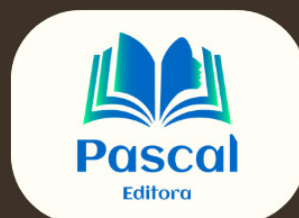




ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

Volume 6

LUCIMARA SAMPAIO BASÍLIO



LUCIMARA SAMPAIO BASÍLIO
(Organizadora)

Estudos Interdisciplinares da
CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO
VOLUME 6

EDITORA PASCAL
2026

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

Edição e Diagramação: Romilson Carneiro Rodrigues

Edição de Arte: Romilson Carneiro Rodrigues

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 / Lucimara Sampaio Basílio (Org). São Luís - Editora Pascal, 2026.

141 f. : il. (Estudos interdisciplinares da contabilidade e administração; v. 6)

Formato: PDF

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6068-227-6

D.O.I.: 10.29327/5827155

1. Interdisciplinaridade. 2. Pesquisa. 3. Administração. 4. Contabilidade. I. Basílio, Lucimara Sampaio. II. Título.

CDU: 001.2

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

APRESENTAÇÃO

A consolidação do conhecimento científico nas áreas de Administração e Contabilidade tem exigido, cada vez mais, abordagens interdisciplinares capazes de compreender a complexidade das organizações contemporâneas. O sexto volume da coletânea *Estudos Interdisciplinares da Contabilidade e Administração* nasce desse compromisso: reunir pesquisas que dialogam entre si, ampliando horizontes teóricos e oferecendo subsídios práticos para a atuação profissional qualificada.

Vivemos em um cenário organizacional marcado por transformações aceleradas, impulsionadas pela inovação tecnológica, pela digitalização dos processos produtivos, pelas novas dinâmicas de mercado e pelas exigências de responsabilidade socioambiental. Nesse contexto, o administrador e o profissional da contabilidade deixam de ocupar posições meramente técnicas para assumirem papéis estratégicos nas instituições públicas e privadas. A tomada de decisão passa a demandar não apenas domínio instrumental, mas também visão sistêmica, capacidade analítica e sensibilidade ética.

Os capítulos que compõem este volume refletem essa amplitude de perspectivas. São abordados temas como empreendedorismo sustentável e digital, planejamento estratégico, auditoria interna, gestão de pessoas, liderança, inteligência emocional, marketing e inovação organizacional. Cada estudo apresenta contribuições fundamentadas em pesquisa científica, promovendo análises críticas e reflexões que dialogam com a realidade empresarial e acadêmica.

A interdisciplinaridade constitui o eixo estruturante da obra. Ao integrar diferentes enfoques e metodologias, os autores demonstram que os desafios contemporâneos não podem ser compreendidos de forma fragmentada. A gestão eficiente de uma organização envolve múltiplas dimensões: financeira, humana, estratégica, tecnológica e social. Assim, contabilidade e administração não se apresentam como campos isolados, mas como áreas complementares que se fortalecem mutuamente na busca por soluções sustentáveis e inovadoras.

Outro aspecto relevante deste volume é a valorização da pesquisa aplicada. Muitos dos estudos aqui apresentados ultrapassam a análise conceitual e se debruçam sobre realidades concretas, investigando práticas organizacionais, instrumentos de gestão e impactos econômicos e sociais. Essa aproximação entre teoria e prática reforça o papel da produção científica como instrumento de transformação social e aprimoramento institucional.

Além disso, a obra evidencia a importância do desenvolvimento humano nas organizações. Questões relacionadas à liderança, motivação, inteligência emocional e gestão de equipes demonstram que os resultados institucionais estão intrinsecamente ligados à capacidade de integrar pessoas, processos e estratégias. Em um ambiente competitivo e dinâmico, o capital humano torna-se diferencial estratégico, exigindo políticas de gestão que conciliem desempenho, ética e bem-estar.

No campo da contabilidade, destacam-se discussões sobre controle interno,

auditoria, transparência e instrumentos de apoio à tomada de decisão. Em tempos de crescente exigência por accountability e governança, a informação contábil assume papel central na sustentabilidade das organizações. A confiabilidade dos dados e a clareza das demonstrações financeiras não apenas asseguram conformidade normativa, mas também fortalecem a credibilidade institucional perante a sociedade.

A inovação, por sua vez, permeia diversos capítulos, reafirmando-se como elemento indispensável à competitividade organizacional. Seja por meio da transformação digital, da adoção de novas tecnologias ou da reconfiguração de modelos de negócio, as organizações precisam adaptar-se continuamente às mudanças do ambiente externo. Este volume contribui para essa reflexão ao apresentar estudos que exploram tendências e desafios emergentes.

Destinada a pesquisadores, docentes, estudantes e profissionais das áreas de Administração, Contabilidade e campos correlatos, esta coletânea constitui instrumento valioso para aprofundamento teórico e atualização prática. Ao promover o diálogo entre diferentes perspectivas, fortalece-se a compreensão crítica das dinâmicas organizacionais e ampliam-se as possibilidades de intervenção qualificada na realidade social e econômica.

Assim, o Volume 6 reafirma o compromisso com a excelência acadêmica e com a difusão do conhecimento científico de qualidade. Mais do que reunir capítulos tematicamente diversos, a obra consolida-se como espaço de reflexão interdisciplinar, incentivando o pensamento crítico, a inovação e a responsabilidade social na gestão contemporânea. Trata-se, portanto, de uma contribuição significativa para o avanço das discussões em Administração e Contabilidade, alinhada às demandas e aos desafios do século XXI.

ORGANIZADORA



Lucimara Sampaio Basilio

Doutoranda em Agronegócio Sustentável pela UNIDERP/ MS (2025). Mestre em Contabilidade e Administração pela Fucape Bussines (2022).Bacharel em Direito pela Faculdade Anhanguera (2024) e Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Estácio de São Luis (2010).Atualmente é coordenadora acadêmica da Faculdade Anhanguera de São Luis. Tem experiência na área de Ciências Contábeis, Gestão Acadêmica e Sala de Aula como professora.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	9
EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL	
<i>Walison Coelho Andrade</i>	
<i>Lucimara Sampaio Brasílio</i>	
CAPÍTULO 2.....	18
EMPREENDEDORISMO DIGITAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA MICRO E PEQUENOS E-COMMERCE NO BRASIL	
<i>Dhennifer Lopes Mafra</i>	
CAPÍTULO 3.....	28
GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO	
<i>Israel Pires Pinheiro</i>	
<i>Anderson Almeida</i>	
CAPÍTULO 4	37
ANÁLISE SWOT: BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
<i>Sérgio Augusto Narciso Froes de Sousa</i>	
<i>Anderson Almeida</i>	
CAPÍTULO 5.....	47
DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO NA CONTABILIDADE NO CONTEXTO DIGITAL	
<i>Derick Santos Correa</i>	
CAPÍTULO 6.....	55
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: COMO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL INFLUENCIA O DESEMPENHO E O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS?	
<i>Pedro Leonardo Póvoas Abreu</i>	
CAPÍTULO 7.....	63
ESTRATÉGIAS E VANTAGENS COMPETITIVAS: DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
<i>Suzy Rodrigues de Souza</i>	

CAPÍTULO 8	73
AUDITORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E REDUÇÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS	
<i>Arnold Vinicius Correia dos Santos</i>	
CAPÍTULO 9.....	81
GESTÃO DE PESSOAS: RETENÇÃO DE PESSOAL EM UMA ORGANIZAÇÃO	
<i>Emelly Yohana da Costa Lima</i>	
<i>Lucimara Sampaio Basílio</i>	
CAPÍTULO 10.....	91
GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E EQUIPES	
<i>Eulália Victória Brandão Lopes</i>	
CAPÍTULO 11.....	100
EVOLUÇÃO DO MARKETING E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA AS EMPRESAS E NEGÓCIOS	
<i>Rick Alves Rocha</i>	
CAPÍTULO 12	110
DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Larissa Oliveira de Carvalho</i>	
<i>Fernanda Hamano</i>	
CAPÍTULO 13	122
LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATORES ESTRATÉGICOS NA GESTÃO DE PESSOAS	
<i>Andrey Rodrigo Cantanhede Santos</i>	
<i>Savane Mestre</i>	
CAPÍTULO 14.....	133
A GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SEU IMPACTO NO CRESCIMENTO DE PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS	
<i>Kauã Patrick Louzeiro da Silva</i>	

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

SUSTAINABLE ENTREPRENEURSHIP

Walison Coelho Andrade
Lucimara Sampaio Brasilio

1

RESUMO

O presente estudo analisou o empreendedorismo sustentável no contexto brasileiro, buscando compreender sua relevância como estratégia de conciliação entre crescimento econômico, responsabilidade social e preservação ambiental. O problema de pesquisa surgiu diante das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores na incorporação efetiva de práticas sustentáveis em seus modelos de negócio, devido a barreiras como limitações financeiras, falta de políticas públicas adequadas, resistência cultural e desafios operacionais. O objetivo geral consistiu analisar os principais desafios e estratégias envolvidos na implementação do empreendedorismo sustentável no contexto das organizações contemporâneas, buscando compreender de que forma é possível conciliar o desenvolvimento econômico com práticas socioambientalmente responsáveis. Para tanto, a pesquisa caracterizou-se como revisão bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada na análise de livros, artigos científicos, publicações institucionais e relatórios técnicos de entidades como Sebrae e ICE, priorizando materiais publicados entre 2008 e 2024. Os resultados mostraram que o empreendedorismo sustentável vem se consolidando como uma alternativa inovadora e competitiva, capaz de promover inclusão produtiva, inovação tecnológica, fortalecimento da imagem institucional e atendimento às demandas sociais e ambientais. Verificou-se ainda que, embora existam entraves estruturais, pequenas e médias empresas também podem adotar práticas sustentáveis quando apoiadas por políticas de incentivo, redes de cooperação e investimento em capital humano e social. Conclui-se que o empreendedorismo sustentável não apenas é viável, como também necessário para o desenvolvimento econômico e social, alinhando-se às metas globais de sustentabilidade e fortalecendo uma cultura empresarial mais ética, resiliente e comprometida com o futuro.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Sustentabilidade. Inovação. Desenvolvimento. Gestão.

ABSTRACT

This study analyzed sustainable entrepreneurship in the Brazilian context, seeking to understand its relevance as a strategy for reconciling economic growth, social responsibility, and environmental preservation. The research problem arose from the difficulties faced by entrepreneurs in effectively incorporating sustainable practices into their business models, due to barriers such as financial limitations, lack of adequate public policies, cultural resistance, and operational challenges. The general objective was to analyze the main challenges and strategies involved in the implementation of sustainable entrepreneurship in the context of contemporary organizations, seeking to understand how it is possible to reconcile economic development with socio-environmentally responsible practices. To this end, the research was characterized as a qualitative literature review, based on the analysis of books, scientific articles, institutional publications, and technical reports from entities such as Sebrae and ICE, prioritizing materials published between 2008 and 2024. The results showed that sustainable entrepreneurship is consolidating itself as an innovative and competitive alternative, capable of promoting productive inclusion, technological innovation, strengthening the institutional image, and meeting social and environmental demands. It was also found that, although structural obstacles exist, small and medium-sized enterprises can also adopt sustainable practices when supported by incentive policies, cooperation networks, and investment in human and social capital. It is concluded that sustainable entrepreneurship is not only viable but also necessary for economic and social development, aligning with global sustainability goals and strengthening a more ethical, resilient, and future-oriented business culture.

Keywords: Entrepreneurship. Sustainability. Innovation. Development. Management.

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico contemporâneo tem sido marcado pela crescente demanda por práticas empresariais responsáveis, capazes de conciliar a geração de valor econômico, social e ambiental. Nesse contexto, o empreendedorismo sustentável se destacou como uma abordagem que integrou inovação, competitividade e responsabilidade socioambiental, ao mesmo tempo em que respondeu a desafios relacionados às mudanças climáticas, à escassez de recursos naturais e à pressão social por maior transparência corporativa. No Brasil, observou-se uma expansão expressiva dos negócios sustentáveis, revelando uma mudança de mentalidade quanto ao papel do empreendedor, que passou a ser compreendido também como agente de transformação social.

Desta forma, este tema foi selecionado por tratar da relevância do empreendedorismo sustentável como alternativa para impulsionar práticas que uniram desenvolvimento econômico e impactos sociais e ambientais positivos. A escolha se justificou pela necessidade de compreender de que forma essas práticas poderiam contribuir para a competitividade das empresas e, simultaneamente, para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), favorecendo uma economia mais justa, inclusiva e resiliente. Além disso, destacou-se a importância de analisar os benefícios gerados pela sustentabilidade para a inovação, a imagem institucional e a criação de novas oportunidades de mercado.

O problema desta pesquisa consistiu em compreender por que, apesar da valorização da sustentabilidade no ambiente corporativo, muitos empreendedores ainda encontraram dificuldades em incorporar práticas sustentáveis de forma efetiva e estratégica em seus modelos de negócio. Entre os fatores identificados estiveram a ausência de conhecimento técnico, as limitações financeiras, a resistência à mudança e a falta de políticas públicas de incentivo, principalmente no contexto das pequenas e médias empresas. Diante disso, a questão norteadora foi: quais foram os principais desafios e estratégias para a implementação do empreendedorismo sustentável no contexto das organizações contemporâneas?

O objetivo geral deste estudo buscou estudar os principais desafios e estratégias envolvidos na implementação do empreendedorismo sustentável no contexto das organizações contemporâneas, procurando compreender de que forma foi possível conciliar o desenvolvimento econômico com práticas socioambientalmente responsáveis. Além disso, como objetivos específicos, a pesquisa se propôs a investigar os conceitos teóricos que fundamentaram o empreendedorismo sustentável, citar os principais obstáculos enfrentados pelos empreendedores na adoção de práticas sustentáveis, mapear estratégias eficazes utilizadas por empresas que adotaram como diferencial competitivo e refletir sobre o papel do administrador na promoção de modelos de negócios integrados à responsabilidade social, ambiental e econômica de forma equilibrada e duradoura.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa de revisão bibliográfica, de natureza qualitativa, pois buscou compreender e analisar as principais contribuições teóricas e práticas relacionadas ao empreendedorismo sustentável no contexto brasileiro. A adoção dessa abordagem justificou-se pelo objetivo de reunir, comparar e refletir criticamente sobre conceitos, perspectivas e experiências já documentadas, permitindo a construção de uma visão ampla sobre o tema.



A pesquisa foi realizada a partir da análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses e publicações institucionais disponibilizados em bases de dados como Google Acadêmico, SciELO e Periódicos CAPES, além de relatórios técnicos de entidades nacionais. O período de recorte definido compreendeu publicações entre 2008 e 2024, de forma a contemplar a evolução recente das discussões sobre empreendedorismo sustentável no Brasil.

Os critérios de inclusão consideraram trabalhos publicados em português e inglês, que apresentaram textos completos e abordaram de forma direta a temática do empreendedorismo sustentável.

Foram excluídos resumos, primeiras impressões e materiais sem rigor científico. Para direcionar as buscas, foram utilizados descritores e palavras-chave como: “empreendedorismo sustentável, negócios sustentáveis, sustentabilidade empresarial, responsabilidade socioambiental e competitividade sustentável”.

Dessa forma, a metodologia adotada possibilitou reunir um conjunto de evidências e reflexões, capazes de subsidiar a análise sobre os principais desafios e estratégias relacionados à implementação do empreendedorismo sustentável no cenário organizacional contemporâneo.

2.2 Resultados e Discussões

O empreendedorismo sustentável no Brasil tem se consolidado como uma alternativa capaz de conciliar rentabilidade econômica e responsabilidade socioambiental. De acordo com Orsiolli e Nobre (2016), a criação de valor compartilhado é fundamental para esse modelo, pois busca integrar fornecedores, consumidores e comunidade em um processo colaborativo. A discussão sobre o tema evidencia que a sustentabilidade deixou de ser apenas um discurso para se tornar uma exigência mercadológica e social.

Delgado, Fischer e Roesch (2008) observam que empresas que incorporam a sustentabilidade em seus processos internos ganham competitividade, não apenas pelo diferencial de imagem, mas também por atenderem a um consumidor mais exigente. Nesse sentido, a sustentabilidade deve ser vista como estratégia de gestão e não como custo adicional. A pesquisa reforça que negócios sustentáveis são capazes de criar novos nichos e oportunidades de mercado, especialmente para micro e pequenas empresas.

Segundo Figueiredo (2018), o reconhecimento de oportunidades sustentáveis depende da sensibilidade do empreendedor em identificar lacunas sociais e ambientais ainda não supridas. Essa habilidade vai além da análise econômica, exigindo visão inovadora e responsabilidade ética. Os resultados mostram que empreendedores comprometidos com valores sustentáveis conseguem transformar problemas ambientais em fontes de renda e competitividade.

Um exemplo disso foi identificado por Carvalho e Lima (2018) em comunidades rurais do Ceará, onde a organização comunitária permitiu a criação de atividades produtivas sustentáveis. A pesquisa apontou que, além de renda, os projetos fortaleceram o vínculo social, a identidade cultural e a preservação ambiental. Esse resultado evidencia o potencial do empreendedorismo sustentável como agente de transformação local.

Nogueira e Brasil (2015) complementam essa visão ao enfatizar que empreender de forma sustentável requer mais do que capital financeiro. Para as autoras, o capital humano e social são elementos imprescindíveis, pois permitem a criação de uma rede de apoio e de confiança entre os envolvidos. Essa rede fortalece o empreendimento, aumenta sua

credibilidade e amplia suas chances de sucesso.

Freitas e Teixeira (2014) demonstram, por meio de relatos orais de empreendedores, que a sustentabilidade é também um compromisso pessoal. Muitos empresários se engajam nesse modelo não apenas por oportunidades de mercado, mas por convicções éticas e responsabilidade com o futuro. Essa dimensão subjetiva mostra que o empreendedorismo sustentável extrapola a lógica econômica e adentra o campo dos valores e da cidadania.

