempenho e o planejamento estratégico. Ao longo da pesquisa, foi possível comprovar que a contabilidade gerencial não se limita à simples elaboração de relatórios financeiros, mas desempenha um papel essencial na interpretação e análise de dados, contribuindo para a formulação de estratégias que visam a eficiência operacional e o alcance de metas organizacionais. Assim, os objetivos propostos foram alcançados, evidenciando a importância dessa disciplina no contexto empresarial contemporâneo.

A análise realizada mostrou que a contabilidade gerencial proporciona insights valiosos que auxiliam os gestores a identificar áreas de melhoria, controlar custos e monitorar o desempenho da organização. No entanto, a pesquisa também identificou limitações, como a resistência à adoção de ferramentas gerenciais, especialmente em pequenas e médias empresas, que pode comprometer a efetividade da contabilidade gerencial. Essas barreiras foram consideradas ao longo do estudo e ressaltam a necessidade de formação e capacitação dos profissionais para maximizar os benefícios dessa prática na gestão empresarial.

Por fim, recomenda-se que futuros estudos explorem a relação entre a contabilidade gerencial e a tecnologia da informação, bem como o impacto da transformação digital nas práticas contábeis. Além disso, uma investigação mais aprofundada sobre como diferentes setores podem adaptar e implementar a contabilidade gerencial pode enriquecer o conhecimento existente e oferecer novas perspectivas. Assim, a continuidade das pesquisas nesta área se mostra fundamental para o aprimoramento das práticas de gestão e a consolidação da contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica nas organizações.

## Referências

ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial:** para tomada de decisão. Pinheiros: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://www.martinsfontespaulista.com.br/contabilidade-gerencial-para-tomada-de-decisao-729421/p>. Acesso em: 10 set. 2024.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade geral e avançada.** Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2017.

JONES, Dawa. **Tomada de decisão para leigos.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Tomada-decis%C3%A3o-leigos-Dawna-Jones/dp/8576089599>. Acesso em: 10 set. 2024.

MENEGAT, Ediane. **A utilização da contabilidade na gestão de micro e pequenas empresas em Flores da Cunha/RS.** 2017. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3563/TCC%20Ediane%20Menegat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 ago. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** Atlas: 34. ed., 2018. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/67562f25-e0d1-4db3-bafa-25c6ec1bbb2c/conten>. Acesso em: 11 ago. 2024.

OYADOMARI, José et al. **Contabilidade gerencial: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial.** São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/00298608652>. Acesso em: 10 mai. 2024.

OLIVEIRA, Alisson Victor; FELTRIN, Juliane Aparecida; BENEDETI, Thiago Santos. **Contabilidade digital:** Flamarion – escritório de contabilidade. 2018. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Católica, Lins, 2018. Disponível em: <https://docplayer.com.br/137241102-Contabilidade-digital-flamarion-escritorio-de-contabilidade-lins-sp.html>. Acesso em: 23 abr. 2024.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Sistemas-Informa%C3%A7%C3%B5es-Cont%C3%A1beis-Funda>



mentos-An%C3%A1lises/dp/852249245X. Acesso em: 10 ago. 2024.

PIMENTA, Edevaldir Dias. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisões das empresas**. 2019. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Educação e Meio Ambiente, Ariquemes, 2019. Disponível em: <http://repositorio.faema.edu.br/bitstream/123456789/2636/1/TCC%20-%20Edevaldir.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade básica**. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Contabilidade-B%C3%A1sica-Eduardo-Vilchez-Viceconti/dp/8547220909>. Acesso em: 10 ago. 2024.

# **A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL PARA A TOMADA DE DECISÃO**

*THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF ACCOUNTING AUDIT FOR DECISION MAKING*

Franklin Vieira Oscar

**20**

## Resumo

A auditoria contábil avalia registros financeiros, identifica falhas e previne fraudes, ajudando na tomada de decisões e no crescimento organizacional. Este estudo destacou sua relevância por meio de revisão bibliográfica, reforçando os benefícios para empresas em um mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Auditoria Contábil. Gestão. Transparência. Tomada de decisão.

## Abstract

Accounting audit evaluates financial records, identifies flaws and prevents fraud, helping with decision-making and organizational growth. This study highlighted its relevance through a literature review, reinforcing the benefits for companies in a competitive market

**Keywords:** Accounting Audit. Management. Transparency. Decision making.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de auditoria contábil é definido por um exame do status financeiro de uma empresa, que permite a verificação da precisão dos registros contábeis, a identificação de falhas de controle e a detecção de potenciais fraudes e irregularidades nas práticas de gestão. Seu objetivo é promover a melhoria contínua dentro da organização, identificando processos que não estão funcionando efetivamente, permitindo modificações, correções ou eliminações quando necessário para auxiliar os gerentes em seus esforços de tomada de decisão.

Esta investigação é garantida pelo reconhecimento de que o processo de tomada de decisão é vital para o crescimento organizacional, pois é por meio desse processo que as empresas mantêm sua vantagem competitiva no mercado; as decisões geram consequências que podem impactar significativamente todos os setores, positiva ou negativamente. Consequentemente, é imperativo avaliar como avaliações sistemáticas das atividades organizacionais facilitam os gerentes na tomada de decisões informadas.

Nesse contexto, dado que a auditoria contábil visa aumentar a credibilidade da organização por meio da validação de suas demonstrações financeiras, qual a importância e as vantagens da auditoria contábil para o processo de tomada de decisão?

Este trabalho teve como objetivo ressaltar a importância e as vantagens das auditorias contábeis no processo de tomada de decisão.

Os objetivos específicos incluíram definir o conceito de auditoria contábil, delinear os procedimentos envolvidos em auditorias contábeis e enfatizar sua importância e benefícios para a tomada de decisão eficaz.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A metodologia de pesquisa é de natureza bibliográfica. O foco deste estudo envolveu o exame, análise e interpretação de informações relativas à auditoria interna. Isso abrangerá várias fontes, incluindo textos, interpretações e pesquisas criteriosas.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica envolve a utilização de recursos preexistentes, principalmente livros e artigos acadêmicos, como base para a investigação.

A base para este trabalho acadêmico contou com uma série de fontes documentadas, incluindo livros, artigos científicos, teses e sites. O objetivo foi reunir e adquirir respostas referentes às pesquisas realizadas, bem como estabelecer uma base técnica.

A pesquisa científica em questão foi desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos 25 anos.

Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas de fontes, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Auditoria Contábil, gestão, transparência; tomada de decisão.

### 2.2 Resultados e Discussão

Conforme indica Lins (2014), a palavra latina *audire*, que se traduz como “ouvir”, serve de origem ao termo “auditar”. No entanto, a língua inglesa adotou este termo e expandiu a sua conotação para abranger a prática de revisão e verificação.

Com base em dados e registros históricos, a prática da auditoria surgiu na Inglaterra durante o século XIV, especificamente no ano de 1314, quando o governo começou a realizar avaliações regulares e metódicas das contas públicas.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, o Brasil testemunhou a chegada de subsidiárias e empresas multinacionais da América do Norte e da Europa, levando ao estabelecimento do setor de auditoria no país. Com inúmeras empresas estrangeiras já atendidas por escritórios de auditoria no exterior, era natural que filiais desses escritórios fossem instaladas no Brasil para atender ao crescente número de empresas que ingressavam no mercado.

O processo de auditoria contábil envolve a coleta de informações da empresa, a realização de pesquisas e análises minuciosas de transações, operações, rotinas e a realização de uma avaliação financeira abrangente. De acordo com a Resolução 820/1997 do Conselho Federal de Contabilidade - CFC, o objetivo da auditoria contábil é fornecer uma avaliação das demonstrações financeiras, garantindo sua conformidade com os Princípios Contábeis, as Normas Brasileiras de Contabilidade e qualquer legislação aplicável (CRE-PALDI, 2016).

O objetivo da realização de uma auditoria é examinar e avaliar os dados financeiros e contábeis de uma empresa. Este procedimento interno tem como foco a análise dos diversos processos da organização com o objetivo de aprimorá-los para atender requisitos específicos. Através de uma série de procedimentos, a auditoria visa identificar áreas-chave de melhoria, a fim de aprimorar a gestão do trabalho e dos processos.

O tema contabilidade tem imensa importância, pois trata da documentação de ocorrências contábeis que impactam o patrimônio de uma empresa. Consequentemente, o objetivo da auditoria é inspecionar e validar minuciosamente a exatidão dos dados con-

tábeis registrados pela contabilidade de ativos. De acordo com a afirmação de Carneiro (2013), o auditor interno desempenha um papel crucial no auxílio à gestão nas suas funções fundamentais de supervisionar as operações, proteger os ativos, garantir a fiabilidade dos registos financeiros e promover a eficiência operacional num quadro robusto de controle interno.

Sendo assim:

O Auditor deve possuir um conjunto de conhecimentos técnicos, experiência e capacidade para as diversas áreas relacionadas com as atividades auditadas; conhecimentos contábeis, econômicos, financeiros; e de outras disciplinas para o adequado cumprimento do objetivo da auditoria – comprovar a legalidade dos atos de gestão e avaliar a economicidade, eficiência e eficácia no desempenho dos objetivos do órgão ou entidade sob exame. Deverá, ainda, ter habilidade no trato com as pessoas e comunicar-se de maneira eficaz (SUETH; PALAURO, 2016, p. 10).

O objetivo da auditoria é melhorar as operações gerais do negócio, conduzindo análises minuciosas, visando especificamente erros e implementando melhorias. Isto ajuda os gestores a tomar decisões informadas com base nas circunstâncias atuais da empresa. O auditor diligente verifica a veracidade da informação financeira e dos registos contabilísticos, garantindo que os dados financeiros e patrimoniais reportados estão alinhados com a realidade, de acordo com os Princípios Contabilísticos. Esses princípios incluem Entidade, Continuidade, Oportunidade, Registro pelo Valor Original, Competência e Prudência.

O foco da auditoria está nos ativos, coletando informações tanto de fontes internas, como registos contábeis, quanto de fontes externas por meio de confirmações de saldos. Como resultado, a auditoria desempenha um papel proativo em relação ao assunto em questão, verificando a veracidade dos registos e declarações, garantindo sua legitimidade e inspirando confiança aos indivíduos associados à organização.

A definição de Crepaldi do objetivo da auditoria é igualmente apresentada a seguir:

Conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registos contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses patrimoniais. A auditoria pode ter por objeto, inclusive, fatos não registrados documentalmente, mas relatados por aqueles que exercem atividades relacionadas com o patrimônio administrado, cujas informações mereçam confiança desde que possam ser admitidas como seguras pela evidência ou indícios convincentes (CREPALDI, 2004, p. 24)

Embora o processo de Auditoria Interna possa ser conduzido por uma equipe ou por um indivíduo dentro da empresa, é importante reconhecer que a natureza deste mecanismo envolve o escrutínio de indivíduos e departamentos, o que pode potencialmente levar a resultados tendenciosos por parte do auditor.

A terceirização oferece a garantia de imparcialidade no processo de auditoria, pois o profissional que conduz a auditoria não terá vínculo com os funcionários da empresa contratante. Esta imparcialidade é um aspecto crucial da terceirização, pois elimina quaisquer riscos potenciais de preconceito que possam comprometer a precisão da análise. Como resultado, os resultados obtidos na auditoria são mais fiáveis e refletem uma avaliação re-

alista.

Inúmeras empresas recorreram à terceirização do seu processo de auditoria interna, citando diversos benefícios, como o acesso a equipes experientes e profissionais, o acompanhamento das mudanças do mercado e a redução de tempo e custos.

A avaliação de uma auditoria pode ser realizada por agentes internos ou externos. Quando se trata de auditorias internas, são escolhidos funcionários dedicados para realizar essa tarefa. Tal como afirma o AICPA (2015), as auditorias internas desempenham um papel crucial na supervisão do sistema de controlo interno e na avaliação da sua eficácia contínua.

Segundo Mitozo (2019), as auditorias oferecem inúmeros benefícios além do aprimoramento e aprimoramento contínuo do Processo de Gestão da Qualidade.

1. Melhora a compreensão do processo interno
2. Melhora e fortalece a gestão de entidades corporativas.
3. Aumenta a clareza e a abertura na administração.

Conforme afirma Morais (2003), a definição de auditoria evoluiu para incluir mais do que apenas o exame dos registros financeiros. Agora abrange conceitos como a maximização da utilização de recursos para garantir a sustentabilidade, a rentabilidade e o funcionamento contínuo dos processos e da gestão financeira. O objetivo principal da auditoria permanece inalterado – transmitir informações precisas.

A auditoria conduzida nas demonstrações financeiras de uma organização deve aderir a padrões e técnicas específicas. Estas orientações ditam os procedimentos que devem ser seguidos durante a auditoria, bem como a avaliação da qualidade dos serviços prestados. Embora esta revisão da literatura se concentre na auditoria financeira, ela também enfatiza a importância do uso de padrões apropriados para a realização de auditorias nos campos de dados da organização.

Existem vários tipos de auditorias que são significativas para as partes interessadas que atendem. Uma dessas auditorias é a auditoria interna, que se concentra em examinar e avaliar os controles e processos internos de uma organização. Outro tipo importante é a auditoria operacional, que avalia a eficiência e eficácia das operações de uma organização. Além disso, existe a auditoria de gestão, que examina as práticas e estratégias gerais de gestão implementadas por uma organização. Estas auditorias desempenham um papel crucial para garantir a responsabilização e a transparência.

A auditoria pode ser categorizada com base na perspectiva do Tribunal de Contas (1999), que inclui tecnologia da informação, auditoria social e vários outros aspectos. Vários aspectos do assunto requerem atenção, especificamente em termos de sua magnitude, regularidade e recorrência.

No que diz respeito à extensão da cobertura, as auditorias podem ser categorizadas em dois tipos: auditorias gerais, que fornecem uma avaliação abrangente da entidade auditada, e auditorias parciais, que se concentram em setores ou áreas específicas dentro da entidade. Em termos de frequência, as auditorias podem ser realizadas de diversas formas:

Existem três tipos de auditoria: permanente, ocasional e de final de exercício. As auditorias permanentes são realizadas diversas vezes ao longo do período, enquanto as auditorias ocasionais são realizadas em resposta a eventos imprevistos, como a verificação da veracidade de uma transação específica. No final do ano, as auditorias concentram-se em garantir a fiabilidade das demonstrações financeiras desse período. Em termos de profundidade, as auditorias podem variar. É realizada uma análise exaustiva de todas as ativida-

des realizadas durante todo o período fiscal, que pode ser realizada como componente de uma auditoria.

Existem vários métodos para realizar uma auditoria, incluindo auditorias parciais ou gerais. Uma abordagem é usar testes ou pesquisas, que fornecem evidências de precisão para entradas selecionadas ou registros escolhidos aleatoriamente de um conjunto maior. Em seu trabalho, Costa (2018) descreve e explica diversos tipos de auditorias.

Em termos de conteúdo e objetivos, existem vários tipos de auditorias. Um exemplo é a auditoria operacional, que abrange o exame dos sistemas de informação e controle, dos métodos organizacionais e de gestão, das condições e resultados operacionais, e da adequação e tempestividade da tomada de decisões da empresa. Outra modalidade é a auditoria de conformidade, que garante que a empresa cumpra não apenas as obrigações contratuais, mas também a legislação pertinente relativa aos aspectos societários, trabalhistas, contábeis, tributários, ambientais e sociais que impactam suas atividades econômicas. É evidente que este tipo de auditoria partilha fortes ligações com a auditoria interna e a auditoria operacional.

## 2.3 Benefícios da Auditoria Contábil para a Tomada de Decisão e Gestão Empresarial

Dado o cenário econômico atual, todas as organizações são influenciadas pela globalização, o que as obriga a aprimorar suas práticas de gestão para garantir sua sobrevivência e alcançar sucesso financeiro e de mercado. Consequentemente, a auditoria contábil se tornou um componente crítico de qualquer estrutura organizacional, pois auxilia no gerenciamento, sustentação e aprimoramento da eficiência dos processos e sistemas empregados pela organização.

Além disso, é vital avaliar a eficácia dos processos utilizados por uma empresa. Auditorias regulares permitem que as organizações identifiquem se modificações são necessárias para refinar os processos existentes ou desenvolver novos. De acordo com a Auditoria Independente de Informações Contábeis – NBC TA 200 (2009):

O objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. No caso da maioria das estruturas conceituais para fins gerais, essa opinião expressa se as demonstrações contábeis estão apresentadas adequadamente, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a estrutura de relatório financeiro. A auditoria conduzida em conformidade com as normas de auditoria e exigências éticas relevantes capacita o auditor a formar essa opinião.

Ao examinar a declaração anterior, fica evidente que as auditorias contábeis desempenham um papel crucial para as organizações. Essas auditorias permitem a verificação da precisão dos registros financeiros, ajudando a prevenir potenciais erros e irregularidades, ao mesmo tempo em que oferecem insights para os gerentes que podem beneficiar a empresa.

É vital garantir que todas as transações registradas sejam precisas e cumpram as leis e regulamentos relevantes. A auditoria serve como um mecanismo para garantir a

qualidade e a confiabilidade das informações financeiras, visando identificar problemas antes que se tornem problemas significativos.

Por meio da auditoria, a gerência recebe um relatório detalhando o status atual da empresa, juntamente com recomendações para melhorias necessárias. Consequentemente, as auditorias auxiliam as organizações a evitar crises e a melhorar seu desempenho geral. Hoje em dia, as empresas estão recorrendo às auditorias não apenas devido a requisitos legais, mas também pela credibilidade e garantia que os relatórios fornecem em relação aos seus dados.

Franco e Marra (2001) expressam algumas das vantagens da auditoria para as organizações:

- a) Fiscaliza a eficiência dos controles internos;
- b) Assegura maior correção dos registros contábeis;
- c) Opina sobre a adequação das demonstrações contábeis;
- d) Dificulta desvios de bens patrimoniais e pagamentos indevidos de despesas;
- e) Possibilita apuração de omissões no registro das receitas, na realização oportuna e créditos ou na liquidação oportuna de débitos;
- f) Contribui para obtenção de melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;
- g) Aponta falhas na organização administrativa da empresa e nos controles internos.