De acordo com o Sebrae (2022), os negócios sustentáveis vêm crescendo de forma significativa, o que confirma a consolidação dessa tendência. A instituição ressalta que os consumidores estão cada vez mais atentos ao impacto ambiental e social das marcas, premiando empresas que adotam práticas transparentes e responsáveis. Essa mudança de comportamento pressiona gestores a repensarem seus processos e a adotarem estratégias inovadoras.

Em outro relatório, o Sebrae (2021) apresenta casos de sucesso que demonstram a viabilidade econômica de empreender de forma sustentável. Os exemplos evidenciam que pequenos empresários também podem adotar práticas ambientais sem comprometer sua saúde financeira. Isso quebra o mito de que a sustentabilidade é um luxo restrito a grandes corporações, mostrando que ela pode ser aplicada em diferentes contextos.

Nakagawa (2018) reforça que pequenas ações podem gerar impactos significativos quando replicadas em larga escala. A mesma lógica se aplica às empresas, que ao reduzir o consumo de energia, incentivar o reaproveitamento de materiais ou promover educação ambiental, contribuem de maneira efetiva para um futuro mais equilibrado. Trata-se de um processo cumulativo, no qual cada iniciativa soma esforços rumo à sustentabilidade.

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE, 2022) destaca que negócios de impacto socioambiental enfrentam dificuldades para obter financiamento, principalmente em seus estágios iniciais. Contudo, o relatório também aponta avanços importantes, como a criação de fundos específicos para impacto social e o interesse crescente de investidores em apoiar projetos sustentáveis. Essa abertura revela um cenário promissor para o setor.

Segundo Picanço, Silva e Periotto (2019), a visão de longo prazo é condição indispensável para empreender de forma sustentável. Como afirmam os autores: “Empreender de forma sustentável exige uma visão de longo prazo, que considera não apenas a lucratividade imediata, mas também os efeitos futuros de cada decisão tomada” (Picanço; Silva; Periotto, 2019, p. 87). Essa reflexão demonstra a necessidade de repensar o conceito de sucesso empresarial, incorporando variáveis sociais e ambientais.

Os resultados também revelam que práticas sustentáveis fortalecem a imagem institucional das empresas. Orsiolli e Nobre (2016) observam que, ao adotar estratégias de responsabilidade socioambiental, os empreendedores conquistam maior legitimidade social. Esse capital simbólico é fundamental para consolidar marcas em mercados competitivos e exigentes.

Freitas e Teixeira (2014) ressaltam que muitos empreendedores enfrentam resistência cultural ao introduzir modelos de consumo responsável. Entretanto, a perseverança em educar o mercado e conscientizar consumidores tem se mostrado uma ferramenta poderosa para transformar hábitos. Esse esforço educativo amplia o impacto do empreendedorismo sustentável.

Carvalho e Lima (2018) verificaram que projetos de agricultura familiar com viés sustentável tiveram resultados expressivos ao aliar conhecimento tradicional e inovação tecnológica. Esse diálogo entre saberes fortaleceu a produtividade e ao mesmo tempo preservou o ambiente natural, garantindo renda e qualidade de vida para os agricultores



envolvidos.

Para Nogueira e Brasil (2015), a criação de empreendimentos sustentáveis representa um processo de aprendizado coletivo. As autoras destacam que cada experiência agrega conhecimento e fortalece a capacidade de gestão dos empreendedores. Assim, o processo de empreender de forma sustentável deve ser entendido como uma trajetória contínua, que evolui com erros, acertos e adaptações.

O Sebrae (2022) aponta que políticas públicas de incentivo ainda são insuficientes para atender à demanda crescente por empreendimentos sustentáveis. Apesar de avanços em linhas de crédito e programas de capacitação, muitos empreendedores enfrentam barreiras institucionais e burocráticas. Isso mostra que a consolidação desse setor depende de uma maior integração entre Estado, mercado e sociedade.

Nakagawa (2018) lembra que a mudança para modelos mais sustentáveis exige também transformação na mentalidade dos indivíduos. O autor ressalta que a sustentabilidade começa no cotidiano e nas escolhas de consumo, mas que o reflexo dessas escolhas pode gerar impacto direto nas práticas empresariais. A convergência entre consumo consciente e gestão sustentável fortalece os ecossistemas de inovação.

O ICE (2022) enfatiza que os negócios de impacto não apenas oferecem soluções inovadoras, mas também impulsionam transformações sociais em comunidades vulneráveis. A geração de emprego, o acesso a serviços básicos e a promoção da inclusão produtiva são resultados frequentemente associados a esses empreendimentos. Isso reforça a tese de que o empreendedorismo sustentável é também uma ferramenta de desenvolvimento social.

De acordo com Figueiredo (2018), a sustentabilidade empresarial é um campo em expansão, mas ainda enfrenta desafios conceituais. Muitos gestores associam a ideia apenas a práticas ambientais, ignorando as dimensões sociais e de governança. Essa visão reducionista pode comprometer os resultados e limitar as possibilidades de inovação.

Em contraposição, Delgado, Fischer e Roesch (2008) defendem uma visão integrada, que compreende a sustentabilidade como um tripé formado por questões ambientais, sociais e econômicas. Somente a partir dessa perspectiva ampliada é possível desenvolver estratégias empresariais verdadeiramente sustentáveis e duradouras.

Orsiolli e Nobre (2016) destacam ainda que o relacionamento com stakeholders é essencial para a consolidação de negócios sustentáveis. Fornecedores, clientes, colaboradores e comunidade devem ser envolvidos nas decisões, de modo a compartilhar responsabilidades e benefícios. Esse diálogo cria laços de confiança e amplia o alcance das iniciativas.

Nogueira e Brasil (2015) lembram que a criação de empreendimentos sustentáveis exige resiliência, já que esses negócios enfrentam pressões de mercado e limitações financeiras. Contudo, os resultados indicam que, quando bem estruturados, conseguem conquistar espaço competitivo e influenciar outros empresários a adotar práticas semelhantes.

Carvalho e Lima (2018) identificaram que a adoção de práticas de produção mais limpa impactou positivamente a percepção da comunidade local em relação aos empreendedores. O reconhecimento social funcionou como incentivo para que novas iniciativas surgissem, consolidando um círculo virtuoso de sustentabilidade.

Freitas e Teixeira (2014) salientam que o testemunho de empreendedores sustentáveis funciona como inspiração para novos projetos. A oralidade, ao narrar experiências re-

ais, revela tanto desafios quanto conquistas, servindo de base motivacional para quem deseja iniciar negócios sustentáveis.

O Sebrae (2021) mostra que iniciativas sustentáveis em microempresas contribuem não apenas para ganhos econômicos, mas também para fortalecer a imagem perante os consumidores. Ao investir em processos transparentes e responsáveis, essas empresas conseguem fidelizar clientes e garantir maior longevidade no mercado.

Nakagawa (2018) reforça a ideia de que pequenas atitudes empresariais, quando replicadas em larga escala, têm potencial de promover mudanças estruturais. A obra do autor exemplifica como escolhas aparentemente simples, como reduzir resíduos ou adotar energia limpa, podem ter impacto profundo no longo prazo.

De acordo com o ICE (2022), a mensuração de impacto socioambiental é um dos principais desafios atuais. Sem indicadores claros e confiáveis, muitos empreendimentos têm dificuldade em comprovar seu valor perante investidores e consumidores. O desenvolvimento de métricas robustas torna-se, assim, um requisito fundamental.

Figueiredo (2018) ressalta que o empreendedorismo sustentável também deve ser entendido como um campo de inovação constante. Novas tecnologias e modelos de gestão surgem como respostas às demandas de mercado, exigindo dos empreendedores flexibilidade e capacidade de adaptação. Essa dinâmica fortalece o caráter transformador do setor.

Delgado, Fischer e Roesch (2008) indicam que a cultura organizacional é determinante para a adoção da sustentabilidade. Empresas que incorporam valores éticos em sua gestão tendem a institucionalizar práticas sustentáveis, garantindo maior consistência ao longo do tempo. Essa mudança cultural é vista como base para transformações duradouras.

Ademais, os resultados analisados demonstram que o empreendedorismo sustentável no Brasil se encontra em franca expansão, mas ainda enfrenta desafios estruturais. A articulação entre poder público, setor privado e sociedade civil é indispensável para ampliar seu alcance. Como afirma Nakagawa (2018, p. 12), “a sustentabilidade é um caminho coletivo, em que cada escolha individual ou empresarial contribui para a transformação do todo”.

Dessa forma, compreende-se que a consolidação do empreendedorismo sustentável depende não apenas de iniciativas isoladas, mas de uma ação integrada, capaz de fortalecer políticas públicas, incentivar inovações e promover mudanças culturais em direção a uma economia mais equilibrada e inclusiva.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu compreender que o empreendedorismo sustentável representa uma alternativa estratégica para conciliar crescimento econômico, responsabilidade social e preservação ambiental. A análise bibliográfica evidenciou que esse modelo de negócio tem se consolidado no Brasil como resposta às demandas da sociedade por práticas empresariais mais éticas e comprometidas com o futuro.

Os resultados discutidos ao longo do trabalho demonstraram que os empreendedores sustentáveis desempenham um papel transformador, seja por meio da inovação tecnológica, seja pela promoção da inclusão produtiva e da melhoria da qualidade de vida em comunidades locais. Estudos de caso, como os que foram citados ao longo deste material, reforçaram que iniciativas sustentáveis geram impactos positivos que extrapolam a esfera



econômica, contribuindo também para o fortalecimento social e cultural.

Outro ponto de destaque refere-se à importância do capital humano e social na consolidação de empreendimentos sustentáveis. Mais do que recursos financeiros, a literatura apontou a relevância da educação empreendedora, do engajamento comunitário e da mudança cultural voltada ao consumo consciente. Essas dimensões revelam que a sustentabilidade é construída de maneira coletiva e depende da sensibilização de diferentes atores sociais.

O estudo também evidenciou que ainda existem desafios estruturais, como a escassez de políticas públicas específicas, dificuldades de acesso a crédito, ausência de indicadores de impacto padronizados e resistência cultural a novos modelos de negócio. No entanto, observa-se um avanço significativo em iniciativas de apoio, como programas do Sebrae e investimentos de organizações como o ICE, que vêm contribuindo para dar visibilidade e credibilidade ao setor.

Constatou-se, igualmente, que a sustentabilidade não deve ser entendida como um obstáculo, mas como uma fonte de inovação e vantagem competitiva. Empresas que incorporam valores socioambientais conquistam reconhecimento institucional, fortalecem sua imagem perante os consumidores e ampliam suas oportunidades de mercado. E compreendeu-se que pequenas mudanças podem desencadear grandes transformações quando aplicadas em escala.

Diante do exposto, conclui-se que o empreendedorismo sustentável é não apenas viável, mas também necessário para o contexto brasileiro contemporâneo. A sua expansão contribui para atender às metas globais de desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que gera empregos, promove inovação e fortalece a responsabilidade social corporativa.

Por fim, este artigo não esgota a complexidade do tema, mas abre espaço para novos estudos que aprofundem questões como modelos de financiamento, mensuração de impacto socioambiental e políticas públicas de incentivo. O avanço dessas pesquisas será essencial para consolidar o empreendedorismo sustentável como pilar estratégico do desenvolvimento econômico e social no Brasil.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Thiago Bezerra; LIMA, Maria do Monte Lemos. Empreendedorismo sustentável: estudo de caso na Associação Comunitária do Sítio Mocotó (Várzea Alegre-CE). ID On Line – **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 875-893, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1372/1968/4923>. Acesso em: 29 ago. 2025.

DELGADO, Natalia Aguilar; FISCHER, Tania; ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Empreendedorismo orientado para a sustentabilidade: as inovações no caso da Volkmann. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-21, 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5101>. Acesso em: 29 ago. 2025.

FIGUEIREDO, Paulo Fernando Martins. Empreendedorismo sustentável e o reconhecimento de oportunidades. **Revista de Gestão, Negócios e Empreendedorismo**, v. 6, n. 1, p. 19-38, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/download/727/948/2329>. Acesso em: 29 ago. 2025.

FREITAS, Rony Klay Viana de; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo sustentável e a identificação de oportunidades: história oral de empreendedores de negócios sustentáveis. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 151-170, 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0461/694bf76784618182d29269965f1d18b9386f.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

INSTITUTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL (ICE). **Negócios de impacto socioambiental no Brasil**: como empreender, financiar e apoiar. São Paulo: ICE, 2022. Disponível em: <https://ice.org.br/publicacoes>. Acesso em: 29 ago. 2025.

NAKAGAWA, Marcus. **101 dias com ações mais sustentáveis para mudar o mundo**. São Paulo: Labrador, 2018.

NOGUEIRA, Clariana Ribeiro; BRASIL, Sandra Aparecida. Empreendedorismo sustentável: estudo de caso sobre o processo de criação de um empreendimento sustentável. **Revista Fatece, Araras**, v. 5, p. 115-134, 2015. Disponível em: <https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume5/10.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

ORSIOLLI, Thálita Anny Estefanuto; NOBRE, Farley Simon. Empreendedorismo sustentável e stakeholders fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 502-523, 2016. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/ccdf/67385e216debf6f-2701493ffd2725a90f71e.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

PICANÇO, Francisco Carlos Araújo de Almeida; SILVA, Pedro Rogério da; PERIOTTO, Thiago Rodrigo Coelho (orgs.). **Empreendedorismo, inovação & desenvolvimento sustentável**. Maringá: UniCesumar, 2019. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/empresarial/wp-content/uploads/sites/31/2015/12/Empreendedorismo_IDS-correto.pdf. Acesso em: 29 ago. 2025.

SEBRAE. **Empreendedorismo sustentável**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/artigoempreendedorismofeminino/empreendedorismo-sustentavel,07a4a6bdfad7710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SEBRAE. **Negócios sustentáveis que inspiram**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/negociosustentaveis>. Acesso em: 29 ago. 2025.



EMPREENDEDORISMO DIGITAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA MICRO E PEQUENOS E-COMMERCE NO BRASIL

*DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR MICRO AND
SMALL E-COMMERCE BUSINESSES IN BRAZIL*

Dhennifer Lopes Mafra

2

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender os fatores que limitam o crescimento de micro e pequenos ecommerces no Brasil, dentro do contexto do empreendedorismo digital. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão de literatura, com análise de obras acadêmicas e dados institucionais que abordam o cenário atual do comércio eletrônico, seus desafios e potencialidades. O estudo identificou que, apesar das oportunidades oferecidas pelo ambiente digital, micro e pequenos empreendedores enfrentam obstáculos significativos, especialmente relacionados à logística, à gestão do relacionamento com o cliente e à capacitação tecnológica. A limitação de recursos financeiros e o baixo domínio de ferramentas digitais dificultam a implementação de estratégias eficazes, comprometendo a competitividade desses negócios. Por outro lado, o ambiente virtual apresenta soluções acessíveis, como o uso de CRM e plataformas multicanal, que podem ser adaptadas à realidade dos pequenos empreendimentos. A análise permitiu concluir que, com planejamento e apoio técnico, é possível superar os entraves e aproveitar o crescimento do mercado digital. O trabalho também aponta a necessidade de iniciativas voltadas à inclusão digital e à formação de empreendedores, além de sugerir investigações futuras sobre a aplicação prática dessas estratégias em diferentes segmentos do e-commerce.

Palavras-chave: Empreendedorismo digital. Microempresas. Comércio eletrônico. Logística. CRM.

ABSTRACT

This article aims to understand the factors that limit the growth of micro and small e-commerce businesses in Brazil, within the context of digital entrepreneurship. The research was developed through a literature review, analyzing academic works and institutional data that address the current scenario of e-commerce, its challenges and potential. The study identified that, despite the opportunities offered by the digital environment, micro and small entrepreneurs face significant obstacles, especially related to logistics, customer relationship management, and technological training. Limited financial resources and low mastery of digital tools hinder the implementation of effective strategies, compromising the competitiveness of these businesses. On the other hand, the virtual environment presents accessible solutions, such as the use of CRM and multichannel platforms, which can be adapted to the reality of small businesses. The analysis concluded that, with planning and technical support, it is possible to overcome the obstacles and take advantage of the growth of the digital market. The work also points to the need for initiatives focused on digital inclusion and entrepreneur training, as well as suggesting future investigations into the practical application of these strategies in different e-commerce segments.

Keywords: Digital entrepreneurship. Micro-enterprises. E-commerce. Logistics. CRM.



1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos da internet e o crescimento dos aparelhos eletrônicos, surgiu uma nova forma de mercado: o e-commerce. Dentro desse contexto, micro e pequenas empresas passaram a comercializar seus produtos de maneira virtual, desafiando barreiras e acessando oportunidades para alavancar seus negócios. Nesse cenário, o e-commerce foi além da simples venda de produtos online, tornando-se uma porta de entrada para o crescimento inovador de empreendimentos.

Conforme dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, o e-commerce brasileiro faturou R\$204,3 bilhões em 2024, demonstrando um crescimento de 10,5% em relação ao ano anterior, estimativa que tende a aumentar nos próximos anos. Diante desse cenário, é evidente como esse mercado é uma oportunidade para os micro e pequenos e-commerces para aumentarem suas vendas e se expandirem para além das limitações de uma única região.

A escolha do tema justificou-se pela necessidade de compreender os desafios enfrentados por micro e pequenos empreendedores que atuaram no comércio eletrônico. Apesar do crescimento expressivo do setor, muitos negócios de pequeno porte encontraram dificuldades para se consolidar no ambiente digital. A pesquisa buscou evidenciar como o e-commerce pode ser uma ferramenta estratégica para promover inclusão econômica e ampliar oportunidades de desenvolvimento.

Diante desse cenário, surgiu o seguinte problema de pesquisa: quais fatores dificultaram o crescimento de micro e pequenos e-commerces no Brasil, considerando o contexto do empreendedorismo digital? A investigação partiu da observação de que, embora o ambiente virtual oferecesse diversas possibilidades, ainda persistiam barreiras relacionadas à logística, à fidelização de clientes e ao acesso a tecnologias adequadas.