Para Jund (2001):

- a) Dá credibilidade as demonstrações contábeis dessas empresas;
- b) Assegura a veracidade das informações, das quais dependerá a tranquilidade quanto à sanidade das empresas e a garantia de empregos;
- c) Informa, através das demonstrações contábeis do conjunto das empresas, o grau de evolução e solidez da economia nacional.

Crepaldi (2009) também relata as seguintes vantagens:

- a) Contribui para maior exatidão das demonstrações contábeis;
- b) Possibilita melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;
- c) Assegura maior exatidão dos resultados apurados;
- d) Contribui para maior observância das leis fiscais.

As organizações podem aumentar sua eficiência por meio da auditoria, que avalia a eficácia dos controles de gestão, estratégias de gestão de risco e sistemas contábeis. Além disso, a auditoria auxilia no estabelecimento de padrões de responsabilização para as organizações. Consequentemente, a auditoria desempenha um papel crucial no refinamento da qualidade das decisões de gestão e no fortalecimento dos controles internos.

Portanto, fica evidente que a auditoria serve como uma ferramenta de gestão interessante para empresas de todos os tamanhos e setores, pois enfatiza a identificação de potenciais problemas e irregularidades. Quando conduzida adequadamente, a auditoria facilita a tomada de decisões e promove a melhoria contínua, promovendo a operação eficiente e eficaz da organização, ao mesmo tempo em que garante que os objetivos desejados sejam alcançados.



A gestão empresarial compartilha muitas semelhanças com a auditoria, abrangendo uma estrutura de valores, a capacidade de planejar, alocar e gerenciar recursos, bem como ações e iniciativas impulsionadas por princípios, valores e estratégias voltadas para o alcance de metas definidas.

Conforme observado por Gonçalves (2017), a gestão empresarial envolve o controle, a gestão e a estruturação dos processos de uma empresa. Em essência, a gestão empresarial representa um modelo que molda a hierarquia dentro de uma organização. Assim, com base nos insights coletados até agora, pode-se concluir que a auditoria abrange uma riqueza de conteúdo, pois também visa analisar a organização para identificar seus processos internos, identificar soluções e buscar melhorias.

De acordo com Santos, Schmidt e Gomes (2006, p. 23)

O objetivo principal da auditoria pode ser descrito como o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade das demonstrações contábeis preparadas pela empresa auditada. Em seu exame, por um lado o auditor utiliza os critérios e os procedimentos que lhe traduzem provas que assegurem a efetividade dos valores consubstanciados nas demonstrações contábeis e, por outro lado, cerca-se dos procedimentos que lhe permitem assegurar a inexistência de valores ou fatos não considerados nas demonstrações contábeis que sejam necessários para o adequado entendimento da situação econômico-financeira da empresa.

Uma auditoria é reconhecida não apenas por seu papel na identificação de fraudes, erros deliberados ou negligência, mas também por oferecer insights detalhados que auxiliam os gestores ao mesmo tempo em que garantem a confiabilidade e a autenticidade das demonstrações financeiras (GALO; BARBOSA; PRESTES, 2010).

Empresas com uma abordagem de visão de futuro utilizam ferramentas de gestão para aprimorar suas operações. Essas ferramentas ganharam prevalência nos últimos anos, pois auxiliam os gestores a atingir vários objetivos, incluindo aumentar a receita, cortar custos, promover a inovação, melhorar a qualidade do produto ou planejar o futuro. Consequentemente, essas ferramentas são fundamentais e apresentam vantagens e desvantagens, deixando para os gestores determinarem a melhor opção para sua organização.

A função de auditoria como ferramenta de gestão é projetada para ajudar a eliminar ineficiências, agilizar as operações diárias e transmitir informações confiáveis sobre o andamento das atividades realizadas. Apoiando essa perspectiva, Vasconcelos e Pereira (2004) mencionam que a auditoria também é fundamental na construção e integração da empresa, ajudando a prevenir fraudes e erros não intencionais.

Dessa forma, pode-se concluir que a auditoria como ferramenta de gestão contribui para o crescimento empresarial e ajuda a evitar perdas potencialmente irreversíveis. Além disso, o cenário organizacional moderno não só se tornou cada vez mais intrincado e caótico, mas também passou por transformações notáveis. Como resultado, é benéfico utilizar ferramentas que auxiliem nesse processo, pois permitem que os gestores concentrem seus esforços na supervisão de vários elementos conectados ao ambiente de negócios (MORITZ; PEREIRA, 2012).

Esses controles, implementados por meio de ferramentas de auditoria, precisam ser bem organizados, fornecer uma relação custo/benefício favorável e garantir uma margem de segurança satisfatória para atingir metas e objetivos. Dessa forma, é crucial destacar a importância da auditoria interna nos processos de tomada de decisão de uma organização.

O objetivo da auditoria é avaliar e fornecer insights à gerência para o desenvolvimento efetivo de responsabilidades, oferecendo análise imparcial e feedback sobre os processos revisados.

De acordo com Viero e Costa (2016), a função da auditoria se estende além de meramente garantir a supervisão financeira; ela também abrange o controle operacional e administrativo, que pode diferir com base no tipo de auditoria interna conduzida.

Mello (2005) afirma que é crucial utilizar as informações de auditoria efetivamente para mitigar riscos, que ele define como incertezas nos resultados, vendo o risco como um potencial impacto negativo enquanto se esforça para obter uma vantagem competitiva sobre os rivais. Ele finalmente conclui que essas informações estão claramente vinculadas a melhorias nos processos, visando cada vez mais operar com risco mínimo.

À luz disso, Vasconcelos e Pereira (2004) destacam que uma ferramenta significativa nessa estrutura organizacional é a implementação da auditoria interna, que concede aos gestores uma perspectiva abrangente sobre os processos organizacionais, auxiliando na redução de desperdícios e na simplificação de tarefas administrativas e operacionais, ao mesmo tempo em que fornece suporte essencial para relatórios de informações que facilitam a tomada de decisões.

Conseqüentemente, fica claro que a “nova” função da auditoria é garantir que os gerentes utilizem todas as informações disponíveis coletadas durante o processo de auditoria em suas tomadas de decisão. Além disso, ela aprimora o papel da auditoria como uma função de consultoria para a gestão organizacional, visando alcançar eficiência e eficácia nas operações diárias.

Portanto, pode-se concluir que a auditoria serve como uma parceira vital na gestão de pequenas e médias empresas, com os auditores fornecendo consultoria e suporte à organização, melhorando o desempenho das atividades, auxiliando os responsáveis dentro da entidade auditada e avaliando como eles realizam suas tarefas operacionais e gestão empresarial. Isso inclui avaliar seu nível de comprometimento e os controles em vigor, todos essenciais para lidar com incertezas e atingir o sucesso comercial.

### 3. CONCLUSÃO

Esta pesquisa enfatizou a importância das atividades de auditoria contábil, que têm sido cada vez mais reconhecidas por empresas de vários tamanhos e setores, e como elas podem contribuir para o crescimento organizacional. No cenário econômico atual, é essencial implementar estratégias e ferramentas para melhorar a presença de mercado da empresa, auxiliar no processo de gestão e promover resultados favoráveis para o negócio.

O estudo revelou que utilizar esses recursos é crucial para uma gestão empresarial eficaz, pois influenciam diretamente o planejamento, ajudam a prevenir e identificar problemas e criam oportunidades para soluções. Essa colaboração desempenha um papel vital nos esforços de reestruturação e diminui notavelmente a probabilidade de fechamentos operacionais prematuros.

É evidente que, quando conduzidas de forma eficaz, as auditorias contábeis alinhadas com práticas sólidas de gestão servem como iniciativas valiosas de gestão, consultoria e suporte, oferecendo métodos que auxiliam os gerentes e geram benefícios em termos de redução de risco e sucesso geral. As descobertas indicam que as auditorias contábeis desempenham um papel significativo na gestão empresarial. Elas contribuem para o aprimoramento de ativos e estruturas, coletam dados e verificam possíveis falhas e

irregularidades que podem levar a problemas como fraudes e erros.

Além disso, elas oferecem informações confiáveis aos gerentes, facilitando a tomada de decisões e ajudando a garantir que os objetivos sejam alcançados sem obstáculos. Entretanto, este estudo não deve ser visto como definitivo ou exaustivo, pois seu escopo é extenso e amplo, sugerindo que pesquisas futuras podem explorar áreas adicionais, fomentando novas discussões e investigações que abordem questões e esclareçam tópicos além daqueles abordados neste trabalho.

## Referências

- CARNEIRO, Sílvia Eunice da Silva Martins. **Quais os atributos que um auditor interno deve ter**. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal).
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução nº 1.203/09, NBC TA 200**. Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria.
- CONTAS, T. d. (1999). **Manual de Auditoria e de Procedimentos (Volume I)**. Obtido de [https://www.tcontas.pt/ptpt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/Manual\\_vol.pdf](https://www.tcontas.pt/ptpt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/Manual_vol.pdf)
- COSTA, C. B. (2018). **Auditoria Financeira Teoria & Prática** (12ª ed.). Letras e Conceitos. Códigos Tributários. (2019). Coimbra: Almedina
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. Teoria e Prática. 5º Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil**. Grupo Gen-Atlas, 2016.
- GALO, G. C.; BARBOSA, R. A. O.; PRESTES, N. R. **Auditora interna e externa**. In: Ciclo de estudos em administração, 4., 2010, Ivaiporã. Anais. Ivaiporã: Faculdades Integradas do Vale do Ivaí, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.
- JUND, Sérgio. **Auditoria Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.
- LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.
- MELO, V. H. **Auditoria Interna e Externa - Como se Complementam em suas Diferenças**. 2021. 34 folhas Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdade Pitágoras, Poços de Caldas, 2021. Disponível em: <[https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/38503/1/VITORIA\\_HELENA\\_DE\\_MELO.pdf](https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/38503/1/VITORIA_HELENA_DE_MELO.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2024.
- MITOSO, Gabriela. **Conceito de Auditoria Interna**. Benefícios da Auditoria Interna, [s. l.], 13 ago. 2021. Disponível em: <https://www.8quali.com.br/auditoria-interna-o-que-e-quais-seus-beneficios-e-como-realizar-na-minha-empresa/>.
- MORAIS, I. M. **Auditoria Interna- Função e Processo**, 2003
- MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, processos e tomada de decisão**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. Disponível em: <<http://150.162.1.31/cad/index.jsp?page=arquivos/revista.html>>. Acesso em: 26 out. 2024.
- SANTOS, J. L.; SCHMIDT, P; GOMES, J. M. M. **Fundamentos de Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2006
- SUETH E PALAURO, **Manual da auditoria interna**. Conhecimento técnico e capacidade profissional, 2016.
- VASCONCELOS, Y. L.; PEREIRA, A. C. **A importância da auditoria interna no processo decisório nas empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, v. 33, n. 149, p.65- 77, out. 2004. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/382>>. Acesso em: 26 out. 2024
- VIERO, A. M.; COSTA, R. A.T.; Auditoria: Sua Importância e Atuação como Ferramenta de Apoio a Gestão Empresarial. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, V. 1, Nº 3, p. 164-183, maio/jun. 2016.

# **BENEFÍCIOS DA AUDITORIA CONTÁBIL ENQUANTO INSTRUMENTO DE APOIO PARA A TOMADA DE DECISÃO**

*BENEFITS OF ACCOUNTING AUDITING AS A SUPPORT INSTRUMENT FOR DECISION  
MAKING*

Raimundo Nonato Reis Rodrigues  
Rodolfo Rodrigues Soares Nunes

21

## Resumo

A auditoria contábil é uma ferramenta essencial no ambiente corporativo contemporâneo, promovendo a precisão e a transparência das informações financeiras, fundamentais para o sucesso organizacional em um mercado competitivo e regulado. Este estudo investigou como a auditoria pode identificar riscos financeiros e operacionais, servindo como apoio para prevenir fraudes, melhorar a governança e aumentar a confiança dos stakeholders. O problema de pesquisa abordado foi a utilização da auditoria contábil como instrumento de apoio para a tomada de decisões dentro das organizações. O objetivo geral foi analisar a importância e os benefícios da auditoria contábil nesse contexto, com foco na conceituação da prática e na sua relevância para os gestores. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica, com pesquisa em fontes científicas e publicações dos últimos dez anos, utilizando palavras-chave específicas relacionadas ao tema. Os resultados indicaram que a auditoria contábil não apenas assegura a conformidade das informações financeiras, mas também contribui para a eficácia decisória dos gestores, promovendo a transparência e a identificação de melhorias nos controles internos. Assim, a pesquisa enfatiza a importância da auditoria como um elemento estratégico na gestão empresarial, fundamental para garantir a sustentabilidade e a resiliência das organizações diante dos desafios do mercado.

**Palavras-chave:** Auditoria. Auditoria Contábil. Práticas contábeis. Tomada de decisão.

## Abstract

Accounting auditing is an essential tool in the contemporary corporate environment, promoting the accuracy and transparency of financial information, which is fundamental to organizational success in a competitive and regulated market. This study investigated how auditing can identify financial and operational risks, serving as support to prevent fraud, improve governance and increase stakeholder confidence. The research problem addressed was the use of accounting auditing as a tool to support decision-making within organizations. The general objective was to analyze the importance and benefits of accounting auditing in this context, focusing on the conceptualization of the practice and its relevance for managers. The methodology used was a bibliographic review, with research in scientific sources and publications from the last ten years, using specific keywords related to the topic. The results indicated that accounting auditing not only ensures the compliance of financial information, but also contributes to the decision-making effectiveness of managers, promoting transparency and identifying improvements in internal controls. Thus, the research emphasizes the importance of auditing as a strategic element in business management, fundamental to guarantee the sustainability and resilience of organizations in the face of market challenges.

**Keywords:** Auditing. Accounting Auditing. Accounting practices. Decision making.

## 1. INTRODUÇÃO

A auditoria contábil desempenha um papel crucial no ambiente corporativo moderno, sendo uma ferramenta indispensável para garantir a precisão e a transparência das informações financeiras. No contexto de um mercado altamente competitivo e regulamentado, a capacidade de tomar decisões informadas e precisas é fundamental para o sucesso das organizações.

Ao fornecer dados, a pesquisa pode auxiliar instituições educacionais a aprimorar seus currículos, garantindo que os futuros profissionais da contabilidade e da gestão empresarial estejam bem preparados para enfrentar os desafios do mercado atual. Dessa forma, a pesquisa não apenas enriquece o conhecimento acadêmico, mas também contribui para a formação de profissionais mais capacitados e conscientes da importância da auditoria no contexto organizacional.

O problema desta pesquisa foi: Qual a importância e os benefícios da auditoria contábil enquanto instrumento de apoio para a tomada de decisão?

O objetivo geral deste estudo foi pesquisar a importância e os benefícios da auditoria contábil enquanto instrumento de apoio para a tomada de decisão. De maneira mais específica, pretende-se: conceituar a auditoria contábil e apresentar a importância e os benefícios da auditoria contábil enquanto instrumento de apoio para a tomada de decisão.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa científica em questão foi desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos 10 anos.

Para viabilizar a realização das pesquisas e buscas de fontes, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Auditoria, Auditoria Contábil, Práticas contábeis e Tomada de decisão.

### 2.2 Resultados

Conforme Attie (2011, p. 25), a auditoria é uma especialização contábil destinada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial, objetivando emitir uma opinião técnica sobre informações específicas. Esta definição revela que a auditoria não apenas verifica registros, mas valida os controles patrimoniais, o que permite uma análise aprofundada da integridade e confiabilidade dos dados financeiros da empresa. A partir de uma investigação rigorosa, é possível garantir que a gestão patrimonial atenda aos princípios de controle estabelecidos.

Franco e Marra (2000, p. 26) complementam, descrevendo a auditoria como uma técnica contábil que, por meio de procedimentos próprios, examina registros, documentos e informações para assegurar que as demonstrações contábeis refletiam de forma fiel a realidade econômica da organização. Tal abordagem evidencia que a auditoria abrange desde a análise de registros até a avaliação da situação econômico-financeira, confirman-



do a adequação das práticas contábeis aos princípios normativos.

Para Crepaldi (2013, p. 3), a auditoria compreende o levantamento e a avaliação de transações, operações e demonstrações financeiras, com o propósito de emitir pareceres sobre sua conformidade com os Princípios de Contabilidade. Essa visão destaca a auditoria como uma prática essencial para a transparência e para a garantia da precisão das demonstrações financeiras, fator fundamental para a tomada de decisões empresariais e para a credibilidade junto ao mercado.

A Norma Brasileira de Contabilidade (NBC, 2009) reforça esse papel, afirmando que a auditoria das demonstrações contábeis constitui um conjunto de procedimentos técnicos com o objetivo de avaliar a conformidade dessas demonstrações com as normas contábeis. Esse processo não apenas garante a adequação dos registros financeiros, mas também promove a confiança dos stakeholders e a governança responsável dentro das organizações.

Ao longo da análise, observa-se que a auditoria contábil é fundamental para a governança corporativa, pois envolve um exame detalhado de registros e informações, assegurando que as práticas contábeis sejam eficazes para os objetivos organizacionais. Esse processo contribui para a integridade das demonstrações financeiras, validando a exatidão e transparência dos dados apresentados. A eficácia da auditoria é medida pela sua capacidade de identificar eventuais deficiências nos controles internos, prevenindo problemas financeiros e garantindo a conformidade das operações empresariais.

Ademais, a auditoria promove a exatidão e a transparência das informações financeiras, o que é essencial para o processo de tomada de decisões pelos gestores. Auditorias rigorosas aumentam a credibilidade da empresa perante investidores e o mercado, além de fortalecerem a reputação corporativa. A transparência resultante das auditorias bem conduzidas fomenta a confiança de stakeholders, que tendem a valorizar empresas comprometidas com a responsabilidade financeira.

Outro aspecto crucial da auditoria contábil é sua atuação na detecção de falhas nos controles internos, que podem resultar em sérios problemas financeiros. Castro (2008) enfatiza a importância de um controle interno robusto como ferramenta essencial para gestores e auditores, assegurando a estabilidade e integridade dos ativos empresariais. A auditoria, assim, não apenas previne fraudes e desvios, mas fortalece a estrutura organizacional ao identificar áreas que necessitam de melhorias nos processos internos.