O objetivo geral da pesquisa foi compreender os fatores que limitaram o crescimento de micro e pequenos e-commerces no Brasil. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: descrever o cenário atual do empreendedorismo digital no país; analisar os principais desafios enfrentados por esses empreendedores no ambiente virtual; e destacar as potencialidades que o e-commerce ofereceu para o fortalecimento desses negócios.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A pesquisa adotada neste trabalho foi uma Revisão Bibliográfica, caracterizada como qualitativa e descritiva. Esse tipo de pesquisa teve como objetivo analisar os desafios e as oportunidades enfrentadas por micro e pequenas empresas de e-commerce no Brasil no contexto do empreendedorismo digital. A revisão foi realizada a partir de materiais publicados no período de 2015 a 2025, abrangendo os últimos dez anos, a fim de garantir a atualidade e relevância das fontes.

A busca foi conduzida em bases de dados como Google Acadêmico, SciELO e CAPES, além de livros, dissertações e artigos científicos que abordaram diretamente o tema proposto. Como critérios de inclusão, foram selecionados materiais publicados em português e inglês, disponíveis na íntegra e que ofereceram uma análise aprofundada sobre empreendedorismo digital, comércio eletrônico e estratégias para micro e pequenas empresas. Foram excluídos artigos de revisão, resumos, primeiras impressões e estudos que

não apresentaram uma discussão consistente sobre o tema.

As palavras-chave utilizadas para a busca incluíram: “empreendedorismo digital”, “micro e pequenas empresas”, “oportunidades no mercado digital” e “desafios do e-commerce”. A partir dessa revisão, foi possível construir uma base teórica sólida para compreender as estratégias que micro e pequenas empresas podem adotar para superar desafios e aproveitar as oportunidades no ambiente digital.

Essa metodologia permitiu uma análise detalhada e contextualizada do tema, sem a utilização de hipóteses, intervenções ou abordagens quantitativas, mantendo-se alinhada às características de uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio de revisão bibliográfica.

2.2 Resultados e Discussão

O empreendedorismo digital destacou-se como uma alternativa estratégica para micro e pequenas empresas que buscaram ampliar sua competitividade no mercado. Segundo Hudek, Širec e Tominc (2019 apud Rodrigues; Dai Prá Martens; Vasconcelos Scazzioti, 2023), esse conceito envolveu a capacidade de utilizar recursos tecnológicos para desenvolver e sustentar negócios.

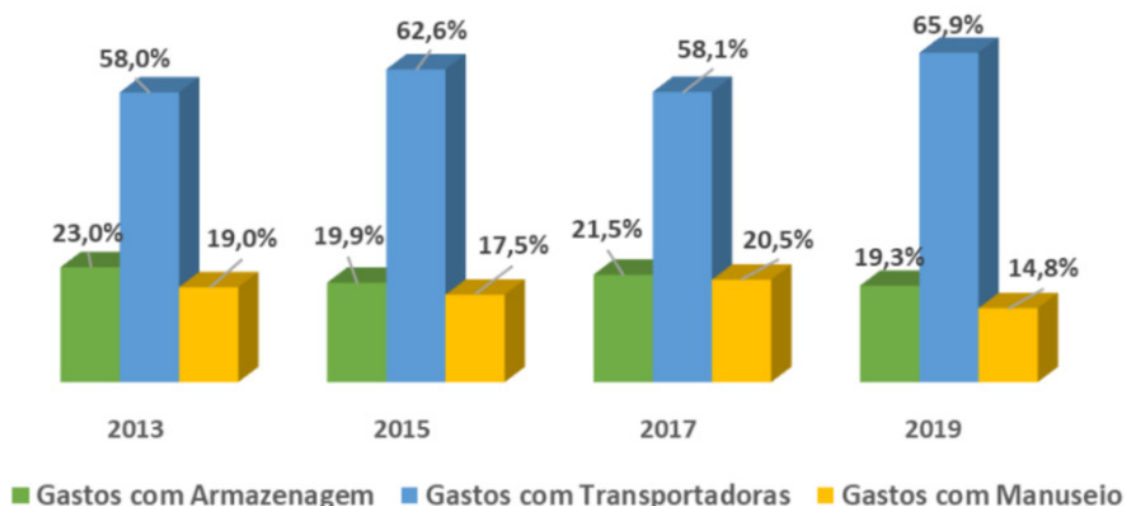
No Brasil, esse modelo foi especialmente relevante diante das limitações enfrentadas por empreendedores em mercados físicos, como apontado pelo SEBRAE (2022), que estimou que os pequenos negócios movimentam cerca de R\$ 420 bilhões por ano. Esse dado revela que os pequenos negócios têm papel significativo na economia nacional, o que reforça a importância de compreender os fatores que limitam seu crescimento no ambiente digital.

O comércio eletrônico, como expressão do empreendedorismo digital, baseou-se no uso de plataformas digitais para transações comerciais, simplificando processos de compra e venda (Kotler; Keller, 2016). Com o aumento do acesso à internet e da maturidade digital dos empreendedores, conforme dados do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP), esses negócios conseguiram inovar e alcançar novos públicos.

No entanto, as evidências encontradas na revisão indicam que os principais entraves enfrentados por micro e pequenos ecommerces concentram-se em dois aspectos vitais: a logística e a gestão do relacionamento com o cliente. A logística, por envolver processos como armazenamento, transporte e entrega, representa um desafio estrutural para negócios de menor porte. Já a gestão do relacionamento com o cliente exige estratégias de fidelização, atendimento personalizado e uso de ferramentas digitais, o que demanda conhecimento técnico e investimento.

Enquanto o segundo demanda investimentos em tecnologia e capacitação para oferecer um atendimento eficaz, é na logística que se observa o impacto mais direto. A complexidade dos processos de armazenamento, transporte e entrega impõe desafios estruturais que exigem estratégias para garantir controle de custos. Ballou (1993) já destacava que a gestão eficiente do fluxo de materiais é essencial para atender às demandas do mercado e otimizar recursos. A relevância desse tema é reforçada pela Figura 1, que ilustra os custos logísticos ao longo dos anos,



Figura 1. Qual a participação dos custos logísticos no seu negócio?

Fonte: ABComm&ComSchool2019. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/pesquisa-logistica-no-e-commerce-brasileiro-2019/>. Acesso em: 13 fev. 2025.

Embora os dados não tenham sido exclusivos de micro e pequenos e-commerces, refletiram uma realidade amplamente aplicável a esses negócios. Em 2019, o frete foi responsável por 65,9% dos custos logísticos no e-commerce brasileiro, segundo levantamento da ABComm. Esse percentual expressivo indicou que o transporte continuou sendo o principal fator de encarecimento das operações, especialmente para empreendedores com menor poder de negociação junto às transportadoras.

A Figura 1 ilustrou essa concentração dos custos, evidenciando que, mesmo com avanços tecnológicos e maior acesso a plataformas digitais, a logística permaneceu como um obstáculo estrutural para a sustentabilidade financeira dos pequenos negócios.

Outro desafio relevante foi o relacionamento com o cliente, especialmente no que dizia respeito à fidelização. Oliveira, Ramos e Silva (2022) apontaram que a lucratividade esteve diretamente associada à qualidade do atendimento e à capacidade de criar experiências positivas. Para micro e pequenos e-commerces, essa dimensão foi ainda mais crítica, pois a proximidade com o consumidor representou um diferencial competitivo frente às grandes plataformas.

A análise do contexto revela que a capacitação digital dos empreendedores desempenha papel estratégico na apropriação de ferramentas voltadas ao relacionamento com o cliente. A literatura aponta que sistemas como o CRM podem contribuir para a organização das interações comerciais e para o aprimoramento da experiência do consumidor.

Entretanto, o uso dessas ferramentas exigiu conhecimento tecnológico e capacitação, o que representou um obstáculo para muitos empreendedores. Neves, Cruz e Locatelli (2024) destacaram que a sobrevivência desses negócios esteve ligada à adaptação tecnológica e à capacitação dos gestores, tornando essencial o investimento em soluções digitais acessíveis.

A falta de domínio técnico e de recursos financeiros dificultou a implementação de sistemas eficazes, limitando o potencial de fidelização. Além disso, a ausência de estratégias estruturadas de relacionamento comprometeu a experiência do cliente, reduzindo a competitividade dos pequenos negócios em ambientes digitais cada vez mais exigentes.

Por outro lado, o ambiente digital ofereceu potencialidade valiosas. A internet, definida por Tanenbaum (2011) como uma rede global interconectada que possibilita comuni-

cação e compartilhamento de informações, transformou os negócios ao facilitar o acesso a mercados e consumidores. O e-commerce proporcionou menores custos operacionais, maior acessibilidade e alcance ampliado. A Figura 2 ilustra o crescimento do número de compradores online no Brasil:

Figura 2. Compradores Online (Milhões)



Fonte: ABComm. Disponível em: <<https://dados.abcomm.org/previsao-de-vendas-online>>. Acesso em: 16 fev. 2025.

Conforme dados da ABComm, o mercado de consumidores digitais cresceu ano após ano. Em 2025, o mercado virtual deve alcançar um volume ainda maior de consumidores, enfatizando o comércio eletrônico como uma alternativa promissora para micro e pequenos empreendedores. A Figura 2 ilustra esse crescimento, evidenciando a expansão contínua do público que passou a consumir online, o que reforçou a relevância do ambiente digital para negócios de pequeno porte.

Dado o exposto, o aumento do número de compradores online ofereceu uma excelente oportunidade de vendas para micro e pequenos ecommerces, aproveitada por meio de estratégias de marketing digital eficazes, personalização da experiência do cliente e otimização dos processos de venda. Turban et al. (2018) ressaltaram que “a personalização e a conveniência oferecidas pelas lojas online foram fatores-chave para atrair e reter clientes”.

Esse cenário indicou que, com estratégias bem estruturadas, micro e pequenos ecommerces têm potencial para aproveitar o crescimento do mercado digital. Após analisar os desafios e oportunidades enfrentados por micro e pequenos ecommerces, torna-se essencial compreender como determinadas estratégias digitais representam expressões diretas das potencialidades do ambiente virtual. Sob essa perspectiva, destaca-se a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM).

Nesse contexto, o CRM se mostra uma ferramenta estratégica ao organizar processos

e integrar informações sobre os clientes, promovendo um atendimento mais próximo e personalizado. Essa capacidade de fortalecer vínculos é particularmente relevante para micro e pequenos ecommerces, que dependem de conexões diretas para fidelizar clientes. Kotler (2017) ressalta que sistemas de CRM oferecem uma visão completa das interações, permitindo decisões mais assertivas e potencializando os resultados no ambiente digital.

Com o uso de sistemas de CRM, micro e pequenos ecommerces conseguem definir estratégias de vendas mais assertivas, segmentar ofertas e fortalecer o relacionamento com o cliente. A personalização no atendimento, viabilizada pela análise de dados como preferências e histórico de compra, permite que esses negócios disputem espaço com grandes empresas. Segundo o SEBRAE (2022), o CRM é uma ferramenta estratégica que potencializa a fidelização e a produtividade, sendo essencial para o crescimento sustentável no ambiente digital.

A partir dos dados levantados, observa-se que o uso do CRM por micro e pequenos ecommerces não se limita à gestão do relacionamento com o cliente, mas revela uma prática de inteligência competitiva que se torna essencial no ambiente digital. Essa inteligência se manifesta na capacidade de transformar dados em insights estratégicos, permitindo que os negócios antecipem comportamentos de consumo, identifiquem nichos de mercado e ajustem suas ofertas com precisão.

Segundo Fleury e Fleury (2003), a inteligência competitiva envolve a coleta sistemática de informações relevantes para a tomada de decisão, e no contexto digital, o CRM se configura como uma das principais ferramentas para essa finalidade. Os resultados da pesquisa indicam que, ao utilizar o CRM de forma integrada com outras soluções digitais, os pequenos negócios conseguem não apenas reagir às demandas do mercado, mas também atuar de forma proativa, construindo diferenciais competitivos sustentáveis.

Complementar à fidelização promovida pelo CRM, o marketing digital surge como outra expressão das potencialidades do ambiente virtual. Enquanto o CRM contribui para a fidelização e personalização do atendimento, o marketing digital atua como uma ferramenta complementar voltada à atração e engajamento do público. Segundo Adolpho (2011), o marketing digital utiliza tecnologias para desenvolver ações que atendam às novas exigências dos consumidores, com foco em atrair, converter e fidelizar clientes.

A relevância do marketing digital como potencialidade está diretamente associada às transformações provocadas pela globalização e pela ascensão das redes sociais como canais de consumo e relacionamento. Essas forças ampliaram o acesso à informação e modificaram o comportamento dos consumidores, exigindo que os negócios se posicionem estrategicamente no ambiente virtual. Segundo o Sebrae (2025), estratégias como redes sociais, e-mail marketing e SEO permitem que empreendedores alcancem o público certo com poucos recursos, promovendo seus produtos de forma contínua e mensurável, mesmo com orçamento limitado.

As redes sociais digitais representam uma das principais ferramentas do marketing digital, especialmente para micro e pequenos ecommerces que buscam ampliar sua presença online. Segundo Recuero (2009), essas redes são formadas por conexões entre atores sociais que interagem, compartilham conteúdos e constroem vínculos simbólicos no ambiente virtual. A dinâmica dessas plataformas permite que indivíduos e marcas se tornem visíveis, estabeleçam reputação e exerçam influência.

Entre os valores que podem ser construídos nas redes sociais, destacam-se a visibilidade, a reputação, a popularidade e a autoridade. Esses elementos, conforme discutido por Recuero (2009), são desenvolvidos a partir das interações e percepções que circulam entre os usuários. Para micro e pequenos ecommerces, isso significa que quanto maior o

engajamento e a presença digital, maior o potencial de influência sobre o público. A visibilidade amplia o alcance da marca; a reputação é moldada pelas experiências compartilhadas; a popularidade se reflete no tamanho da audiência; e a autoridade representa a capacidade de direcionar comportamentos e decisões de compra.

Esses valores, quando bem explorados, tornam as redes sociais ambientes estratégicos para micro e pequenos ecommerces que desejam fortalecer sua presença digital. Entre as plataformas disponíveis, o Instagram se destaca como uma das mais utilizadas por esse público, justamente por reunir recursos visuais, interação direta e alcance orgânico. Segundo pesquisa do Sebrae (2023), 64% dos pequenos negócios brasileiros mantêm perfis ativos no Instagram, o que evidencia sua popularidade como canal de divulgação e relacionamento.

Ao analisar as estratégias de marketing digital nas mídias sociais, observa-se que plataformas como Instagram, Facebook e Twitter têm desempenhado papel fundamental na aproximação entre empresas e consumidores. As interações promovidas nesses ambientes digitais permitem que os negócios construam vínculos mais próximos com seu público. Segundo Souza et al. (2019), essas redes sociais funcionam como canais estratégicos para ampliar a comunicação, promover produtos e consolidar a presença das marcas no cotidiano dos usuários.

A priorização das redes sociais como canal de comunicação confirma a tendência observada entre os pequenos negócios brasileiros. De acordo com a Pesquisa TIC 2025, realizada pelo Sebrae/PR, 88% dessas empresas utilizam a internet no dia a dia, sendo as redes sociais o principal meio de interação com clientes e divulgação de produtos. Esse dado reforça que, além de promover visibilidade e autoridade, essas plataformas se tornaram parte do cotidiano operacional dos empreendedores, funcionando como ferramentas práticas e acessíveis para fortalecer a presença digital.

Entre as potencialidades mais relevantes do marketing digital no e-commerce está a capacidade de aumentar a taxa de conversão, ou seja, transformar visitantes em compradores. Embora a média brasileira seja considerada baixa, com apenas 1,65% dos acessos resultando em vendas (SEBRAE, 2023), esse índice revela um espaço promissor de crescimento. Ferramentas digitais como recuperação de carrinho, segmentação de anúncios e páginas otimizadas permitem que até micro e pequenos empreendedores melhorem esse desempenho, ampliando suas vendas mesmo com investimentos reduzidos.

O marketing digital moderno exige que as marcas acompanhem o consumidor em toda a jornada de compra, criando conexões reais que incentivem a conversão. Para micro e pequenos ecommerces, essa abordagem é especialmente potente, pois permite oferecer uma experiência mais personalizada e próxima. Segundo Kotler et al. (2017), estratégias centradas na empatia e autenticidade aumentam o engajamento e fortalecem a decisão de compra. Lira (2025) complementa que, ao aplicar esses princípios, empreendedores conseguem transformar visitantes em clientes fiéis, ampliando a rentabilidade mesmo com recursos limitados.

3 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender os fatores que limitam o crescimento de micro e pequenos ecommerces no Brasil, dentro do contexto do empreendedorismo digital. A partir da análise realizada, foi possível alcançar os objetivos propostos, identificando os principais desafios enfrentados por esses empreendedores e as oportunidades



oferecidas pelo ambiente virtual. Embora o mercado virtual ofereça boas oportunidades, ainda há barreiras que limitam o avanço desses negócios.

Dentre os obstáculos mais relevantes, destacam-se as limitações logísticas, a escassez de recursos financeiros e a dificuldade de implementar ferramentas tecnológicas adequadas. A ausência de estratégias voltadas para o relacionamento com o cliente também se mostrou um fator crítico. Apesar disso, observou-se que soluções como o CRM podem ser adaptadas à realidade dos pequenos negócios, desde que haja planejamento e capacitação adequada.