A auditoria contábil pode ser classificada como interna, externa ou independente, cada uma com enfoques específicos. A auditoria interna foca nos controles e processos internos, enquanto a auditoria externa verifica a conformidade financeira e a governança. Já a auditoria independente, conforme a NBC (2009), se dedica à emissão de pareceres sobre a adequação das demonstrações financeiras, assegurando que estas reflitam com precisão a realidade da empresa.

O processo ideal de auditoria engloba planejamento, execução, avaliação e emissão de relatórios. A fase de planejamento é crítica, pois determina os aspectos que serão analisados de acordo com os padrões e normas contábeis, assegurando uma visão abrangente do panorama financeiro da organização. Os relatórios gerados oferecem insights importantes sobre a gestão financeira e indicam eventuais áreas de aprimoramento, contribuindo para a sustentabilidade financeira.

Para o empreendedor, a auditoria proporciona uma visão detalhada da saúde financeira do negócio, permitindo a identificação de problemas e oportunidades de melhoria. A auditoria, como Jund (2005) ressalta, não apenas detecta erros, mas também auxilia na

eficiência operacional e na transparência das informações, proporcionando aos gestores uma base sólida para decisões estratégicas.

A auditoria contábil, portanto, é uma ferramenta indispensável para a administração moderna, pois válida a conformidade das práticas contábeis e sustenta a integridade organizacional. Como Araújo (2020) destaca, a auditoria atua como um “guardião” da confiança entre os stakeholders, promovendo melhorias contínuas e adaptação às demandas do mercado. Ao consolidar uma visão clara e honesta da saúde financeira da empresa, a auditoria contábil se revela essencial para garantir a eficiência e a sustentabilidade da organização em um ambiente de negócios dinâmico e exigente.

A auditoria contábil é fundamental para a saúde financeira das organizações, sendo responsável por validar a exatidão das informações apresentadas nas demonstrações financeiras. Isso permite aos gestores e investidores confiarem nos dados divulgados, fundamentais para a transparência organizacional. Como aponta Attie (2011), a auditoria vai além de uma simples verificação dos dados contábeis; ela tem o papel de assegurar a eficácia dos controles patrimoniais e de confirmar que os procedimentos estão alinhados aos objetivos empresariais. Ao adotar uma auditoria rigorosa, a empresa fortalece seu compromisso com a conformidade e com os princípios éticos de governança corporativa, elementos cruciais em um mercado cada vez mais competitivo.

O planejamento de uma auditoria é uma fase crítica, pois define as diretrizes e métodos para avaliar todos os registros relevantes. Neste ponto, o auditor considera não apenas os dados financeiros, mas também fatores internos e externos que podem influenciar a operação da organização, incluindo riscos específicos da indústria. Segundo Franco e Marra (2000), a auditoria deve focar em procedimentos próprios, assegurando a adequação das práticas contábeis e refletindo a situação real da empresa. Esse planejamento detalhado permite uma abordagem sistemática e robusta, minimizando a possibilidade de fraudes e garantindo que os controles internos estejam sendo seguidos corretamente.

Um aspecto relevante é que a auditoria contábil não se restringe a encontrar erros; ela também analisa a eficácia dos controles internos e sugere melhorias para a estrutura financeira. Em muitas ocasiões, os auditores identificam procedimentos obsoletos ou ineficazes que podem gerar perdas financeiras. A revisão dos controles internos permite que os gestores implementem práticas mais seguras e eficientes, tornando o processo financeiro mais ágil e confiável. Esse ponto é destacado por Castro (2008), que afirma que um sistema de controle interno robusto é essencial para manter a estabilidade e a segurança patrimonial da empresa, apoiando o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Além disso, a auditoria contábil contribui para a segurança financeira, monitorando e validando as operações. Com o avanço da tecnologia, muitos processos são automatizados, o que exige uma auditoria ainda mais rigorosa para prevenir falhas no sistema e no manuseio de dados. A NBC (2009) enfatiza que a auditoria envolve uma série de procedimentos técnicos aplicados com o intuito de emitir pareceres sobre a adequação das práticas contábeis. Isso se torna especialmente relevante em um contexto onde a segurança da informação é primordial para evitar riscos e vulnerabilidades, como fraudes cibernéticas e manipulação de dados.

A credibilidade da empresa é reforçada quando os registros contábeis são regularmente auditados. Esse processo não só melhora a confiabilidade das informações financeiras, mas também eleva a imagem da organização perante investidores e o público em geral. A transparência nas operações financeiras se traduz em uma vantagem competitiva no mercado, uma vez que os stakeholders tendem a confiar em empresas que demonstram comprometimento com a integridade financeira. Esse é um ponto crítico para



qualquer organização que deseja atrair investimentos, parceiros e clientes que valorizem práticas de governança responsável.

Outro benefício significativo da auditoria é o apoio ao processo decisório. Ao validar a precisão dos dados contábeis, a auditoria proporciona aos gestores informações mais confiáveis para a tomada de decisões estratégicas. Araújo (2020) ressalta que uma auditoria bem conduzida oferece uma base sólida para o planejamento organizacional, pois identifica os riscos e as oportunidades com maior precisão. Esse respaldo contribui diretamente para a elaboração de estratégias que possam melhorar a eficiência operacional e o desempenho financeiro da empresa no longo prazo, criando uma base de crescimento sustentável.

A auditoria também pode revelar discrepâncias entre as práticas contábeis adotadas e as normas vigentes, o que pode indicar a necessidade de ajustes nas políticas internas. A conformidade com as normas contábeis é essencial para evitar sanções e penalidades regulatórias, que podem afetar diretamente a reputação e as finanças da organização. Dessa forma, a auditoria desempenha um papel preventivo, ajudando a empresa a corrigir eventuais falhas antes que estas resultem em problemas maiores. O cumprimento das normas contábeis não apenas reforça a imagem de integridade da empresa, mas também preserva seu valor de mercado.

A auditoria contábil é classificada em três tipos principais: interna, externa e independente, cada uma com funções específicas que contribuem para a segurança e a eficiência dos processos organizacionais. A auditoria interna é voltada para a análise dos controles internos, auxiliando na correção de falhas operacionais antes que estas se tornem um problema. A auditoria externa, por sua vez, oferece uma visão imparcial das práticas contábeis da organização, garantindo que os procedimentos sejam alinhados às normas legais e aos interesses dos stakeholders. Já a auditoria independente, conforme descrito pela NBC TA 200 (2009), avalia a adequação dos dados financeiros, fortalecendo a confiança no mercado.

Para além das conformidades e relatórios, a auditoria contábil tem um impacto positivo na cultura organizacional, promovendo uma mentalidade de melhoria contínua e responsabilidade financeira. Ao realizar auditorias periódicas, a empresa envia uma mensagem clara aos colaboradores e ao mercado: a de que está comprometida com a governança responsável e com a integridade de seus processos. A incorporação de práticas auditadas torna-se, portanto, parte do ambiente organizacional, criando uma cultura de vigilância constante que reduz os riscos de fraudes e erros.

Logo a auditoria é uma ferramenta estratégica que vai além da simples análise de números. Ela desempenha um papel crucial na definição de políticas e na orientação de processos organizacionais, auxiliando a empresa a alinhar suas operações com suas metas estratégicas e demandas do mercado. A prática regular de auditorias fortalece a capacidade da organização de responder rapidamente a mudanças, garantindo sua resiliência e adaptabilidade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico. Dessa forma, a auditoria contábil não só preserva a saúde financeira da empresa, mas também a posiciona para um crescimento sustentável e competitivo.

## 2.2.1 Discussão

A discussão sobre a auditoria contábil destaca sua importância não apenas para assegurar a conformidade com as normas financeiras, mas também como um processo que

válida a eficácia dos controles internos, reforça a transparência organizacional e contribui para a tomada de decisões. Conforme Attie (2011), a auditoria tem um papel crucial na verificação da eficácia dos controles patrimoniais, garantindo que os dados financeiros estejam em alinhamento com os objetivos da organização. Esses resultados corroboram o entendimento de que, ao identificar falhas e sugerir melhorias, a auditoria vai além de uma verificação de conformidade, tornando-se essencial para a integridade organizacional e para o fortalecimento da governança.

Comparando as interpretações de Franco e Marra (2000) sobre o rigor técnico da auditoria, percebe-se uma consonância com a necessidade de procedimentos estruturados que apoiem a análise e a adequação dos dados contábeis às práticas normativas. O levantamento de informações e a inspeção minuciosa de registros revelam uma visão sistêmica que é essencial para detectar discrepâncias e garantir que a imagem financeira da empresa seja verdadeira e justa. Esse ponto de vista reforça a auditoria como uma ferramenta vital para construir e manter a confiança com os stakeholders e para o aprimoramento contínuo das práticas contábeis.

A interpretação de Castro (2008), que enfatiza a importância dos controles internos, aponta para uma possível limitação em empresas que não possuem mecanismos de controle efetivos. Nessas situações, a auditoria pode acabar revelando deficiências estruturais, o que exige a implementação de práticas corretivas que, embora fundamentais, podem demandar tempo e investimentos adicionais. Esse achado sugere que a auditoria não se limita à conformidade legal, mas tem um papel educativo, incentivando práticas financeiras mais seguras e confiáveis. Isso fortalece a conclusão de que, para uma auditoria ser eficaz, ela deve atuar proativamente na detecção e prevenção de riscos financeiros.

Em relação à contribuição para o processo decisório, os resultados refletem o que Araújo (2020) descreve como o papel orientador da auditoria, que fornece dados confiáveis para decisões estratégicas. A confiança nos relatórios financeiros permite que gestores formulem planos com base em dados reais, o que potencializa a capacidade da empresa de enfrentar desafios mercadológicos e adotar estratégias inovadoras. No entanto, uma possível limitação observada é que, em situações onde os dados analisados estão desatualizados ou imprecisos, o impacto positivo da auditoria pode ser reduzido, destacando a importância de atualizações periódicas para garantir a validade das informações.

A investigação trouxe, ainda, um ponto relevante sobre a credibilidade e a imagem da empresa no mercado, o que está em linha com as afirmações de Franco e Marra (2000) sobre como a auditoria pode ampliar a confiança de investidores e parceiros. A garantia de dados financeiros auditados eleva a reputação da empresa e promove uma relação de confiança, um ativo importante em um cenário de negócios competitivo. Todavia, em mercados emergentes, onde práticas de auditoria podem não ser bem desenvolvidas ou seguidas rigorosamente, esses benefícios podem ser parcialmente limitados, o que ressalta a importância de uma regulamentação robusta e da capacitação contínua dos auditores.

Outro aspecto discutido foi o papel preventivo da auditoria em fraudes e desvios, reforçando o valor dos controles internos. Embora o controle interno seja uma linha de defesa crítica para evitar práticas financeiras inadequadas, estudos de Castro (2008) indicam que a auditoria também pode expor práticas de controle ineficazes, possibilitando a adoção de melhores práticas. Isso levanta a discussão sobre a necessidade de empresas investirem em uma auditoria preventiva e proativa, que antecipe falhas, ao invés de uma auditoria apenas reativa, voltada para corrigir problemas já existentes.

Um ponto que gera uma interpretação conflitante é o papel da auditoria interna em



relação à externa. Embora ambas tenham o objetivo de garantir a conformidade e a transparência, a auditoria interna visa, muitas vezes, a melhoria contínua dos processos de controle e governança. Por outro lado, a auditoria externa busca uma avaliação independente, reduzindo potenciais vieses internos. A NBC (2009) afirma que ambas as auditorias são essenciais, mas o estudo sugere que a auditoria interna precisa de um papel mais ativo e autônomo para maximizar a eficiência do controle, o que nem sempre é implementado de forma prática.

Quanto às limitações, a discussão sugere que a auditoria pode ser impactada pela falta de padronização nos procedimentos, o que interfere na comparação dos resultados entre diferentes períodos e segmentos. A falta de uma padronização rigorosa pode comprometer a validade dos resultados, indicando que a adoção de normas contábeis mais consistentes é um passo necessário para assegurar a comparabilidade dos dados ao longo do tempo e entre diferentes setores. Esse problema é destacado por Crepaldi (2013), que recomenda o aprimoramento contínuo das normas para acompanhar a evolução do cenário contábil e financeiro.

O estudo evidencia também que a auditoria tem implicações sobre a sustentabilidade financeira das empresas, conforme sugere Castro (2008). Ao validar a adequação dos controles, a auditoria contribui para a sustentabilidade e a continuidade dos negócios. Isso sugere que, além da conformidade regulatória, a auditoria deve buscar uma visão estratégica, promovendo práticas que assegurem a longevidade da organização. Assim, a auditoria se revela não apenas como uma prática contábil, mas como uma parte integrante da cultura organizacional que visa a eficiência e a perenidade das operações.

Assim os achados reforçam a visão de que a auditoria é uma ferramenta indispensável para o fortalecimento da governança e da confiança nos dados financeiros. A auditoria contábil, seja ela interna, externa ou independente, atua como um mecanismo essencial para que a empresa se alinhe aos princípios éticos e operacionais, garantindo transparência e eficiência no uso dos recursos. Essas considerações consolidam a ideia de que uma auditoria bem estruturada não só assegura a conformidade legal, mas também aprimora a capacidade de resposta das empresas às demandas de um mercado globalizado e cada vez mais exigente.

### 3. CONCLUSÃO

As considerações finais deste trabalho destacam a relevância da auditoria contábil como ferramenta essencial de apoio à tomada de decisão nas organizações. Ao longo da análise, evidenciou-se que a auditoria vai além de uma simples verificação de conformidade, desempenhando um papel crucial na integridade e transparência das informações financeiras. Esse processo de revisão e validação contábil proporciona confiança e credibilidade aos gestores, facilitando decisões estratégicas fundamentadas e fortalecendo a confiabilidade dos dados internos.

A auditoria contábil também se mostrou uma aliada significativa na identificação de oportunidades de melhoria dentro dos processos organizacionais. Observou-se que, ao contribuir para a otimização e o controle financeiro, a auditoria não apenas protege o patrimônio da organização, mas também promove práticas administrativas mais responsáveis. A pesquisa destacou como a auditoria contábil é capaz de fornecer insights valiosos que apoiam uma gestão estratégica, reforçando seu valor como suporte indispensável em ambientes empresariais desafiadores.

Por fim, sugere-se que investigações futuras se aprofundem na relação entre a auditoria e a cultura organizacional, assim como na análise do impacto das inovações tecnológicas no campo da auditoria, que pode tornar o processo mais ágil e menos suscetível a falhas. Além disso, estudos que explorem a integração entre auditorias internas e externas são recomendados. Essas direções estão alinhadas com os objetivos deste estudo, que visaram pesquisar a importância e os benefícios da auditoria contábil enquanto instrumento de apoio para a tomada de decisão, bem como conceituar a auditoria contábil e apresentar sua importância no contexto da gestão organizacional.

## Referências

- ARAÚJO, Dirceu Carneiro de. **Perícia e auditoria**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2020.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BENITES, Tania R. B. **Auditoria**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. 2003. **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. Brasília, CFC, 320 p.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. Teoria e Prática. 5º Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. Teoria e Prática. 6º Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**. Teoria e Prática. 10º Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2016.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: Conceitos e aplicações**. 9º Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley**, 2003. Disponível em: [https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/sarbanes\\_oxley\\_portugues\\_delloite.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/sarbanes_oxley_portugues_delloite.pdf). Acesso em: 29 setembro de 2024.
- FERREIRA, Ricardo José. **Manual de Auditoria: Teoria e questões comentadas**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- JUND, Sérgio. Auditoria: **Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.
- JUND, Sérgio. Auditoria: **Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos**. 7º. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- MENEZES, Guilherme Alves. **A influência da lei Sarbanes-Oxley (SOX) nas normas e regras nacionais da governança corporativa no setor de telecomunicações do Brasil**. 2018. 129 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://www.prppg.ufpr.br/signa/visitante/trabalhoConclusaoWS?idpessoal=39956&idprograma=40001016050P0&anobase=2018&id-tc=38>. Acesso em: 28 set. 2024.
- STORCK, Thiago Buzatto; NOGUEIRA, Isaac Steil; CHAVES, Carla Vieira. **Auditoria em foco**. Porto Alegre: Faculdade Anhanguera, 2019.
- VICENTE, Ernesto Rodrigues. Auditoria Contábil. Florianópolis: **UFSC / CSE / Departamento de Ciências Contábeis**, 2014.



# **A AUDITORIA INTERNA E SUAS CONTRIBUIÇÕES**

*INTERNAL AUDIT AND ITS CONTRIBUTIONS*

Larissa dos Reis Moraes

Rodolfo Francisco Soares Nunes

**22**

## Resumo

Este estudo apresentará uma breve revisão bibliográfica da auditoria, abordando como foco principal a auditoria interna e tendo como objetivo geral salientar sua importância dentro das organizações e demonstrar a forma como ela contribui no processo decisório. Para isso, foram explorados os conceitos e relevância da auditoria interna, o controle interno, o processo decisório nas empresas, neste contexto, considerando a colaboração próxima entre os auditores e os outros membros da organização. A auditoria interna visa melhorar os processos e unificar a linguagem interna, avaliando as informações para garantir que sejam suficientes, fidedignas, relevantes e úteis. Além disso, a auditoria interna busca identificar ameaças e oportunidades, destacando pontos fortes e fracos e definindo diretrizes estratégicas para a gestão do negócio. Concluiu-se que a auditoria interna é crucial no processo decisório, desempenhando um papel vital na estrutura organizacional ao fornecer uma visão que fundamenta teórica e praticamente administradores e outros usuários desse recurso.

**Palavras-chave:** Auditoria interna, Tomada de decisão, Controle interno.

## Abstract

This study will present a brief bibliographical review of auditing, focusing on internal auditing as its main focus and with the general objective of highlighting its importance within organizations and demonstrating how it contributes to the decision-making process. To this end, the concepts and relevance of internal auditing, internal control, and the decision-making process in companies were explored, in this context, considering the close collaboration between auditors and other members of the organization. Internal audit aims to improve processes and unify internal language, evaluating information to ensure that it is sufficient, reliable, relevant and useful. Furthermore, internal audit seeks to identify threats and opportunities, highlighting strengths and weaknesses and defining strategic guidelines for business management. It was concluded that internal auditing is crucial in the decision-making process, playing a vital role in the organizational structure by providing a vision that theoretically and practically supports administrators and other users of this resource.