Como recomendação, sugere-se o fortalecimento de políticas públicas voltadas à inclusão digital e ao apoio técnico para pequenos empreendedores. Para estudos futuros, propõe-se investigar a aplicação prática dessas ferramentas em diferentes segmentos do e-commerce, além de comparar empresas que adotaram soluções digitais com aquelas que ainda operam de forma tradicional. Essas abordagens podem contribuir para o fortalecimento do empreendedorismo digital no país.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital: o guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO (ABComm). **Previsão de Vendas Online**. Disponível em: <<https://dados.abcomm.org/previsao-de-vendas-online>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **O e-commerce brasileiro faturou R\$204,3 bilhões em 2024**. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Pesquisa logística no e-commerce brasileiro 2019**. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/pesquisa-logistica-no-e-commerce-brasileiro-2019/>. Acesso em: 2 ago. 2025.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP). **Maturidade digital em alta nas MPes brasileiras em 2023**. Disponível em: [https://www.gov.br/memp/pt-br/assuntos/noticias/maturidade-digital-em-alta-nas-mpes-brasileiras-em-2023#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,de%20Desenvolvimento%20Industrial%20\(ABDI\)](https://www.gov.br/memp/pt-br/assuntos/noticias/maturidade-digital-em-alta-nas-mpes-brasileiras-em-2023#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,de%20Desenvolvimento%20Industrial%20(ABDI)). Acesso em: 2 ago. 2025.

BRITO, Maria Angélica Batista; SANTANA, Maiara Magna Martins. **Empreendedorismo digital e a construção da confiança: um estudo sobre pequenas e médias empresas**. 2025. 48 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Piauí, Uruçuí. Disponível em: <https://sistemas2.uespi.br/handle/tede/2487>. Acesso em: 3 set. 2025.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Gestão & Produção, v. 10, n. 2, p. 129–144, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/C8hMY4qXzCfGWd4v8VRwXJQ/?lang=pt>

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2016.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LIRA, Abdoral Tavares de. **A comunicação digital e as taxas de conversão no e-commerce: uma análise sob a perspectiva do Marketing 4.0**. São Paulo: AYA Editora, 2025. Disponível em: <https://ayaeditora.com.br/Livro/40377/>. Acesso em: 2 set. 2025.

NEVES, Marcus Louriçal; CRUZ, Rafael; LOCATELLI, Fernanda. **Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 25, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/FBNtHxqfLS47BhwpZh3BhdF/?lang=pt>. Acesso em: 01 agosto 2025.

OLIVEIRA, Any Vitória Santos; RAMOS, João Lucas Pereira; SILVA, Mayara Castro da. **Fidelização de clientes em micro e pequenas empresas: como micro e pequenas empresas podem fidelizar seus clientes.** 2022. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/9186/1/administracao_2022_1_anyvitoriasantosoliveira_fidelizacaoclientesemmicroepequenasempresas.pdf. Acesso em: 05 agosto 2025.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

RODRIGUES, A.; DAI PRÁ MARTENS, C.; VASCONCELOS SCAZZIOTA, V. **Empreendedorismo digital em organizações: revisão integrativa da literatura e proposição de elementos de análise sob a ótica das capacidades dinâmicas.** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 29, n. 3, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/Lwyztymt3nxMqPbjQKhsPBf/>. Acesso em: 05 ago 2025.

SEBRAE. **Marketing digital para pequenos negócios.** Manaus: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/marketing-digital-para-pequenos-negocios,c0621d4b941a6910VgnVCM1000001b00320aRCRD?vgnnextrefresh=1> . Acesso em: 29 ago. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Atlas dos Pequenos Negócios é lançado nos 50 anos do Sebrae.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/atlas%20dos%20pequenos%20negocios%20e%20lanca-do%20nos%2050%20anos%20do%20sebrae> Acesso em: 10 agosto 2025.

SOUZA, Dyllmar Alves de; SILVA, Jéssica de Oliveira; SANTOS, Jéssica da Silva. **Estratégias de marketing digital nas mídias sociais como ferramentas de aproximação entre cliente e empresa.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 3, n. 11, p. 128–145, 2019. Disponível em: <https://www.nucleodo-conhecimento.com.br/administracao/marketing-digital>. Acesso em: 1 set. 2025.

TANENBAUM, Andrew S. **Redes de computadores.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão.** São Paulo: Pearson Universidades, 2003.



GESTÃO DE PESSOAS: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO

*HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE
ENGAGEMENT AND DEVELOPMENT OF WORK TEAMS*

Israel Pires Pinheiro

Anderson Almeida

3

RESUMO

O estudo aborda a influência das práticas e estilos de liderança no engajamento e desenvolvimento profissional das equipes, reconhecendo a liderança como um eixo estratégico essencial à competitividade organizacional. O problema central da pesquisa foi: De que maneira as práticas e os estilos de liderança influenciam o engajamento e o desenvolvimento profissional de equipes de trabalho em contextos organizacionais? O objetivo geral consistiu em Compreender a relação entre as práticas e os estilos de liderança e o engajamento e desenvolvimento profissional de equipes de trabalho em contextos organizacionais. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, de natureza qualitativa e descritiva, com base em publicações nacionais e internacionais (2014–2024), consultadas em bases como SciELO e Google Acadêmico, além de livros clássicos da área. Os resultados apontam que estilos de liderança transformacional, autêntica e servidora são os mais eficazes na promoção do engajamento e do desenvolvimento profissional, pois valorizam inspiração, transparência, empatia e reconhecimento. Esses estilos fortalecem a autonomia, competência e senso de pertencimento, conforme a Teoria da Auto-determinação. Em contrapartida, lideranças autoritárias ou tóxicas geram desmotivação, alta rotatividade e prejuízos à saúde mental. Portanto, o estudo conclui que a liderança é determinante para o engajamento e o desenvolvimento das equipes, funcionando tanto como vetor de transformação quanto como possível fonte de desmotivação, dependendo de como é exercida. Recomenda-se às organizações brasileiras investirem em modelos de liderança híbridos, inclusivos e contextualizados, que unam estratégia, empatia e responsabilidade social.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Estilo de Liderança; Desenvolvimento de Equipes; Engajamento no Trabalho.

ABSTRACT

This study addresses the influence of leadership practices and styles on the engagement and professional development of teams, recognizing leadership as an essential strategic axis for organizational competitiveness. The central research question was: How do leadership practices and styles influence the engagement and professional development of work teams in organizational contexts? The overall objective was to understand the relationship between leadership practices and styles and the engagement and professional development of work teams in organizational contexts. The methodology used was a qualitative and descriptive literature review, based on national and international publications (2014–2024) consulted in databases such as SciELO and Google Scholar, as well as classic books in the field. The results indicate that transformational, authentic, and servant leadership styles are the most effective in promoting engagement and professional development, as they value inspiration, transparency, empathy, and recognition. These styles strengthen autonomy, competence, and a sense of belonging, according to Self-Determination Theory. Conversely, authoritarian or toxic leadership generates demotivation, high turnover, and harm to mental health. Therefore, the study concludes that leadership is crucial for team engagement and development, functioning both as a vector of transformation and as a potential source of demotivation, depending on how it is exercised. Brazilian organizations are recommended to invest in hybrid, inclusive, and contextualized leadership models that combine strategy, empathy, and social responsibility.

Keywords: People Management; Leadership Style; Team Development; Work Engagement.



1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas consolida-se atualmente como eixo estratégico essencial à competitividade organizacional. Em um cenário de rápidas transformações tecnológicas e crescente diversidade geracional, a atração, retenção e desenvolvimento de talentos tornou-se diferencial decisivo. Nesse cenário, a liderança

ganha papel central, indo além da simples coordenação de tarefas para moldar cultura, clima e potencial humano nas organizações.

A atuação dos líderes, sua comunicação e forma de conduzir equipes impactam diretamente o desempenho individual e coletivo. Compreender o impacto das práticas de liderança no capital humano é uma necessidade urgente. Isso porque a liderança influencia dimensões psicológicas e sociais complexas, sendo determinante para a conexão emocional dos colaboradores com a organização e suas metas institucionais.

Estilos de liderança íntegros e valorizadores promovem engajamento, enquanto práticas autoritárias ou negligentes geram desmotivação, alta rotatividade e estagnação. Essa realidade reforça a importância de investigar sistematicamente o fenômeno da liderança. Assim, formula-se o problema central de pesquisa: de que maneira práticas e estilos de liderança influenciam o engajamento e o desenvolvimento profissional das equipes?

A resposta a essa questão é crucial, pois persiste uma lacuna entre teoria acadêmica e prática organizacional. Muitas empresas ainda adotam modelos de liderança sem respaldo empírico, o que acarreta ineficiências e prejuízos. Além disso, faltam estudos comparativos abrangentes que analisem os impactos de diferentes estilos de liderança em múltiplos contextos organizacionais.

A presente pesquisa tem como objetivo geral compreender a relação entre as práticas e os estilos de liderança e o engajamento e desenvolvimento profissional de equipes de trabalho em contextos organizacionais. Assim, os objetivos específicos foram: Descrever os estilos de liderança mais recorrentes abordando suas definições, características e contextos organizacionais de aplicação; Citar os fatores teóricos que vinculam práticas de liderança ao engajamento de equipes, conforme discutidos em estudos clássicos e contemporâneos sobre gestão de pessoas; Comparar as perspectivas acadêmicas acerca da influência da liderança no desenvolvimento profissional, evidenciando pontos de convergências e divergências entre diferentes correntes teóricas analisadas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A presente pesquisa será desenvolvida por meio de uma Revisão Bibliográfica, caracterizando-se como um estudo qualitativo e descritivo, cujo objetivo é mapear, analisar e sintetizar o conhecimento científico existente sobre a influência da liderança no engajamento e desenvolvimento de equipes no trabalho. Esse método permitirá identificar padrões, lacunas e contradições na literatura, alinhando-se aos objetivos de discutir teorias, avaliar impactos dos estilos de liderança e investigar práticas de desenvolvimento profissional.

A busca por materiais será realizada em bases de dados científicas de relevância nacional e internacional, com destaque para SciELO e Google Acadêmico, além de livros

clássicos e contemporâneos da área de Administração. Serão priorizados trabalhos publicados entre 2014 e 2024, garantindo a atualidade das discussões, sem descartar obras seminais anteriores caso sejam fundamentais para a compreensão do tema. Como critérios de inclusão, serão selecionados artigos científicos originais, teses, dissertações e livros em português e inglês, revisados por pares e com acesso aberto ao texto completo. As palavras-chave utilizadas para a busca serão: Gestão de Pessoas; Estilo de Liderança; Desenvolvimento de Equipes; Engajamento no Trabalho.

2.2 Resultados e Discussão

A discussão sobre estilos de liderança evoluiu significativamente na última década, incorporando nuances trazidas pelos contextos digitais, a diversidade geracional e crises globais. A liderança transformacional, embora clássica, foi reinterpretada como essencial em ambientes de inovação. Nesses contextos, a habilidade de inspirar e mobilizar equipes em torno de uma visão compartilhada é crítica. Esse modelo se mostra particularmente relevante diante de mudanças rápidas e demandas por soluções criativas (Bass; Avolio, 1994; Carvalho; Gonçalves, 2021).

Além disso, a liderança transformacional demonstra uma sinergia particular com a gestão de equipes multigeracionais. Líderes que conseguem articular uma visão inspiradora são capazes de criar um propósito unificador que transcende diferenças etárias e de valores individuais. Em um ambiente onde coexistem gerações com expectativas diversas sobre carreira, feedback e reconhecimento, a capacidade de conectar o trabalho individual a um impacto maior torna-se um antídoto contra a fragmentação e um catalisador para a cooperação. Esta adaptação do modelo clássico é crucial para harmonizar os anseios por autonomia das gerações mais jovens com a experiência e estabilidade valorizadas por profissionais mais seniores. (Lima; Andrade, 2022).

Novos paradigmas, como a liderança ágil, emergem com força em setores como tecnologia e saúde. Essa abordagem prioriza adaptabilidade, experimentação e resiliência, sendo especialmente útil em contextos de alta incerteza. A liderança ágil também demanda equipes autônomas, capazes de tomar decisões rápidas e adaptáveis. Contudo, a aplicação desse modelo em culturas tradicionais impõe desafios relevantes (Gonçalves; Carvalho, 2021).

A implementação da liderança ágil, por sua vez, esbarra não apenas em culturas tradicionais, mas também em limitações infraestruturais comuns no contexto brasileiro. A promessa de autonomia e colaboração intensiva depende de um acesso estável a ferramentas digitais e a ambientes de trabalho que favoreçam a interação, sejam eles físicos ou virtuais. Em realidades onde a conectividade é irregular ou onde há escassez de recursos tecnológicos, os princípios ágeis podem se tornar inatingíveis, aprofundando o fosso digital e criando uma dimensão de exclusão organizacional. Isto ressalta que a adoção de modelos de ponta deve ser precedida de um diagnóstico honesto das condições materiais disponíveis (Nakamura; Lima, 2021).

A liderança autêntica ganhou relevância no cenário pós-pandêmico, ao valorizar a congruência entre valores pessoais e organizacionais. Líderes autênticos ajudam a reduzir a ansiedade em tempos de crise, promovendo ambientes psicologicamente seguros e pautados pela confiança mútua. A transparência e o alinhamento ético se tornaram diferenciais na condução de equipes e no fortalecimento das relações de trabalho (Avolio; Gardner, 2005; Pereira et al., 2020).



A liderança servidora tem sido resgatada em contextos de responsabilidade social corporativa. Seu foco no bem-estar coletivo e desenvolvimento sustentável ressoa com os valores das gerações Millennial e Z. Essa abordagem valoriza práticas como escuta ativa, empatia e promoção do crescimento dos colaboradores, sendo eficaz na retenção de talentos, especialmente em startups com propósito social (Greenleaf, 1977; Silva; Dutra, 2021).

Apesar da diversidade de estilos, ainda há lacunas na adaptação desses modelos ao contexto brasileiro. O paternalismo continua presente nas relações de trabalho, dificultando a implementação de modelos mais horizontais. Tais tensões evidenciam o desafio de aplicar modelos democráticos como o ágil em estruturas hierárquicas e conservadoras (Fischer et al., 2019).

A liderança tóxica representa um desafio subestimado no Brasil. Cerca de 40% dos profissionais relatam ter deixado empregos por causa de líderes autoritários. A adoção acrítica de modelos teóricos pode ignorar essas realidades disfuncionais e perpetuar ambientes de sofrimento psíquico. É necessário um olhar atento à cultura organizacional real antes de aplicar qualquer modelo gerencial. (Teixeira; Medeiros, 2022).

O engajamento de equipes é compreendido como um fenômeno multidimensional, influenciado por autonomia, reconhecimento e conexão emocional. A Teoria da Autodeterminação destaca a importância de satisfazer necessidades psicológicas básicas. Líderes que promovem autonomia e competência tendem a gerar maior engajamento (Ryan; Deci, 2017).

Startups com líderes servidores apresentam 30% menos rotatividade. Práticas como escuta ativa e reconhecimento público são fortemente associadas à retenção de talentos. A comunicação empática também se mostra determinante: feedbacks individuais semanais aumentam em 3,5 vezes a chance de alto engajamento. A valorização emocional torna-se um pilar estratégico da liderança moderna (Silva; Dutra, 2021; Gallup, 2022).

A pandemia expôs novos desafios para o engajamento, como a “fadiga digital”. A falta de interações informais e o excesso de reuniões virtuais impactam negativamente a energia coletiva das equipes. Mesmo com ferramentas colaborativas, o equilíbrio entre conexão e sobrecarga tornou-se crucial para o bem-estar de equipes remotas (Costa et al., 2023).

Para combater a fadiga digital e suas consequências para o engajamento, organizações vanguardistas têm experimentado com a “liderança assíncrona”. Este estilo enfatiza a clareza na definição de expectativas e resultados, em detrimento do monitoramento constante e das reuniões síncronas. Ao privilegiar a comunicação por escrito em plataformas como Slack ou Teams e estabelecer prazos bem definidos, o líder assíncrono concede maior flexibilidade temporal aos colaboradores, respeitando seus ritmos de trabalho e fomentando a autorregulação. Essa abordagem não só mitiga a exaustão por videoconferências, como também reforça a autonomia, um dos pilares do engajamento segundo a Teoria da Autodeterminação (Ryan; Deci, 2017; Campos, 2023).

A ênfase excessiva em métricas de engajamento pode levar a uma gestão superficial. Programas de reconhecimento padronizados, sem conexão com individualidades, geram desconfiança. Além disso, a maioria dos estudos negligencia desigualdades estruturais. Em empresas de baixa renda, a ausência de recursos básicos limita a eficácia de modelos como a liderança ágil, dificultando o acesso igualitário ao desenvolvimento (Siqueira, 2014; Oliveira et al., 2020).

O desenvolvimento profissional tem sido associado a modelos de liderança inclusiva. Essa abordagem destaca o valor da diversidade para a inovação e o aprendizado organizacional. No Brasil, programas de mentoria reversa aumentaram a produtividade em

indústrias paulistas, ao promoverem a troca entre diferentes gerações e conhecimentos (Carmeli et al., 2013; Oliveira et al., 2020).

A liderança compartilhada propõe a descentralização das decisões, estimulando criatividade e autonomia. No entanto, sem uma estrutura de apoio, a descentralização pode gerar conflitos e ambiguidade de papéis. O sucesso desse modelo depende de clareza nos objetivos e de mecanismos de alinhamento entre os membros da equipe (Uhl-bien et al., 2014; Daft, 2015).

Há uma romantização da liderança horizontal em algumas teorias contemporâneas. Em culturas com alta distância de poder, como a brasileira, a delegação excessiva pode ser interpretada como ausência de liderança. Isso é especialmente problemático em períodos de crise, nos quais se espera direcionamento claro (Teixeira; Medeiros, 2022).

Outro ponto crítico na aplicação de modelos democráticos no Brasil é a sub-representação de grupos sociais nos cargos de chefia. A defesa da horizontalidade soa vazia quando as estruturas de poder permanecem homogêneas. A falta de diversidade étnico-racial e de gênero nos altos escalões perpetua vieses inconscientes e limita a pluralidade de perspectivas necessária para a inovação genuína. Portanto, qualquer discussão sobre a modernização dos estilos de liderança deve ser indissociável de uma agenda robusta de equidade, inclusão e justiça social dentro das organizações. Liderar no século XXI exige, assim, uma conscientização ativa sobre esses vieses e a implementação de políticas concretas de promoção da diversidade (Almeida, 2023).