**Keywords:** Ar Internal audit, Decision making, Internal control, Standards, Formatting.



## 1. INTRODUÇÃO

A Auditoria Interna é uma peça fundamental dentro de uma organização, com o propósito de analisar e avaliar os controles internos existentes, identificando falhas e lacunas que podem comprometer o controle e a segurança das operações. Essa avaliação ajuda a mitigar riscos e aprimorar os processos, garantindo a conformidade com as políticas e regulamentos finais.

Em síntese, a auditoria interna visa auxiliar a direção e a administração a identificar as ameaças e oportunidades presentes e tomar medidas proativas para gerenciar riscos e minimizar suas consequências.

Desta forma, a pesquisa em questão, torna-se relevante a partir do momento em que surge a preocupação por parte do público interessado em produzir conhecimento, provocando-o a construir novas ideias e argumentações. Ao realizar uma pesquisa bibliográfica, é possível acessar trabalhos já publicados, ou seja, o tema abordado está sendo atualizado constantemente.

Portanto, o intuito dessa pesquisa é proporcionar maior embasamento teórico sobre o tema proposto a todos os interessados, que futuramente possam utilizá-la como fonte de consulta. Dessa forma, a pesquisa oferece uma série de contribuições, como: o avanço do conhecimento, desenvolvimento econômico, tomada de decisão, entre outros.

Dentre os riscos enfrentados por uma entidade, podemos citar os financeiros, operacionais e de conformidade, os quais podem ser estudados pela auditoria. Diante do exposto, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: De que forma a auditoria interna contribui para a tomada de decisão nas organizações?

Este estudo apresenta de forma precisa as contribuições da auditoria interna, visto que de acordo com o ramo de atuação ela pode apresentar diversas funções. No entanto, o objetivo geral desse estudo buscou pesquisar de que forma a auditoria interna contribui para a tomada de decisão nas organizações. Os objetivos específicos foram definidos em enfatizar a importância da auditoria interna nas organizações e demonstrar a forma como a auditoria interna contribui no processo decisório.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Metodologia

A pesquisa que foi realizada neste trabalho pode ser classificada como Revisão de Literatura qualitativa e descritiva inerente à temática proposta para o estudo.

As fontes de pesquisa que foram utilizadas para dar embasamento à tese, foram trabalhos publicados dentro do período dos últimos oito anos. Os locais de busca para a pesquisa que integraram este trabalho foram livros, sites de banco de dados e artigos científicos acerca do assunto.

Para encontrar dados e informações para a pesquisa, foram estabelecidas como palavras-chave os seguintes termos: auditoria interna, tomada de decisão, controle interno.

## 2.2 Resultados e Discussão

### 2.2.1 Origem e evolução da auditoria interna

De acordo com Crepaldi (2019), “o desenvolvimento das organizações trouxe a necessidade de arranjar pessoas dentro da própria entidade, que observassem e acompanhassem de perto as operações, de modo a exercer as funções de auditoria interna”.

À vista disso, buscando monitorar e supervisionar a entidade, em 1941 foi criado o IIA (Instituto dos Auditores Internos), nos Estados Unidos da América (EUA), organização responsável pela divulgação e promoção de melhores práticas de auditoria interna. Alguns anos mais tarde, o âmbito das auditorias foi alargado, passando não só a abranger as áreas econômico-financeiras, mas também as áreas operacionais.

Para Marques (1997, p. 61), “um grande passo para a consolidação da auditoria interna a nível mundial foi dado em 1978, com a aprovação dos Standards for the Professional Practice of Internal Auditing – normas orientadoras do exercício da profissão de auditoria interna”. Essa citação mostra a satisfação do autor ao apontar o quanto era necessário que esse passo fosse dado, em prol da melhoria organizacional.

Em 1982, surgiu na Europa a European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) que agrega os membros europeus. Mais tarde, em 1992, surge em Portugal o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) que, segundo Martins e Morais (2013, p.90), “pretende representar, defender e atualizar permanentemente aqueles profissionais”. De acordo com o IPAI, este representa em Portugal o IIA e a profissão de auditor interno, pelo que promove a associação de todos os profissionais e investigadores de auditoria interna nas organizações, sejam elas privadas ou públicas.

No seguimento do pensamento de Martins e Morais, o conceito de auditoria interna foi atualizado de modo a abranger todas as funções desempenhadas pelo auditor interno e posteriormente foi sofrendo sucessivas atualizações.

### 2.2.2 A auditoria e o controle interno

A auditoria interna é o meio funcional pelo qual os dirigentes de uma entidade certificam-se, com base em fontes internas, de que as atividades pelas quais são responsáveis estão sendo executadas de maneira a minimizar a probabilidade de ocorrência de fraudes, erros ou práticas ineficientes e antieconômicas.

Ela é exercida nas pessoas jurídicas de direito público, interno ou externo, e de direito privado, e compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações metodologicamente estruturados para a avaliação da: integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos.

Objetivando assistir à administração da entidade no cumprimento dos seus objetivos, a auditoria interna normalmente se reporta à presidência da organização, atuando como órgão de informação e assessoramento. Veja na figura a seguir o esquema que representa a Estrutura organizacional do Departamento de Auditoria.



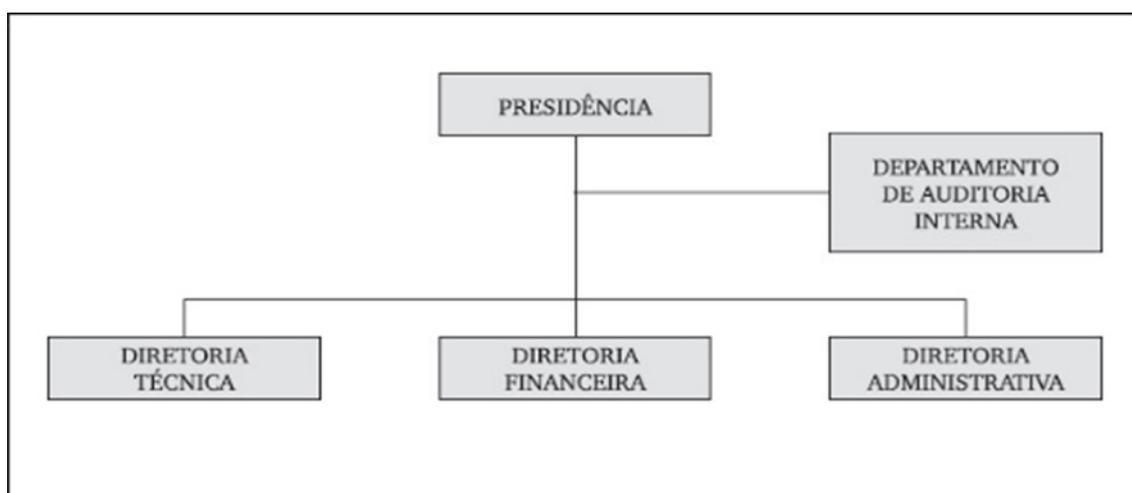


FIGURA 1. Estrutura organizacional com o Departamento de Auditoria.

Fonte: Almeida, M. (2017, p. 5)

Na Figura 1 percebe-se que o departamento de auditoria interna encontra-se subordinado apenas à presidência da entidade, tornando-o mais autônomo e também independente. Essa independência é imprescindível para autonomia de suas análises e no fornecimento de informações relevantes para alta administração no processo decisório.

Segundo Franco e Marra (2003), “Os integrantes deste departamento devem cumprir sua função com total independência e devem ter a liberdade de entrada em todos os departamentos da organização, para inspecionar, investigar e solicitar informações e dados para tirar conclusões”

Portanto, a auditoria interna é realizada por um departamento interno de auditoria ou por auditores internos que são empregados da organização. Ela pode identificar e avaliar os riscos operacionais, financeiros e de compliance enfrentados pela organização, permitindo que a empresa tome medidas proativas para mitigar esses riscos e possíveis perdas financeiras.

A auditoria interna examina e avalia os controles internos estabelecidos em uma organização para garantir que estejam projetados adequadamente e funcionem de maneira eficaz. Isso inclui a revisão de políticas e procedimentos, a identificação de possíveis riscos e a recomendação de melhorias.

### 2.2.3 Auditoria interna e gestão

A NBC TA 610, que trata da Utilização do Trabalho da Auditoria Interna, apresenta considerações sobre a importância da auditoria interna em uma empresa, mostrando seus objetivos e funções. Entre as atividades de auditoria interna apresentada pela referida norma, Crepaldi (2019) lista:

- a) referente à governança: pode avaliar o processo de governança na efetivação dos objetivos éticos e valores, gestão do desempenho e prestação de contas (ou accountability), comunicação de risco e controle de informação às áreas pertinentes da organização, comunicação eficaz entre os responsáveis pela governança, auditores internos, auditores independentes e a administração;
- b) referentes à gestão de risco: auxilia a empresa a identificar e avaliar riscos, contribuindo na melhoria da gestão de risco e do controle interno, além de implementar procedimentos para auxiliar na detecção de fraudes;
- c) referentes ao controle interno: responsabilidade específica na revisão de controles,

avaliação do funcionamento e indicar melhorias, fornecendo segurança;

- d) análise da informação operacional e financeira: pode revisar os recursos utilizados para identificar, reconhecer, mensurar, classificar e reportar as informações financeiras e operacionais, investigar de forma específica itens individualizados, incluindo testes de transações, saldos e procedimentos, detalhadamente;
- e) revisão das atividades operacionais: pode revisar a economicidade, a eficiência e a eficácia, inclusive de atividades não financeiras;
- f) verificar o cumprimento das legislações e regulamentações: além de verificar leis e regulamentos, pode revisar outros requisitos externos e internos, bem como políticas e diretrizes da administração.

Desse modo, conforme a expansão dos negócios nas empresas, haverá a necessidade de dar maior ênfase aos procedimentos e normas internas, pelo motivo de pôr muitas vezes, o administrador ou o proprietário da empresa não conseguir supervisionar pessoalmente as atividades realizadas. Implantando estes procedimentos internos, houve também a necessidade de acompanhamento, de forma periódica e significativa, apontando áreas além das demonstrações contábeis. Dado isso, “como uma ramificação do auditor externo e do contador, surgiu a ocupação de auditor interno” (ALMEIDA, 2017).

A interferência da auditoria interna na gestão empresarial ocorre de maneira positiva, através das seguintes funções e impactos:

1. Avaliação e Controle de Processos
  - Identificação de Riscos: A auditoria interna avalia os riscos operacionais, financeiros e estratégicos, ajudando a empresa a mitigar potenciais problemas.
  - Eficiência Operacional: Ao revisar processos internos, identifica ineficiências e sugere melhorias, otimizando recursos e tempo.
2. Conformidade e Governança Corporativa
  - Cumprimento de Normas: Garante que a empresa esteja em conformidade com regulamentações internas e externas, evitando penalidades.
  - Ética e Governança: Promove uma cultura de ética, integridade e governança, aumentando a credibilidade da empresa.
3. Tomada de Decisão Informada
  - Relatórios Precisos: Fornece relatórios detalhados sobre a situação financeira e operacional, oferecendo insights que auxiliam a alta administração na tomada de decisões estratégicas.
  - Redução de Fraudes: Identifica e previne fraudes ou irregularidades, protegendo os ativos da empresa.
4. Desenvolvimento Contínuo
  - Aprimoramento Contínuo: A auditoria interna sugere práticas de melhoria contínua, garantindo que os processos acompanhem as mudanças do mercado e as melhores práticas.
5. Apoio à Gestão de Riscos
  - Monitoramento Contínuo: Estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação dos riscos, criando um ambiente de controle robusto.

## 6. Impacto na Cultura Organizacional

- Consciência de Controle: Incentiva uma mentalidade focada em controles internos e responsabilidade entre os colaboradores.
- Motivação para Melhoria: Ao destacar áreas de melhoria, a auditoria interna estimula a busca por excelência e inovação.

Em resumo, a auditoria interna não apenas avalia a conformidade, mas também orienta a gestão na otimização de processos, gestão de riscos e na tomada de decisões, fortalecendo a governança e contribuindo para o crescimento sustentável da organização.

Para Crepaldi (2019), “a auditoria interna ajuda a administração da empresa na execução de seus objetivos, identificando as oportunidades e estratégias para reduzir os riscos referentes à atividade da organização”. Ela avalia a adequação e a eficácia dos controles internos, garantindo uma série de medidas, como a confiabilidade e integridade das informações financeiras, operacionais, eficácia e eficiência das operações realizadas, a salvaguarda dos ativos e também se a empresa está em conformidade com as normas, regulamentos e contratos. Ou seja, é um trabalho organizado de revisão e análise do trabalho, executado por um setor especializado.

O auditor interno é um empregado da empresa, porém não é subordinado aos que ele examina. Conforme Almeida (2017), “em alguns grupos e companhias, eles são subordinados de forma direta à sociedade holding. Além disso, não devem desenvolver atividades que um dia possa examinar, para não interferir em sua independência”. O autor cita como características do auditor interno:

- a) ser empregado da empresa auditada;
- b) tem menor grau de independência;
- c) executa auditoria contábil e operacional;
- d) tem como objetivos principais: verificar se as normas internas estão sendo seguidas, as necessidades de novas normas internas e efetuar auditoria das diversas áreas de demonstrações contábeis e operacionais;
- e) executa um maior volume de testes, pois possui um tempo maior na empresa para execução dos serviços de auditoria.

Em conformidade com a NBC TI 01 (2018), a auditoria interna é estruturada em procedimentos, de enfoque técnico e objetivo, sistemático e disciplinado, que acrescentem valor ao resultado da empresa. Devem apresentar subsídios para aperfeiçoar os processos, gestão e controles internos da empresa, indicando soluções para os problemas levantados nos relatórios. Deve ser documentada por papéis de trabalho, composto por documentos, registros de fatos, informações e provas adquiridos no momento da auditoria e que possam dar apoio às opiniões, críticas e recomendações a serem feitas. Devem ser elaborados em meio físico ou digital, organizados e arquivados de forma sistemática e racional. Esta norma esclarece ainda que a auditoria interna é uma medida de assessoramento da administração da empresa na prevenção de fraudes e erros, sendo informada por escrito e de forma reservada os indícios ou confirmações de irregularidades no decorrer do levantamento.

A auditoria interna é um ponto de apoio e referência ao sistema do controle interno de uma empresa. Segundo Attie (2018, p19), “o sistema de controle interno é o sistema nervoso de uma organização, enquanto que o sistema de informações contábeis é a memória da empresa”

O “sistema nervoso”, traduzido por um adequado sistema de controle interno, permite o desenvolvimento das atividades da empresa com fluidez e nos tempos devidos. Na “memória”, entendida pelo sistema de informações contábeis, ficam registrados os dados das operações realizadas cumulativamente. Mantido um eficiente “sistema nervoso”, é de se pressupor que haverá boa “memória”.

Por isso, conforme Crepaldi (2019), “o trabalho da auditoria interna é elemento chave no processo de avaliação contínua dos processos e atividades da empresa, e deve estar sempre em sincronia com o mercado, assumindo uma participação proativa no suporte à gestão empresarial”.

Importante ressaltar que ela é responsável não só por garantir a qualidade e efetividade do controle interno da empresa, mas também de propor recomendações que atribuam valor aos negócios e atividades dela, tornando-se uma ferramenta primordial para a administração na gestão empresarial.

### 3. CONCLUSÃO

Observamos que a auditoria interna tem sido cada vez mais necessária dentro das empresas, sendo realizada uma vez que a administração busca estar ciente do que acontece dentro de suas instalações, obtendo transparência nos processos realizados e fortalecendo o crescimento econômico por meio do controle interno.

Ela busca se adiantar as cobranças realizadas pela auditoria externa, já que as empresas são fiscalizadas diuturnamente, sendo uma ferramenta muito eficiente no que diz respeito às prevenções de autuações que a empresa pode sofrer, caso seja pega com qualquer inconformidade. Contudo, isso varia de acordo com a atividade que a empresa desenvolve, pois nem todas são fiscalizadas, porém, é importante que, se possível, seja realizada a auditoria de forma constante, permitindo que os gestores fiquem atentos sobre o que está acontecendo sob seus olhos e podem não estar discernindo.

Através deste estudo, percebe-se a importância da auditoria interna, pois proporciona à gestão empresarial o acompanhamento de forma geral, permitindo através dela que situações adversas possam ser identificadas e eliminadas no desempenho da empresa. Por isso, o administrador deve possibilitar o acesso de forma livre ao auditor interno aos registros, diretrizes, planos e procedimentos da empresa, pois além de verificar a correta aplicação das normas, será visto como um consultor empresarial, pois viabiliza a auditoria contábil e operacional.

A auditoria interna deve ser iniciada analisando as necessidades que a empresa possui, quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização, pois através dos pontos fracos é que a empresa deve trabalhar para seu fortalecimento e, assim, trabalhará para conseguir maiores produções e conseqüentemente maiores resultados.

Portanto, podemos concluir que os objetivos principais da auditoria interna são verificar se as normativas estão sendo seguidas e avaliar a necessidade de elaboração de novas normas ou modificação das existentes na empresa, permitindo uma maior visibilidade quanto a situação econômica e patrimonial, maior exatidão nos resultados e demonstrações contábeis e cumprimento dos objetivos empresariais.



## Referências

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: abordagem moderna e completa**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ATTIÊ, William. Auditoria: **Conceitos e Aplicações**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 986/03. Aprova a NBC TI 01 – **Da Auditoria Interna**. Disponível em: [https://cfc.org.br/wpcontent/uploads/2018/04/4\\_Publicacao\\_Auditoria\\_Interna.pdf](https://cfc.org.br/wpcontent/uploads/2018/04/4_Publicacao_Auditoria_Interna.pdf)

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Madeira – **Auditoria e gestão**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

MARTINS, Isabel; MORAIS, Georgina - **Auditoria interna – Função e processo**. 4ª ed. Lisboa: Áreas Editora, 2013.

**N**esta obra os organizadores colecionaram uma série de trabalhos de conclusão de curso desenvolvidos no curso de Administração e Ciências Contábeis na Faculdade Anhanguera de São Luís que possui como temática central a interdisciplinaridade entre as diversas disciplinas que compõe a formação profissional de bacharéis na instituição.