A formação de líderes no Brasil ainda é elitista e excludente. Programas de desenvolvimento geralmente deixam de fora profissionais periféricos ou com menor escolaridade. Essa exclusão contribui para a manutenção de desigualdades e limita a diversidade nos cargos de liderança (Sousa; Alves, 2020).

A intersecção entre liderança, engajamento e desenvolvimento requer modelos híbridos, que combinem estrutura com flexibilidade. Empresas brasileiras que integram liderança transformacional e ágil apresentam maior inovação e retenção, pois conseguem lidar melhor com ambientes complexos e em constante mudança (Sousa; Alves, 2020).

A efetividade desses modelos híbridos está intrinsecamente ligada à competência emocional dos líderes. A chamada “liderança adaptativa” surge como uma competência meta, que permite ao gestor discernir qual estilo ou combinação de estilos é mais apropriada para cada situação, equipe ou indivíduo. Isso vai além da mera flexibilidade; trata-se de uma inteligência contextual que permite navegar pela ambiguidade, gerenciar conflitos de forma produtiva e calibrar o nível de direção versus delegação conforme a maturidade e a complexidade da tarefa. O desenvolvimento dessa capacidade de diagnóstico situacional é, portanto, um componente chave para a formação de líderes no cenário atual de complexidade (Campos, 2023).

O modelo híbrido, acelerado pela pandemia, impõe novos desafios aos líderes. Equipes com acesso a ferramentas como o Microsoft Teams têm maior engajamento, mas enfrentam a “fadiga de reuniões”. Algumas empresas implementaram estratégias como “horários silenciosos” para promover períodos de foco profundo e mais equilíbrio (Costa et al., 2023; Pereira, 2022).

A evolução da liderança reflete a complexidade crescente das organizações. Modelos eficazes no Brasil devem integrar inovação, adaptabilidade e autenticidade, respeitando fatores culturais e sociais. O engajamento sustentável depende de relações humanas genuínas, e não apenas da busca por métricas (Sousa; Alves, 2020).

É importante notar que a busca por engajamento pode, por vezes, desviar-se para



um conjunto de práticas vazias e meritocráticas. Quando programas de reconhecimento se tornam genéricos e despersonalizados, ou quando pesquisas de clima são utilizadas mais para vigiar do que para escutar, o efeito pode ser o oposto do desejado, gerando cinismo e desconfiança. O engajamento autêntico não é um KPI a ser atingido, mas um resultado orgânico de uma cultura organizacional saudável, onde há espaço para o erro, para o diálogo franco e para a individualidade. Líderes devem, portanto, focar em construir relacionamentos genuínos, entendendo que métricas são apenas um reflexo indireto de uma realidade social complexa (Nakamura; Lima, 2021).

Diante da complexidade contemporânea, torna-se evidente que nenhum modelo de liderança, isoladamente, é suficiente para atender às demandas multifacetadas das organizações modernas. O cenário atual exige uma abordagem integrativa e contextualizada, que reconheça as interdependências entre estilos de liderança, cultura organizacional, diversidade e tecnologias emergentes (Hersey; Blanchard, 1986).

Os avanços em inteligência artificial e big data têm introduzido novas dimensões ao exercício da liderança. A capacidade de analisar dados comportamentais em tempo real permite decisões mais embasadas sobre o bem-estar e engajamento dos colaboradores. No entanto, essa sofisticação tecnológica também levanta questões éticas relevantes, como o risco de intensificação do “capitalismo de vigilância” (Zuboff, 2019).

A diversidade interseccional na liderança e no engajamento ainda é limitada no Brasil. Apenas 4,7% dos executivos das 500 maiores empresas brasileiras são negros. A diversidade não deve ser tratada apenas como meta quantitativa, mas como recurso estratégico para a resolução de problemas complexos (Instituto Ethos, 2021).

Nesse contexto, o papel do líder como facilitador de aprendizagem contínua torna-se ainda mais central. Organizações que adotam culturas de aprendizagem ativa, com feedbacks contínuos, mentorias e capacitações inclusivas, tendem a ser mais adaptáveis às mudanças (Argyris; Schön, 1996).

A saúde mental dos colaboradores emergiu como uma prioridade estratégica. Lideranças empáticas passaram a ser reconhecidas como fator direto de impacto em produtividade e retenção de talentos, reforçando a importância da liderança compassiva (Deloitte, 2023).

A liderança no Brasil precisa ser pensada a partir das realidades socioeconômicas diversas. Modelos importados, se aplicados de maneira acrítica, correm o risco de não gerar os efeitos esperados. A escuta ativa das bases e o enraizamento local das práticas são estratégias mais eficazes para transformar a realidade organizacional (Sousa; Alves, 2020).

Portanto, o futuro da liderança no Brasil não se sustenta em fórmulas prontas, mas na capacidade de articular visão estratégica, sensibilidade humana, responsabilidade social e adaptação cultural. Somente com essa abordagem integrada será possível responder aos desafios contemporâneos e construir ambientes organizacionais mais saudáveis, inclusivos e sustentáveis (Sousa; Alves, 2020).

3 CONCLUSÃO

O presente estudo atingiu satisfatoriamente seu objetivo geral de compreender a relação entre práticas e estilos de liderança e o engajamento e desenvolvimento profissional das equipes. Por meio de uma revisão bibliográfica sistemática, foi possível confirmar que a influência da liderança é multifacetada e profundamente significativa no contexto organizacional contemporâneo. Os achados reforçam que estilos de liderança que promovem

relações humanas saudáveis e ambientes de trabalho psicologicamente seguros são fundamentais para fortalecer o vínculo entre colaboradores e organizações. Assim, a liderança se consolida como vetor essencial de transformação e desempenho sustentável.

Conclui-se que estilos como o transformacional, o autêntico e o servidor — ao priorizarem inspiração, transparência e valorização do colaborador — são os que mais favorecem o engajamento e o desenvolvimento profissional. Essas abordagens atendem às necessidades psicológicas de autonomia, competência e pertencimento, conforme postula a Teoria da Autodeterminação. Quando bem aplicados, esses estilos geram contextos em que os profissionais se sentem reconhecidos, motivados e comprometidos, o que impulsiona o crescimento contínuo e a retenção de talentos.

Em contrapartida, estilos puramente transacionais e, sobretudo, as lideranças tóxicas demonstram impactos deletérios no ambiente organizacional. Ao comprometerem a saúde mental, enfraquecerem o senso de pertencimento e reduzirem a segurança psicológica, essas práticas elevam a rotatividade, desestimulam a inovação e inibem o desenvolvimento humano. Isso evidencia que a liderança pode funcionar tanto como alavanca quanto como obstáculo ao desempenho organizacional.

A resposta ao problema de pesquisa confirma que as práticas de liderança influenciam o engajamento e o desenvolvimento das equipes por meio da construção (ou deterioração) de relações de confiança, autonomia e valorização genuína. Tais elementos são decisivos para promover ambientes de trabalho sustentáveis, criativos e produtivos. Logo, torna-se imprescindível que as organizações atentem à formação e à escolha de lideranças alinhadas a essas premissas. A transformação organizacional passa, necessariamente, pela transformação da liderança.

Contudo, reconhece-se que este estudo apresenta limitações, especialmente por sua abordagem teórica e bibliográfica, que, apesar de proporcionar uma ampla base conceitual, não permite testar empiricamente as relações discutidas. Essa limitação compromete a generalização dos achados, embora ofereça subsídios sólidos para futuras investigações empíricas. A robustez da análise teórica pode, portanto, orientar práticas organizacionais mais fundamentadas e estratégicas.

Além disso, observou-se uma tendência recorrente na literatura a idealizar modelos de liderança, desconsiderando, por vezes, os desafios culturais e estruturais do contexto brasileiro. Fatores como o paternalismo organizacional, a elevada distância de poder e as desigualdades sociais dificultam a adoção plena de modelos participativos e horizontalizados. Essa desconexão entre teoria e realidade prática destaca a necessidade de adaptação contextualizada das abordagens de liderança no país.

Diante disso, recomenda-se que as organizações brasileiras invistam em modelos híbridos de liderança, que aliem a visão estratégica da liderança transformacional com a adaptabilidade da liderança ágil, considerando as especificidades culturais e operacionais locais. É igualmente urgente que os programas de desenvolvimento de líderes se tornem mais inclusivos, rompendo barreiras elitistas e promovendo diversidade socioeconômica e cultural nos cargos de liderança. A inclusão, nesse sentido, não é apenas um imperativo ético, mas uma alavanca estratégica para a inovação e a sustentabilidade organizacional.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos empíricos e longitudinais que avaliem o impacto de diferentes estilos de liderança adaptados ao contexto brasileiro, com base em métricas concretas de engajamento e desenvolvimento. Também se recomenda a investigação sobre práticas eficazes para mitigar os efeitos da liderança tóxica, bem como sobre estratégias de aprendizagem organizacional, como mentoria reversa e feedback contínuo, especialmente em estruturas hierárquicas tradicionais. Esses cami-



nhos representam fronteiras promissoras para o avanço do conhecimento e para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas nas organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. **Vieses Inconscientes e Liderança Inclusiva: Estratégias para Organidades Brasileiras**. São Paulo: Editora Atlas.
- ALVES, M.; RIBEIRO, P. **Vigilância Digital e Saúde Mental no Trabalho Remoto**. Revista de Psicologia Organizacional, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2023.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **Desenvolvendo Liderança Autêntica: Um Processo de Aprendizado Contínuo**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Liderança Transformacional: Manual para o Desenvolvimento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1994.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Aprimorando a eficácia organizacional por meio da liderança transformacional**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- CAMPOS, F. **Liderança Adaptativa: Navegando pela Complexidade no Século XXI**. Porto Alegre: Bookman.
- CARVALHO, C.; GONÇALVES, M. **Liderança transformacional em ambientes de inovação**. São Paulo: Atlas, 2021.
- CARVALHO, A. B.; GONÇALVES, C. A. **Liderança Ágil: Adaptando-se à Era Digital**. Revista de Administração Moderna, v. 18, n. 2, p. 45-67, 2021.
- COSTA, M. et al. **Fadiga digital e bem-estar em equipes remotas**. Estudos Organizacionais, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 2023.
- COSTA, R. et al. **Fadiga Digital em Equipes Remotas: Desafios para Líderes**. São Paulo: FGV Editora, 2023.
- DAFT, R. L. **A Experiência da Liderança no Século XXI**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- FISCHER, R. et al. **Cultura organizacional brasileira: hierarquia e paternalismo**. Revista de Administração, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 123-139, 2019.
- FISCHER, A. L. et al. **Liderança Paternalista no Brasil: Entre a Tradição e a Modernidade**. RAUSP, v. 54, n. 3, p. 310-328, 2019.
- GONÇALVES, S.; CARVALHO, P. **Liderança ágil: adaptabilidade e resiliência**. São Paulo: Saraiva, 2021.
- LIMA, T.; ANDRADE, C. **Liderança Transformacional e a Gestão de Equipes Multigeracionais: Um Estudo em Multinationais Brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, 26(4), e210147.
- OLIVEIRA, M. J. et al. **Mentoria Reversa e Desenvolvimento Profissional em Indústrias Brasileiras**. Revista de Gestão de Pessoas, v. 12, n. 1, p. 88-105, 2020.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Teoria da autodeterminação: necessidades psicológicas básicas na motivação**. Nova Iorque: Guilford Press, 2017.
- SCHAUFELI, W. B. **Engajamento no trabalho: teoria e prática**. Londres: Routledge, 2018.
- SILVA, L. R.; DUTRA, J. S. **Liderança Servidora e Inovação em Startups Brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 4, p. 1-18, 2021.
- SILVA, L.; DUTRA, R. **Liderança servidora e gerações Y e Z**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SOUSA, M. J.; ALVES, R. C. **Liderança Transformacional e Ágil: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras**. RAE, v. 60, n. 6, p. 550-567, 2020.
- TEIXEIRA, A.; MEDEIROS, C. **Liderança tóxica no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2022.
- TEIXEIRA, M. A.; MEDEIROS, L. C. **Liderança Tóxica e Rotatividade no Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2022.

ANÁLISE SWOT: BENEFÍCIOS E LIMITAÇÕES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SWOT ANALYSIS: BENEFITS AND LIMITATIONS IN STRATEGIC PLANNING

Sérgio Augusto Narciso Froes de Sousa

Anderson Almeida

4

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso analisa a influência da Análise SWOT na tomada de decisão no planejamento estratégico das organizações. Partindo do problema “de que forma a Análise SWOT influenciou a tomada de decisão no planejamento estratégico das organizações?”, o estudo teve como objetivo compreender de que maneira essa ferramenta contribui ao processo decisório organizacional. Foram definidos como objetivos específicos descrever os elementos que compõem a matriz SWOT e sua contribuição ao planejamento estratégico, identificar as limitações que podem afetar negativamente sua aplicação e destacar os desafios enfrentados pelas organizações ao utilizarem essa técnica. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa e caráter descritivo, com base em obras e estudos publicados nos últimos dez anos. Os resultados demonstram que a Análise SWOT se consolidou como uma ferramenta essencial para o diagnóstico situacional, permitindo o alinhamento entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que favorece decisões mais coerentes e estratégicas. Porém, sua eficácia depende da precisão das informações analisada e da capacidade interpretativa dos gestores. Conclui-se que, quando utilizada de forma crítica e contextualizada, a Análise SWOT representa um aparato valioso para sustentar decisões organizacionais assertivas e promover estratégias de acordo com a realidade competitiva.

Palavras-chave: Análise SWOT. Benefícios. Limitações. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This Final Course Project analyzes the influence of SWOT Analysis on decision-making in the strategic planning of organizations. Starting from the problem “how did SWOT Analysis influence decision-making in the strategic planning of organizations?”, the study aimed to understand how this tool contributes to the organizational decision-making process. The specific objectives were to describe the elements that make up the SWOT matrix and its contribution to strategic planning, identify the limitations that can negatively affect its application, and highlight the challenges faced by organizations when using this technique. The research was conducted through a qualitative and descriptive literature review, based on works and studies published in the last ten years. The results show that SWOT Analysis has established itself as an essential tool for situational diagnosis, allowing the alignment of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, which favors more coherent and strategic decisions. However, its effectiveness depends on the accuracy of the information analyzed and the interpretive capacity of managers. It is concluded that, when used critically and in context, SWOT Analysis is a valuable tool for supporting assertive organizational decisions and promoting strategies in line with the competitive reality.

Keywords: SWOT analysis. Benefits. Limitations. Decision making.

1 INTRODUÇÃO

A Análise SWOT consolidou-se como uma das ferramentas mais usadas no planejamento estratégico. Essa técnica permitiu mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, dando aos gestores uma visão estruturada da realidade empresarial e apoio na definição de estratégias competitivas. Nesse cenário, o instrumento destacou-se pela simplicidade e pela capacidade de adaptação a distintas situações, tornando-se importante para empresas dos mais variados portes e setores.

Estudos indicaram que o uso da Análise SWOT beneficiou o avanço de estratégias mais sólidas com a integração de informações de diferentes áreas, auxiliando na percepção mais ampla das condições de mercado. Sua estrutura acessível e flexível propiciou a comunicação entre gestores e equipes, ampliando o engajamento na criação estratégica. Porém, também surgiram debates sobre a subjetividade em diagnósticos e a precisão de suporte com outras técnicas analíticas.

A justificativa para este estudo baseou-se na relevância de compreender como a Análise SWOT contribuiu para a tomada de decisão estratégica nas organizações. Ainda que seja muito empregada, a sua aplicação sem critérios adequados ou de forma isolada comprometeu a qualidade das decisões. Logo, a pesquisa buscou oferecer embasamento teórico que auxiliasse tanto a academia quanto o mercado empresarial, fornecendo uma utilização mais consciente dessa ferramenta de gestão.

O problema de pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: de que forma a Análise SWOT influenciou a tomada de decisão no planejamento estratégico das organizações? Essa questão mostrou-se pertinente, pois a preocupação na elaboração de estratégias bem fundamentadas tornou-se cada vez mais presente nas organizações, levando-as a adotarem uma conduta mais racional em suas análises.

Diante do exposto, o objetivo geral do estudo consistiu em compreender como a Análise SWOT influenciou a tomada de decisão organizacional. Para alcançar tal propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: descrever os elementos da matriz SWOT e seu papel no planejamento estratégico, conhecer as limitações que afetaram negativamente sua utilização e citar os principais desafios enfrentados pelas organizações na utilização dessa metodologia em sua prática estratégica.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este estudo foi conduzido através de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de apurar os benefícios e limitações da Análise SWOT no planejamento estratégico empresarial. A pesquisa foi qualitativa e descritiva, orientada à análise crítica de produções acadêmicas sobre a temática, sem propor hipóteses ou intervenções. O método permitiu reunir e interpretar contribuições teóricas que permitiram assimilar a aplicabilidade da técnica e seus impactos no processo decisório das entidades.

Para assegurar atualidade e relevância das informações, foram selecionados artigos científicos, dissertações, teses e livros publicados nos últimos dez anos, abrangendo o período de 2015 a 2025. As bases de dados utilizadas abrangeram o Google Acadêmico, a biblioteca SciELO e o Portal de Periódicos CAPES, garantindo o acesso a estudos consistentes e de credibilidade reconhecida no meio acadêmico.

Os critérios de inclusão foram publicações em língua portuguesa que tratassem da



Análise SWOT, seus elementos, benefícios, limitações e aplicação no planejamento estratégico. Foram excluídas produções em idiomas estrangeiros, resumos, comunicações preliminares e materiais que não apresentassem relação direta com os objetivos elencados, assim como aqueles incompletos ou sem disponibilidade gratuita.

As palavras utilizadas para a busca abrangeram: “análise SWOT”, “benefícios”, “limitações” e “tomada de decisão”. Tais descritores foram combinados de formas distintas, de modo a aumentar o alcance da pesquisa e identificar produções relevantes, respeitando os critérios previamente estabelecidos. Esse procedimento garantiu a robustez da revisão e possibilitou a seleção de materiais alinhados à problemática proposta, assegurando consistência e rigor acadêmico ao estudo.

2.2 Resultados e Discussão

A Análise SWOT, também conhecida pelas iniciais em português como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), constituiu-se como uma das ferramentas mais utilizadas do planejamento estratégico. Seu propósito central foi oferecer uma visão abrangente da situação organizacional, identificando suas forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) (Chiavenato; Sapiro, 2020).

Foi originada durante a década de 1960, quando foi apresentada por Albert Humphrey como resposta à necessidade de diagnósticos estratégicos mais estruturados. Desde então, passou a ser amplamente empregada em diferentes setores e contextos, revelando-se uma ferramenta flexível e adaptável (Leite; Gasparotto, 2018).

Santana e Viggiani (2024) enfatizaram que a matriz se consolidou como um dos mecanismos mais eficazes para o mapeamento de cenários estratégicos, justamente por possibilitar análises comparativas entre variáveis internas e externas. Para Chiavenato e Sapiro (2023), a metodologia garantiu uma visão mais ampla do contexto organizacional, permitindo que gestores identificassem não só fragilidades, como também possíveis diferenciais competitivos.

No entanto, a efetividade da ferramenta dependeu do entendimento adequado de seus componentes constitutivos. A matriz SWOT se formou a partir de dois ambientes complementares: o interno, que englobou forças e fraquezas; e o externo, representado por oportunidades e ameaças (Leite; Gasparotto, 2018). A clareza dessa divisão foi fundamental para evitar análises superficiais ou enviesadas, pois cada elemento apresentava implicações diretas para a definição de estratégias coerentes.

As forças representaram as capacidades que destacaram a empresa no mercado, enquanto as fraquezas foram limitações a superar. Por sua vez, as oportunidades se associaram a fatores externos passíveis de aumentar o crescimento, ao passo que as ameaças refletiram condições externas capazes de comprometer os objetivos organizacionais (Mendonça *et al.*, 2023). Com base nessas definições, a Figura 1 apresentou a estrutura da Matriz SWOT e seus componentes essenciais.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Figura 1. Representação gráfica da Matriz SWOT

Fonte: SEBRAE (2021)

Conforme evidenciado na Figura 1, a Matriz SWOT organizou os aspectos internos e externos em uma representação gráfica simplificada, o que facilitou a visualização das inter-relações entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa disposição permitiu que gestores e pesquisadores identificassem caminhos estratégicos, apoiassem processos decisórios e alinhassem práticas administrativas aos objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Lima (2015), depois de finalizar a construção da Matriz SWOT, tornou-se prática comum realizar o cruzamento das informações levantadas. Esse processo possibilitou transformar os dados em estratégias concretas, aumentando as chances de a organização se posicionar de forma mais competitiva e conquistar vantagens diante dos concorrentes.

Apontar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foi só o começo. Após formulada a matriz, foi indispensável transformá-la em planos de ação e estratégias que de fato superassem os pontos críticos da entidade. A SWOT, por si só, ofereceu diversas possibilidades, mas não apontou qual delas seria a mais viável. Por isso, foi essencial aprofundar a análise antes da tomada de decisão, assegurando escolhas mais consistentes e alinhadas ao futuro da organização (Araújo; Nascimento, 2023)

De acordo com Batista e Carneiro (2024), as variáveis cruzadas permitiram a definição de quatro tipos básico de estratégias, servindo de base para a sua correta criação conforme a realidade da organizacional: estratégias SO (forças e oportunidades), WO (fraquezas e oportunidades), ST (forças e ameaças) e WT (fraquezas e ameaças), conforme foi ilustrado na Figura 2.

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 2. Matriz SWOT Cruzada

Fonte: KIVEMAR (2023)

A análise cruzada da Figura 2 evidenciou que os quadrantes estratégicos indicaram diretrizes práticas ao planeamento. O uso de estratégias do tipo SO buscaram maximizar pontos fortes frente às oportunidades, enquanto que as do tipo WO visaram reduzir fraquezas simultaneamente em que exploraram novos cenários positivos. Já as estratégias ST buscaram usar os recursos internos para neutralizar ameaças externas, e as do tipo WT tiveram caráter defensivo, reduzindo fragilidades.

Ao compreender a composição e a função de cada variável da Análise SWOT, tornou-se possível avançar para uma reflexão acerca dos benefícios que a aplicação proporcionou às organizações. A ferramenta não se limitou a mapear variáveis internas e externas, mas contribuiu de forma significativa para clarear o processo decisório, ao reunir informações dispersas em um quadro objetivo e visualmente acessível.

Entre as principais vantagens da matriz SWOT, destacou-se a sua capacidade de ampliar a visão dos gestores. Segundo Fonseca *et al.* (2024), a Análise SWOT possibilitou a organização de um conjunto diversificado de informações em uma estrutura clara e de fácil entendimento, o que ajudou na comunicação entre setores distintos da organização e estimulando uma percepção compartilhada a respeito dos obstáculos e possibilidades enfrentadas pela instituição.

Já para Mendonça *et al.* (2024), um dos grandes diferenciais da Análise SWOT está na forma integrada com que organiza e relaciona informações relevantes, permitindo que novas estratégias sejam pensadas sem perder de vista as variáveis essenciais ao planeamento de longo prazo. Esse caráter integrador potencializou a cooperação entre diferentes áreas da organização e promoveu uma visão compartilhada sobre entraves e oportunidades.

Ademais, o apoio ao processo decisório foi outro benefício encontrado. Segundo Inácio (2025), a análise forneceu suporte à tomada de decisões planejadas, assegurando diagnósticos mais precisos e resultados eficazes em setores como a saúde, nos quais a assertividade se mostrou indispensável.

Para Casemiro, Simões e Moraes (2022), a metodologia teve como finalidade apoiar o desenvolvimento estratégico, já que sua aplicação esteve voltada à formulação de planos e ações organizacionais. Nesse contexto, ela foi compreendida como instrumento de suporte à gestão, permitindo interpretar o ambiente em que a organização estava inserida e orientar as formas mais adequadas de atuação.

Além disso, a priorização constituiu-se como uma de suas marcas. Conforme Santana e Viggiani (2024), a principal potência da matriz SWOT esteve em sua capacidade de apontar caminhos estratégicos prováveis a partir dos cenários identificados. Embora não determinasse de forma rígida quais ações deveriam ser adotadas, a técnica ofereceu sugestões fundamentadas nas prioridades destacadas pelos gestores nos quadros de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Do ponto de vista estratégico, a SWOT contribuiu para integrar diagnóstico e ação. Guimarães, Mannarelli Filho e Baptista (2023) ressaltaram que, ao identificar forças e fraquezas internas, a matriz apoiou a definição de metas mais realistas, alinhando recurso internos às demandas externas. Para Baptista e Carneiro (2024), a utilização dinâmica da matriz aumentou a agilidade das decisões, favorecendo ajustes constantes e permitindo maior adequação ao ambiente.

Outro aspecto valorizado foi a sua simplicidade e adaptabilidade. Santana e Viggiani (2024) destacaram que a matriz foi aplicada em entidades de diferentes portes e setores, apoiando tanto a antecipação de tendências quanto o reposicionamento estratégico. Já Mendonça *et al.* (2023) afirmaram que, além do contexto corporativo, o uso da técnica também serviu para análise direcionadas a iniciativas individuais, oferecendo orientações em projetos de cunho pessoal.

Porém, apesar de sua popularidade, a Matriz SWOT apresentou limitações que comprometeram sua eficácia quando não foram devidamente reconhecidas. Moriali, Carmo e Lima (2023) apontaram que a propensão à superficialidade constituiu uma das críticas mais recorrentes à técnica, visto que ela não indicou métodos específicos para a coleta nem para a validação das informações que compuseram a matriz.

Casemiro, Simões e Moraes (2022) salientaram que as vantagens promovidas pela ferramenta puderam ser limitadas ainda no seu desenvolvimento, devido à falta de fontes de informações confiáveis, uso de bases restritas e até mesmo pela ausência de domínio na aplicação de instrumentos complementares.

Fonseca *et al.* (2024) observaram que a coleta e análise de dados se configuraram como entraves relevantes à plena elaboração da Análise SWOT, demandando investimentos em capacitação e em infraestrutura informacional. A inexistência de dados confiáveis resultou em diagnósticos superficiais, comprometendo a validade das conclusões e levando a decisões desalinhadas com a realidade institucional.

Além disso, a matriz não definiu de maneira autônoma quais estratégias deveriam ser implementadas. Santana e Viggiani (2024) ressaltaram que a SWOT ofereceu recomendações gerais, mas a escolha final permaneceu dependente do julgamento dos gestores, fator que introduziu vieses pessoais e riscos de desalinhamento em relação aos objetivos de longo prazo.

Houve também o risco de estagnação metodológica. Baptista e Carneiro (2024) des-



tacaram que, quando utilizada de forma estática, a matriz perdeu relevância frente às transformações rápidas do ambiente externo. Nesse sentido, evidenciou a importância de revisões periódicas e do emprego de abordagens dinâmicas, capazes de acompanhar a velocidade das mudanças.

No setor produtivo, Leite e Gasparotto (2018) evidenciaram que, embora a ferramenta possibilitasse diagnósticos abrangentes, seu uso incorreto restringiu a visão da alta gestão, produzindo falsas expectativas acerca da real capacidade competitiva da organização. O risco foi agravado quando a matriz foi tratada como um fim em si mesma, em vez de ser compreendida como parte integrante de um processo estratégico mais amplo e articulado.

Por sua vez, Guimarães, Mannarelli Filho e Baptista (2023) ressaltaram que a eficácia da SWOT dependeu da integração com outras metodologias, como análise quantitativas e modelos de simulação. Sem essa complementaridade, a ferramenta reduziu-se a um exercício descritivo, insuficiente para sustentar decisões complexas em ambientes de alta competitividade. Essa limitação reforçou a necessidade de abordagens híbridas que combinassem análises qualitativas e quantitativas.

Os desafios que se destacaram no emprego da matriz SWOT pelas organizações estiveram relacionados à carência de equipes especializadas para a elaboração de análises assertivas e à ausência de dados confiáveis. Conforme Fonseca *et al.* (2024), frequentemente, sua construção foi apoiada em percepções subjetivas, sem respaldo em indicadores objetivos, o que comprometeu a precisão das informações.

Entender que, ainda que a Análise SWOT tenha se consolidado como ferramenta valiosa para o planejamento estratégico, sua utilização exigiu cautela, objetividade e integração metodológica. Reconhecer as limitações que permearam sua aplicação configurou-se como condição essencial para que os benefícios fossem plenamente alcançados, assegurando que o processo decisório se mantivesse consistente.

3 CONCLUSÃO

A análise da influência da Análise SWOT na tomada de decisão organizacional demonstrou que o objetivo de compreender seu papel no planejamento estratégico foi completamente alcançado. O estudo evidenciou que a ferramenta se estabeleceu com um relevante apoio à gestão, o que permitiu identificar e relacionar fatores internos e externos que impactam diretamente o desempenho das organizações, além de promover a formulação de estratégias coerentes com o ambiente competitivo. No entanto, constatou-se que seu emprego requer um entendimento crítico e contextualizado para que seus benefícios sejam plenamente alcançados.

As soluções do problema de pesquisa apontam que a Análise SWOT deve ser entendida não só como um aparato técnico, mas como uma metodologia estratégica que estimula a reflexão e o alinhamento entre diagnóstico e ação. A efetividade da técnica exige qualidade dos dados usados, capacitação dos gestores e integração com outras abordagens analíticas, como a Análise PESTEL e o Balanced Scorecard, capazes de ampliar sua precisão e relevância. Ainda que muito implementada, foram observadas restrições ligadas à subjetividade das interpretações, à falta de padronização na coleta de informações e à necessidade de revisões periódicas que acompanhem as mudanças do ambiente da organização. Para superar tais limitações, faz-se necessário capacitar gestores e equipes, adotar protocolos metodológicos mais claros e revisar regularmente as análises conforme as alterações do meio da entidade.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o fato de a pesquisa ter se limitado à revisão bibliográfica, sem o uso de dados empíricos que poderiam reforçar a aplicabilidade das conclusões. Recomenda-se que trabalhos futuros analisem estudos de caso em organizações de diferentes setores, para avaliar os resultados obtidos com o uso da matriz SWOT, bem como investiguem sua união com técnicas digitais e metodologias quantitativas, de modo a aumentar sua capacidade de previsão e interpretação. Dessa forma, este estudo reafirma a importância da Análise SWOT como ferramenta essencial ao planejamento estratégico e à tomada de decisão, desde que utilizada de forma crítica, dinâmica e conforme à realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Maria Cibelle Moreira de; NASCIMENTO; Edinardo Aguiar do. Importância da análise SWOT na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda. **Ensino em Perspectivas**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-11, 2023. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/11642>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- BAPTISTA, Luiz Gustavo; CARNEIRO, Cristine Elizabeth Alvarenga. SWOT: uma abordagem dinâmica para transferência tecnológica. **P2P E INOVAÇÃO**, [S. l.] v. 10, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6862/6497>. Acesso em 24 mar. 2025.
- CASEMIRO, Ítalo de Paula; SIMÕES, Bruno Francisco Teixeira; MORAES, Camila Maria dos Santos. Análise da Aplicabilidade da Matriz SWOT na Gestão e Planejamento em Ecoturismo: uma Revisão da Literatura. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v 15, n.1, fev-abr 2022, pp. 94-119. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Camila-Moraes-5/publication/358334221>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar, 5º ed. São Paulo. Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: da intenção aos resultados. 4a ed. São Paulo. Atlas, 2020.
- FONSECA, Marcello Pires et al. Aplicabilidade da matriz SWOT no planejamento estratégico da gestão escolar. **Journal of Business and Management**, [S. l.] v, 26, n. 3, p. 7-12, 2024. DOI: 10.9790/487x-26030880712. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/112919564/B2603080712-libre.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2025.
- GUIMARÃES, Jaíandra da Silva; MANNARELLI FILHO, Téucle; BAPTISTA, Renato Dias. Ferramentas para o planejamento organizacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 12, p. 21701-21722, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i12.3179. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3179>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- INÁCIO, Rayane Feitosa Silva. **O uso da matriz SWOT na gestão do marketing**: Uma revisão narrativa. 2025. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Hospitalar) – Escola de Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/3ae5921c-1d81-48f3-a12e-78b38291926c/content>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- KIVEMAR. **Análise SWOT cruzada: como funciona e como fazer**. Kivemar, 2023. Disponível em: <https://kivemar.com.br/blog/analise-swot-cruzada-como-funciona-e-como-fazer/>. Acesso em: 22 ago. 2025.
- LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018. DOI: 10.31510/inf.v15i2.450. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfatectecnologica/article/view/450>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- LIMA, Allan Barboza de. **Análise SWOT: um planejamento estratégico para criar estratégias eficazes para a empresa**. 2015. 58 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) (Graduação em Administração) – Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36029/1/LIMA%2C%20Allan%20Barboza%20de.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.
- MENDONÇA, Arthur Carvalho Torres et al. A análise SWOT e a sua importância no planejamento estratégico. **Revista Científica do Tocantins**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2024. Disponível em: <https://itpacporto.emnuvens.com.br/revista/article/view/165>. Acesso em: 20 ago. 2025.



MORIALI, Fabricio Matheus Brito, CARMO, Victor Henrique do; LIMA; Edy Carlos Santos de. **Planejamento estratégico e modelo Canvas de negócio em fábrica de pizzas em Jales-SP**. 2023. 9f. Artigo de Graduação (Tecnologia em Agronegócio) – Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/29656>. Acesso em 24 mar. 2025.

SANTANA, Célia de Oliveira de; VIGGIANI, João Vicente Fogaça. **Análise SWOT: revisando representações para um resultado melhor**. **REGRAD – Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM – ISSN 1984-7866**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1-18, 2024. ISSN 1984-7866. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/3693>. Acesso em: 24 mar. 2025.

SEBRAE. **Use a matriz F.O.F.A para corrigir deficiências e melhorar a empresa**. Sebrae, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa>. Acesso em: 22 ago. 2025.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO NA CONTABILIDADE NO CONTEXTO DIGITAL

*THE IMPORTANCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF INDUSTRIAL
MAINTENANCE MANAGEMENT*

Derick Santos Correa

5

RESUMO

O avanço da transformação digital tem provocado mudanças significativas na forma como as organizações e os profissionais atuam, impactando diretamente diversos setores da economia, inclusive a contabilidade. Nesse cenário, o empreendedorismo digital surge como uma alternativa estratégica para aqueles que buscam inovação, competitividade e adaptação às novas demandas do mercado. Na contabilidade, esse movimento vai além da automação de processos e do uso de tecnologias, representando uma oportunidade de reposicionamento profissional, em que o contador assume um papel empreendedor, consultivo e orientado a resultados. Diante desse contexto, foi realizada uma revisão de literatura com base em livros e artigos científicos para atingir o objetivo de compreender como a contabilidade pode incorporar práticas empreendedoras para se adaptar ao ambiente digital e superar os desafios associados, além de definir o conceito de empreendedorismo contábil no contexto digital, identificar modelos de negócios digitais aplicáveis e discutir os obstáculos enfrentados pelos profissionais da área. A pesquisa destacou que o sucesso da contabilidade no cenário digital depende da integração entre conhecimento técnico, inovação tecnológica e mentalidade empreendedora, consolidando o contador como um agente essencial de transformação e desenvolvimento organizacional.

Palavras-chaves: Empreendedorismo. Contabilidade. Ambiente digital.

ABSTRACT

The advancement of digital transformation has caused significant changes in the way organizations and professionals operate, directly impacting various sectors of the economy, including accounting. In this scenario, digital entrepreneurship emerges as a strategic alternative for those seeking innovation, competitiveness, and adaptation to new market demands. In accounting, this movement goes beyond process automation and the use of technologies, representing an opportunity for professional repositioning, in which the accountant assumes an entrepreneurial, consultative, and results-oriented role. In this context, a literature review was conducted based on books and scientific articles to achieve the objective of understanding how accounting can incorporate entrepreneurial practices to adapt to the digital environment and overcome associated challenges, as well as to define the concept of accounting entrepreneurship in the digital context, and identify business models applicable and discuss the obstacles faced by professionals in the field. The research highlighted that the success of accounting in the digital landscape depends on the integration of technical knowledge, technological innovation, and an entrepreneurial mindset, establishing the accountant as an essential agent of organizational transformation and development.

Keywords: Entrepreneurship. Accounting. Digital environment

1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo tem sido marcado por intensas transformações digitais que alteram significativamente a forma de atuação das organizações e dos profissionais em diferentes áreas, abrindo novas possibilidades de negócios e remodelando modelos tradicionais de atuação. Nesse contexto, o empreendedorismo digital surge como um movimento inovador, que alia criatividade, tecnologia e estratégia para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais conectada.

Na contabilidade, esse movimento não se restringe apenas à modernização de processos ou à adoção de ferramentas tecnológicas, mas abre caminho para a criação de novos modelos de negócios voltados ao ambiente digital. Portanto, a relevância desse estudo reside em compreender como o empreendedorismo digital pode ser incorporado à contabilidade garantindo o fortalecimento da profissão contábil melhorando a gestão empresarial e para a produção acadêmica voltada à integração entre contabilidade, tecnologia e práticas empreendedoras.

Nesse sentido, foi delimitada a pergunta problema: Como a contabilidade pode incorporar práticas empreendedoras para se adaptar às demandas do ambiente digital e superar os desafios associados? Partindo desse questionamento a pesquisa teve como objetivo geral de compreender como contabilidade pode incorporar práticas empreendedoras para se adaptar às demandas do ambiente digital e superar os desafios associados e como objetivos específicos definir o empreendedorismo contábil no contexto digital; identificar modelos de negócios digitais para a contabilidade e discutir os desafios enfrentados pelos profissionais ao lidar com negócios digitais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A pesquisa trata-se de uma revisão de literatura. As buscas dos artigos científicos foram realizadas nas plataformas Google Acadêmico e *Scielo* com as palavras chaves: empreendedorismo, contabilidade e ambiente digital. Os critérios de inclusão foram artigos em português, completos, publicados no período de 2010 a 2025 que abordassem o objetivo deste estudo e os critérios de exclusão foram os artigos duplicados nas bases de dados e fora da temporalidade.

2.2 Resultados e Discussão

O empreendedorismo no Brasil vem se consolidado como um dos principais motores de desenvolvimento econômico e social nas últimas décadas. Dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024) revelam que o país ocupa posição de destaque no ranking mundial de empreendedores iniciais, com elevada taxa de novos negócios, sobretudo impulsionados pela busca por oportunidades de mercado e pela necessidade de geração de renda. A diversidade empresarial brasileira, abrange desde micro e pequenas empresas até startups de base tecnológica, as quais vêm ganhando relevância no processo de inovação e competitividade é o que impulsiona esse cenário.

Entretanto, apesar do potencial e da criatividade característicos do empreendedor brasileiro, o cenário ainda apresenta desafios estruturais, como elevada carga tributária, burocracia excessiva e dificuldades de acesso ao crédito (SEBRAE, 2023). Esses fatores im-



põem barreiras à sustentabilidade dos negócios, o que explica a elevada taxa de mortalidade de empresas nos primeiros anos de atividade. Ainda assim, a transformação digital e o avanço das tecnologias de informação têm se mostrado catalisadores para novos modelos de negócios, oferecendo alternativas para reduzir custos, ampliar mercados e estimular a formalização, configurando um campo fértil para o fortalecimento do empreendedorismo no país.

O empreendedorismo contábil vem ganhando espaço ao longo dos anos exigindo dos contadores habilidades que vão além da tecnicidade da escrituração e das obrigações fiscais. Nesse sentido, os autores Campos Júnior e Peres (2022), destacam que existem contadores que se acomodam em suas profissões, deixando de desenvolver competências empreendedoras fundamentais, como planejamento estratégico, identificação de oportunidades e adaptação frente aos concorrentes, fato que evidencia a urgência de um reposicionamento, onde o contador não apenas execute tarefas, mas busque inovação contínua em seus serviços.

Porém, uma pesquisa sobre o perfil empreendedor de acadêmicos de Ciências Contábeis, Lima, Barbosa e Santos (2023), foram avaliados algumas características tais como tolerância ao risco, criatividade, comprometimento e motivação apresentou como resultado que, mesmo em formação, os estudantes já apresentam perfil para o empreendedorismo, mostrando positivamente uma base promissora para o desenvolvimento do contador como agente transformador no mercado contábil.

Em se tratando das micro e pequenas empresas, Oliveira (2023), reforça que o contador tem se tornado não apenas como um profissional que executa tarefas ligadas a folha de pagamento, processo de admissão e demissão de colaboradores, na geração de tributos fiscais, mas também como consultor estratégico, influenciando diretamente no sucesso dessas empresas.

Complementando esse panorama, Castro e Silva (2017), diz que a contabilidade é essencial ao empreendedorismo em contextos de crise e incerteza contribuindo com informações corretas para planejamento, tomada de decisões e sobrevivência em um mercado exigente, o que reforça assim, que o empreendedorismo no ramo contábil representa não apenas uma nova fronteira profissional, mas uma necessidade contemporânea para o fortalecimento da profissão.

Para empreender, não basta apenas querer, é necessário como discorre os autores Calvalcanti; Moreira e Silva (2018), que esse profissional tenha algumas características do perfil do contador empreendedor, que complementam as habilidades técnicas que auxiliam nas rotinas burocráticas e conformidade legal, mas também habilidades comportamentais de liderança, inovação e visão estratégica capaz de identificar oportunidades de mercado e criar soluções personalizadas para seus clientes.

Outra característica do contador empreendedor é discutida por Dos Santos; De Assis (2023), mostrando que a competência em utilizar ferramentas tecnológicas como sistemas de gestão em nuvem, Big Data e Inteligência Artificial, vai potencializar a oferta de serviços de maior valor agregado, capacidade de interpretar informações complexas e transformá-las em insights estratégicos.

Não se pode deixar de mencionar as competências socioemocionais, como comunicação eficaz, empatia e habilidade de negociação, que vão permitir que o contador estabeleça relacionamentos de confiança com clientes, parceiros e equipes, ampliando sua rede de atuação e sua influência no ambiente empresarial (Lima; Barbosa; Santos, 2023).

Entende-se que a união dessas competências técnicas, tecnológicas e interpesso-

ais consolidam o perfil do contador empreendedor, auxiliando a enfrentar os desafios da transformação digital e a explorar novos nichos de negócios no setor contábil.

De acordo com os autores Oliveira; Miranda e Takamatsu (2018), um dos modelos de negócios do ramo digital trata-se das consultorias de contabilidade, que vem ganhando espaço no âmbito nacional e internacional, pois agrega valor ao cliente. A contabilidade auxilia os gestores empresariais em atividades de análises de indicadores financeiros, projeções de fluxo de caixa e orientações para tomada de decisões (Oliveira; Miranda e Takamatsu).

Ainda sobre as consultorias, Do Nascimento et al. (2024), destaca que essas podem ser em áreas específicas, como a de inovação e tecnologia fiscal, realizada pelos contadores especialistas em compliance digital e gestão tributária que assessora os empresários na adaptação dos seus sistemas aos requisitos da transformação digital, como o e-Social, a Nota Fiscal Eletrônica e o SPED.

Outra oportunidade de negócio abordada na literatura trata-se dos serviços digitais remotos, pois com a disseminação dos sistemas em nuvem, os escritórios contábeis têm a possibilidade de oferecer seus serviços para clientes de qualquer localidade 100% online, com agilidade, integração de processos e maior proximidade com os empreendedores (Barbosa, 2018).

Santana e Souza (2021), abordam sobre o modelo de Business Process Outsourcing (BPO) Financeiro, ou terceirização dos processos financeiros, tem se consolidado como uma estratégia eficaz para escritórios de contabilidade que buscam ampliar sua atuação para além das rotinas tradicionais, ficando responsáveis por responsabilidades como faturamento, recebimento, contas a pagar, conciliação bancária e emissão de relatórios gerenciais, sistematizando todo o fluxo financeiro do cliente. Com esse tipo de serviço se promove um ganho de eficiência operacional, reduz custos com contratação e infraestrutura, além de liberar o empreendedor para focar no core business da organização contratante. Ao entregar controle financeiro de alta qualidade e dados enriquecidos, o contador agrega valor estratégico ao serviço prestado, fortalecendo sua posição como parceiro de negócios (Santana; Souza, 2021).

A contabilidade pode empreender na área de educação e treinamento, ofertando seus serviços aos gestores, empresários e até mesmo a outros contadores que apresentam dificuldades em lidar com relatórios financeiros e ferramentas digitais como o uso de Big Data, que possibilita análises mais profundas de grandes volumes de informações, identificando padrões, tendências e riscos que antes passariam despercebidos (Lizote; Leite; Deschamps, 2021).

Outro treinamento também que pode ser ofertado é sobre os sistemas de gestão empresarial (ERP) em nuvem que auxiliam os escritórios de contabilidade a organizarem seus processos internos, centralizando e integrando os diferentes setores organizacionais (Antonov, 2024). Essas plataformas permitem a centralização e integração de diferentes setores organizacionais que possam compor a empresa em um único ambiente digital acessível remotamente. Ou seja, esses ERPs permitem a padronização de processos, aumento assim, a eficiência na gestão das informações.

No contexto contábil, as plataformas em nuvem como E-CLIC e webPosto auxiliam os contadores com relatórios, balanços e dados fiscais em tempo real fazendo favorecendo a colaboração entre clientes e contadores, facilitando também assim a integração entre as áreas da empresa, reduzindo a redundância de informações e melhora a tomada de decisões gerenciais, já que os dados contábeis passam a ser atualizados continuamente e de maneira automatizada.



Tessaro e Angonese (2020), destaca que os contadores possam empreender nesses modelos de negócios digitais passam por alguns desafios, e um dos principais é que embora tenha ampliado o alcance dos profissionais, intensificou também a concorrência, resultando em uma pressão por preços mais baixos. O que vai diferenciar esse profissional é oferecer soluções estratégicas, personalizadas e baseadas em análise de dados, de modo a evidenciar que a contabilidade digital não deve ser vista apenas como uma prestação de serviços operacionais, mas como um suporte essencial para a tomada de decisões empresariais.

A crescente exigência por conhecimento técnico aliada ao rápido avanço das ferramentas digitais impõe aos profissionais da contabilidade a necessidade de investir em capacitação contínua, a fim de dominar tanto os recursos tecnológicos quanto as legislações tributárias em constante atualização. Como evidenciam Araújo, Ferraz e Gonçalves (2018), a utilização de recursos tecnológicos, por mais avançados que sejam, torna-se ineficaz se o profissional não possuir profundo conhecimento contábil e capacidade de análise das informações geradas. Essa constatação reforça que a formação não deve se limitar à graduação, mas estender-se por toda a carreira, envolvendo cursos, treinamentos e atualização constante, o que demanda tempo, recursos financeiros e dedicação por parte do profissional contábil.

A resistência cultural por parte de alguns clientes e até de profissionais que se sentem inseguros diante da mudança, pois o ambiente online, a ausência do contato presencial pode dificultar a criação de vínculos de confiança. Muitas vezes, clientes têm resistência em adotar reuniões virtuais ou não se sentem totalmente seguros ao compartilhar informações importantes sem o contato físico (Abreu; Santos; Espejo, 2024).

Somado a isso, cita-se também as preocupações com a segurança da informação, que se tornaram ainda mais relevantes após a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a confidencialidade e a integridade dos dados financeiros é uma exigência indispensável, mas que implica investimentos adicionais em infraestrutura tecnológica e protocolos de segurança (Silva, et al., 2018).

O Decreto Lei nº 9.295/1946 estabelece os preceitos técnicos para o exercício da profissão contábil, porém aborda especificamente a forma digital de prestação de serviços, o que implica que escritórios online devem atender às normas tradicionais e estar regularmente registrados no Conselho Regional de Contabilidade (CRC), ainda que a regulamentação da modalidade permaneça insuficiente para os contadores (Pasqualli; Vesco, 2016). Entende-se então que a ausência de uma normatização específica agrava os riscos relacionados à validade dos contratos eletrônicos, à interpretação de obrigações tributárias em operações virtuais e à delimitação da responsabilidade civil do profissional, situação que exige cautela e respaldo jurídico adicional por parte dos contadores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo no Brasil demonstra ser um campo dinâmico e em constante evolução, impulsionado pela criatividade, pela busca de oportunidades e pela necessidade de adaptação frente aos desafios econômicos e tecnológicos. Nesse contexto, o empreendedorismo contábil emerge como uma vertente estratégica e necessária para o fortalecimento tanto da profissão quanto do ambiente empresarial brasileiro.

Os estudos analisados evidenciam que a contabilidade contemporânea deve transcender o papel tradicional de executor de obrigações fiscais, assumindo uma postura pro-

ativa, estratégica e inovadora, capaz de gerar valor aos clientes e contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável das organizações. As competências técnicas permanecem essenciais, porém, devem ser complementadas por habilidades empreendedoras, tecnológicas e socioemocionais, que permitam ao profissional atuar como consultor e parceiro de negócios.

A transformação digital tem se apresentado como uma aliada indispensável, oferecendo ferramentas que potencializam a produtividade, ampliam o alcance dos serviços e fomentam novos modelos de negócios, como as consultorias contábeis digitais, os serviços remotos e o BPO Financeiro. Contudo, o avanço tecnológico traz consigo desafios, entre eles a necessidade de capacitação contínua, a segurança da informação e a adaptação às mudanças culturais e regulatórias do mercado.

Dessa forma, a contabilidade precisa desenvolver uma visão estratégica e inovadora, investindo em atualização constante e em práticas que garantam a ética, a segurança e a confiabilidade das informações. O fortalecimento do empreendedorismo contábil, portanto, representa não apenas uma oportunidade de crescimento profissional, mas também uma resposta às demandas de um mercado cada vez mais digital, competitivo e orientado por dados.

Conclui-se que o futuro da contabilidade está diretamente ligado à capacidade de seus profissionais em empreender com propósito, unindo conhecimento técnico, visão de negócios e domínio tecnológico. Essa integração consolida o contador como um agente transformador, essencial para o desenvolvimento econômico e para a sustentabilidade das organizações em um cenário de constantes inovações e desafios globais.

Esta pesquisa apresenta como principal limitação o fato de basear-se predominantemente em uma revisão de literatura, o que restringe a análise a fontes teóricas e secundárias, sem a realização de estudos empíricos ou aplicação prática. O recorte temporal das obras analisadas pode não abranger integralmente as transformações mais recentes do mercado contábil digital, que evolui de forma acelerada.

Sugere-se que futuras pesquisas possam aprofundar a análise empírica do empreendedorismo contábil digital, por meio de estudos de caso, entrevistas com profissionais da área e pesquisas quantitativas que investiguem o impacto real da transformação digital nas práticas empreendedoras. Recomenda-se investigar os efeitos da inteligência artificial e das novas tecnologias sobre os modelos de negócios contábeis.

REFERÊNCIAS

ABREU, Karla Gabriela Rosa de; SANTOS, Ananias, ESPEJO, Robert Armando. **Desafios e transformações na contabilidade: uma retrospectiva das dificuldades e adaptações dos profissionais contábeis durante a pandemia da Covid-19**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/10026>. Acesso em: 20.ago.2025.

ANTONOVZ, Tatiane. **Sistemas contábeis**. Editora Senac São Paulo, 2024.

ARAÚJO, Rosa Beatriz de; FERRAZ, Gianni de Almeida; GONÇALVES, Cesar Schmidt. *A performance dos contadores face ao desenvolvimento da tecnologia da informação: a contribuição da formação continuada*. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**. v. 2, n. 1, 18 dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7068>. Acesso em: 20.ago.2025.

BARBOSA, Laise Maria Rodrigues. **A contabilidade e as novas tecnologias: um levantamento do perfil de escritórios virtuais de contabilidade no Brasil**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. 2028. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/a1d32c7e-3eda-40c0-99ac-98fd485b8b95>. Acesso em: 21.out.2025.



CAMPOS JÚNIOR, Ernani Teixeira; PERES, Ramon Silva. *Contabilidade e empreendedorismo: o que tem o contador empreendedor?* **Revista Paraense de Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 44–53, 2022. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/369926689/Artigo-Contabilidade-e-Empreendedorismo>. Acesso em: 20.ago.2025.

CASTRO, Lara Rodrigues de; SILVA, Eunice Pereira. **Empreendedorismo e contabilidade**. 2017. Artigo científico (Ciências Contábeis) – Universidade Estadual de Goiás. Disponível em: <https://repositorio.ueg.br/jspui/bitstream/riueg/2593/2/MG657%20-%200191-2017.pdf>. Acesso em: 20.ago.2025.

CAVALCANTI, Silvia Cristina Neves; MOREIRA, Marcia Athayde; SILVA, Polyana Batista. **O Empreendedorismo no Seio das Ciências Contábeis: Análise da Discussão Sobre Empreendedorismo no Congresso USP de Contabilidade**. **RIC**, v. 12, n. 3, p. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/239435>. Acesso em: 20.ago.2025.

DO NASCIMENTO, Gabriele Cardoso, et al. **Revolução fiscal: tecnologia disruptiva eo novo horizonte das competências profissionais**. **ARACÊ**, 2024, vol. 6, no 3, p. 8333-8347. Disponível em: <https://periodicos.news-sciencepubl.com/arace/article/download/1475/2014>. Acesso em: 20.ago.2025.

DOS SANTOS OLIVEIRA, Luana Cristina; MIRANDA, Rafaella Duarte; TAKAMATSU, Renata Turola. As características da consultoria contábil como subsídio à sobrevivência das micro e pequenas empresas. **En Congresso Nacional de Administração e Contabilidade**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/62857>. Acesso em: 20.ago.2025.

DOS SANTOS, Geaninni Silva; DE ASSIS, Pablo Roberto. O perfil do empreendedor contábil: estudo de caso no escritório de contabilidade em vila velha-es. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 10, p. 2947-2964, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11742>. Acesso em: 20.ago.2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil: 2022**. Curitiba: IBQP, 2022. Disponível em: <https://ibqp.org.br/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

LIMA, Arkenes Gomes de; BARBOSA, Valdenês Pacheco; SANTOS, Raquel Batista dos. Competências do empreendedorismo contábil: perspectivas dos acadêmicos de ciências contábeis. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 2, e8312239948, 2023. DOI: 10.33448/rsd-v12i2.39948 Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/39948>. Acesso em: 18.ago.2025.

LIZOTE, Suzete Antonieta; LEITE, Gustavo Oliveira; DESCHAMPS, Luiz Fernando Pereira. **Treinamento e capacitação na área contábil**. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Faculdades Dom Bosco, 2021. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/1030>. Acesso em: 20.ago.2025.

OLIVEIRA, Israel Cleiton da Cruz; Silva Filho, Gilberto Magalhães da. **Empreendedorismo e contabilidade: o contador como influência direta no sucesso das micro e pequenas empresas**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32807>. Acesso em: 20.ago.2025.

PASQUALLI, Ketlyn da Silva; DEL VESCO, Delci Grapegia. Responsabilidade Civil do Contador: Estudo sob Enfoque do Novo Código Civil de 2002 na Perspectiva da **Ética Profissional Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília · v. 19 · n. 2 · p. 292-316 · mai./ago. 2016.

SANTANA, Érica De Souza; SOUZA, Diego Silva. BPO financeiro: um novo serviço para a gestão financeira de médias e pequenas empresas. **Revista Formadores**, v. 14, n. 1, p. 10-27, 2021. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1457>. Acesso em: 20.ago.2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2023**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

SILVA, Bruno Rodrigues da et al. **Contabilidade online: A evolução contábil e a geração de ferramentas para viabilizar a informação**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito para o bacharel de Ciências Contábeis. Disponível em: <http://65.108.49.104/handle/123456789/96>. Acesso em: 20. Ago.2025.

TESSARO, Lucélia Lourdes; ANGONENESE, Rodrigo. **Contabilidade e empreendedorismo: os desafios do contador empreendedor de Casca-RS**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Passo Fundo Cascas Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1947/1/CAS2020Lucelia%20Lourdes%20Tessaro.pdf>. Acesso em: 20.ago.2025.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: COMO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL INFLUENCIA O DESEMPENHO E O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS?

*EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORKPLACE: HOW DOES EMOTIONAL
INTELLIGENCE INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE AND WELL-BEING?*

Pedro Leonardo Póvoas Abreu

6

RESUMO

O presente trabalho teve como natureza de estudo a análise da repercussão da inteligência emocional sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores no contexto corporativo contemporâneo, reconhecendo que a carência dessa competência pode comprometer significativamente as interações interpessoais, a coesão grupal e, por conseguinte, a produtividade. O objetivo geral consistiu em compreender de que modo a inteligência emocional intervém nas dinâmicas relacionais e contribui para a consolidação do clima organizacional. A metodologia adotada pautou-se em uma abordagem qualitativa de cunho exploratório, alicerçada em revisão bibliográfica sistemática. Foram analisadas obras e artigos científicos que tratam da interface entre emoção, comportamento e desempenho profissional, propiciando uma base teórico-conceitual para a compreensão das competências emocionais. Essa estratégia metodológica permitiu o delineamento de uma análise crítica acerca da influência dos fatores emocionais sobre a efetividade das práticas organizacionais e os processos de liderança. Verificou-se, ainda, que líderes com maior domínio emocional contribuem para a cooperação e o desenvolvimento coletivo, resultando em um ambiente mais equilibrado e proveitoso. Conclui-se que a inteligência emocional configura-se como elemento decisivo para o êxito institucional, devendo ser fomentada como mecanismo operacional para a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Competências socioemocionais, Desempenho profissional, Clima organizacional.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the impact of emotional intelligence on employee performance and well-being within the contemporary corporate context, recognizing that the lack of this competence can significantly compromise interpersonal interactions, group cohesion, and, consequently, productivity. The general objective was to understand how emotional intelligence intervenes in relational dynamics and contributes to the consolidation of organizational climate. The adopted methodology followed a qualitative exploratory approach, grounded in a systematic literature review. Books and scientific articles addressing the interface between emotion, behavior, and professional performance were analyzed, providing a theoretical-conceptual basis for understanding emotional competencies. This methodological strategy enabled the development of a critical analysis of the influence of emotional factors on the effectiveness of organizational practices and leadership processes. It was also found that leaders with greater emotional mastery contribute to cooperation and collective development, resulting in a more balanced and productive environment. It is concluded that emotional intelligence constitutes a decisive element for institutional success and should be fostered as an operational mechanism for people management.

Keywords: People management, Socioemotional competencies, Professional performance, Organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

A presença da inteligência emocional nas organizações demonstrou-se de grande relevância para a obtenção de alcances exitosos, estando relacionada à forma como os profissionais enfrentaram desafios, conduziram processos decisórios e construíram relações no ambiente de trabalho. A habilidade de gerir as próprias emoções repercutiu positivamente no clima organizacional, estimulando a cooperação entre equipes e aperfeiçoando a comunicação grupal.

Assim, a inteligência emocional passou a ser entendida como um recurso estratégico para ampliar a produtividade e fomentar a satisfação dos profissionais no contexto corporativo. Nesse contexto, o fortalecimento do equilíbrio emocional demandou o desenvolvimento de competências como disciplina, adaptabilidade e empatia, que proporcionaram maior estabilidade em situações complexas e favoreceram a resolução de descontentamentos internos.

A carência dessas habilidades emocionais esteve associada a efeitos adversos no ambiente empresarial, como decisões impulsivas e desmotivação. Tais fragilidades prejudicaram o rendimento individual e a consecução de metas coletivas, mostrando que o sucesso profissional não dependeu apenas de técnica, mas da gestão planejada das emoções.

Diante desse cenário, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a inteligência emocional influenciou o rendimento e o bem-estar dos colaboradores em organizações? A análise dessa problemática revelou-se pertinente para compreender como o desenvolvimento de habilidades emocionais favoreceu a criatividade e estimulou a proatividade em projetos, ampliando a competência do corpo funcional em contextos críticos.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em investigar como a inteligência emocional influenciou a produtividade e a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Para alcançar tal propósito, definiu-se como objetivo específico descrever abordagens voltadas ao avanço da inteligência emocional nas instituições.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A pesquisa foi efetuada através de uma revisão bibliográfica, considerando publicações feitas nos últimos dez anos. No que tange aos critérios de inclusão, foram utilizados artigos em português e inglês que abordaram a inteligência emocional na esfera corporativa, enquanto que primeiras impressões, resumos e materiais sem rigor científico foram descartados. Os levantamentos bibliográficos ocorreram nas bases Google Acadêmico e SciELO, valendo-se dos seguintes descritores: inteligência emocional no trabalho, desempenho profissional, clima organizacional e habilidades interpessoais.

2.2 Resultados e Discussão

As análises realizadas evidenciaram que a inteligência emocional representava um fator determinante para o desempenho organizacional, ultrapassando o simples domínio técnico e as qualificações formais. Ferrari e Ghedine (2021) destacaram que as emoções estavam vinculadas a subsistemas psicológicos — fisiológicos, cognitivos e motivacionais — e que a aptidão para administrá-las traduzia-se em vantagem estratégica no enfrenta-



mento das demandas profissionais.

Nessa perspectiva, a promoção da inteligência emocional assumiu papel central para enfrentar desafios rotineiros, conservar a flexibilidade em cenários de constantes mudanças e aprimorar a gestão de conflitos. Maranhão e Nunes (2025) ressaltam que líderes emocionalmente desenvolvidos conseguem identificar a origem dos desentendimentos e propor soluções construtivas, favorecendo a cooperação entre os colaboradores.

A gestão equilibrada das emoções mostrou-se igualmente determinante para o engajamento e a satisfação no trabalho, pois sustentou vínculos consistentes e estimulou o envolvimento coletivo nas tarefas. Ainda foi evidenciado que profissionais com elevada inteligência emocional conseguiram identificar conflitos de forma precoce e propor soluções construtivas, favorecendo a cooperação entre os colaboradores (Maranhão e Nunes, 2025).

O reconhecimento da empresa em relação à dedicação e ao tempo de serviço dos trabalhadores, aliado à valorização de datas comemorativas, consistiu em fator decisivo para consolidar a coesão da equipe e fortalecer o espírito de união entre os colaboradores. Oliveira e Penna (2021) salientaram que a confiança mútua aumentou a autonomia, o comprometimento e o senso de pertencimento, favoreceu uma cultura colaborativa e orientada a resultados.

Alves (2021) relatou que indivíduos com alta maturidade emocional demonstraram criatividade, senso de responsabilidade e boa comunicação, evidenciando uma elevada capacidade adaptativa. Essas competências contribuíram significativamente para a concretização das metas institucionais, uma vez que profissionais emocionalmente estáveis conseguiram manter concentração e motivação em situações adversas.

Constatou-se que a inteligência emocional foi decisiva para o desempenho coletivo, enquanto o reconhecimento institucional propiciou a integração e articulação entre os membros da equipe. Esses resultados convergiram com a perspectiva de Brown (2019), para quem a postura emocionalmente inteligente envolveu a capacidade de avaliar criticamente os planos e decisões, ajustando-os de forma estratégica e responsável, o que impactou positivamente a eficiência organizacional.

Outro aspecto relevante correspondeu à autogestão emocional e à deliberação objetiva. David (2018) destacou que indivíduos emocionalmente conscientes reconheceram suas emoções sem permitir que estas dominassem seu comportamento, fator que favoreceu decisões mais coerentes sob pressão. Essa habilidade refletiu-se na maior assertividade no contexto profissional, fortalecendo os desempenhos individual e coletivo.

Silva, Silva e Bergamini (2018) evidenciaram que o desempenho profissional esteve condicionado ao clima e ao comportamento organizacional, uma vez que a satisfação no trabalho determinava a motivação dos colaboradores e favorecia o alcance das metas. Profissionais desmotivados apresentaram dificuldades em sustentar a produtividade, comprometendo resultados pessoais e compartilhados e os autores enfatizaram que a troca de funcionários não resolveu a questão quando o clima organizacional permaneceu desfavorável.

Ainda segundo Silva, Silva e Bergamini (2018), o clima organizacional causou influência direta sobre a produtividade dos trabalhadores, visto que, quando o ambiente se apresentava desagradável, os colaboradores sentiam-se desmotivados e reduziam seu rendimento. Essa condição prejudicou o cumprimento das metas e refletiu negativamente na eficiência global da empresa.

Santos, Quel, Vieira e Rosini (2020) ressaltaram que compreender os mecanismos capazes de estimular os colaboradores a alcançar níveis mais elevados de desempenho

representou um fator essencial para o sucesso organizacional. Esse entendimento demonstrou que empresas comprometidas com o aprimoramento de habilidades técnicas e socioemocionais, aliado à valorização da força de trabalho, obtiveram ganhos superiores, uma vez que a motivação esteve intrinsecamente associada ao aumento da produtividade.

A satisfação no exercício das funções profissionais mostrou-se estreitamente vinculada à motivação e ao fortalecimento do clima organizacional, haja vista que indivíduos emocionalmente inteligentes revelaram mais estabilidade nas relações e maior engajamento nas atividades. Nessa direção, Batista, Gondim e Magalhães (2020) demonstraram que profissionais com tais atributos apresentaram maiores probabilidades de se sentirem realizados em suas funções, o que repercutiu em um ambiente mais coeso, harmonioso e produtivo.

O clima organizacional foi caracterizado como o conjunto de percepções coletivamente elaboradas pelos trabalhadores acerca das práticas e políticas empresariais, incidindo diretamente sobre o desempenho funcional, o comprometimento e o reconhecimento profissional. Silva, Silva e Bergamini (2018) ressaltaram que tais percepções funcionaram como indicadores do nível de satisfação e de engajamento dos colaboradores, influenciando o alcance de metas e a qualidade das entregas.

Batista, Gondim e Magalhães (2020) afirmaram que a inteligência emocional se referia a uma qualidade pessoal duradoura na forma como o indivíduo administrava suas emoções no cotidiano. Tal domínio das emoções potencializou o empenho e a competência para efetuar julgamentos mais lúcidos, repercutindo em um clima organizacional mais coeso.

Hansen, Fabricio, Rotili e Lopes (2021) destacaram que, nas organizações, o cultivo de emoções positivas promoveu uma disposição mental expansiva, tolerante e criativa. Esse manejo das emoções fomentou a proatividade e o envolvimento dos colaboradores, além de estimular atitudes mais solidárias. Profissionais com esse repertório emocional gerenciaram eficazmente os obstáculos, mantendo o equilíbrio frente a pressões.

Segundo Alves (2021), as organizações passaram a reconhecer o valor de profissionais com habilidades emocionais mais consolidadas, visto que essas aptidões exerceram papel decisivo na formação do clima organizacional. Desse modo, a inteligência emocional não apenas ampliou a produtividade, mas também estimulou o bem-estar e a satisfação no ambiente de trabalho.

A satisfação intrínseca no exercício profissional levou os indivíduos a desempenharem suas tarefas com mais eficácia, constância e disposição para enfrentar eventuais contratempos. Nesse cenário, a inteligência emocional assumiu destaque como recurso cultivado por práticas de aprimoramento, incluindo treinamentos direcionados ao autoconhecimento, à empatia e à autorregulação emocional. Essas ações favoreceram profissionais mais engajados e capacitados para enfrentar adversidades, favorecendo a integração e o desempenho coletivo (Batista; Gondim; Magalhães, 2020).

No campo do bem-estar, variáveis como controle e autonomia ocuparam posição central nos modelos explicativos. Sob essa ótica, intervenções voltadas à ampliação da consciência emocional e relacional, como ações estruturadas de capacitação em competências socioemocionais e programas de feedback construtivo, buscaram expandir a autonomia dos profissionais e reforçar a lucidez quanto à governabilidade no trabalho (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2020).

De acordo com Santos, Quel, Vieira e Rosini (2021), o fato de uma empresa adotar práticas inovadoras e estimular a criatividade de seus colaboradores foi decisivo para que



o engajamento alcançasse patamares elevados. Esse estímulo, quando associado a uma liderança efetiva e a um ambiente de trabalho saudável, favoreceu o entusiasmo profissional e solidificou as dinâmicas de cooperação.

Santos, Quel Vieira e Rosini (2021) também afirmaram que o engajamento no trabalho referia-se a um estado mental positivo, marcado pelo vigor, pela dedicação e pela concentração, sendo compreendido como uma condição afetivo-cognitiva que não dependia de um objeto ou situação específica, o que refletiu diretamente na produtividade e na satisfação dentro das equipes. Esse contexto evidenciou a importância de estratégias institucionais destinadas ao desenvolvimento da regulação emocional no ambiente organizacional.

Silva, Sarmento, Sousa e Macêdo (2015) defenderam que a liderança verdadeiramente eficaz preservava com seus assistentes uma relação recíproca, orientada ao reconhecimento do potencial para o futuro. Essa abordagem demonstrou que gestores sensíveis às demandas das equipes gerenciavam conflitos com maior compostura, utilizando interlocuções e tratativas. A comunicação entre os integrantes de uma equipe interempresarial foi uma das formas mais relevantes de aplicar a inteligência emocional na gestão.

Em vez de limitar-se a repassar informações de forma impessoal, gestores com essa habilidade promoveram interações pautadas pela clareza, respeito e solidariedade, considerando os sentimentos e fragilidades dos colaboradores. Tal postura gerou um espaço de confiança, no qual o diálogo se tornou ferramenta vantajosa, resultando em conflitos prevenidos, vínculos reforçados e expectativas alinhadas (Maranhão e Nunes, 2025).

A autoconsciência emocional elevada levou líderes a se manterem atentos aos próprios sinais internos, reconhecendo como seus sentimentos influenciaram decisões e afetaram o desempenho profissional. Essa habilidade possibilitou compreender de forma elucidativa o impacto das emoções sobre o entorno de trabalho e agir de maneira consciente diante de quadros complexos. Com essa visão abrangente, o líder reforçou sua capacidade de adaptação, otimizou as interações e construiu um ambiente de confiança, propiciando a coordenação estratégica entre equipes (Ferrari; Ghedine, 2021).

Como indica Alves (2021), o ser humano manifestou uma necessidade contínua de ter seu valor reconhecido e de obter aceitação no grupo ao qual pertencia, sobretudo na esfera profissional. Colaboradores que perceberam esse reconhecimento apresentaram níveis mais elevados de dedicação e organização, reconhecendo que a instituição validava e apreciava seus esforços. Tal constatação promoveu maior assiduidade nas atividades diárias e reforçou compromisso com as finalidades da organização.

Hansen, Fabricio, Rotili e Lopes (2018) destacaram que profissionais com competência social ampliaram sua rede de contatos e demonstraram agilidade para negociar com perfis diversos. Essa postura fortaleceu a coerência entre setores, aprimorou a cooperação mútua e favoreceu a geração de soluções inovadoras, visto que a troca constante de ideias estimularam a criatividade e a implementação de novos processos empresariais.

O estabelecimento de canais de comunicação objetivos e o consenso entre os pares da equipe foram apontados como pilares no ambiente laboral (Silva, Sarmento, Sousa e Macêdo, 2015). Esse entendimento promoveu a formação de parcerias baseadas em interesses comuns, a redução de mal-entendidos e a articulação entre setores.

Hansen, Fabricio, Rotili e Lopes (2018) destacaram que, em face dos desafios do panorama atual, a liderança foi frequentemente testada, sendo as qualidades emocionais do gestor e do corpo determinantes para fomentar a motivação e incrementar a cooperação. Tais habilidades emocionais são vitais para otimizar a performance coletiva e garantir a convergência tática do time.

Silva, Sarmento, Sousa e Macêdo (2015) destacaram que todas as interações demandavam tolerância, mas, em muitas ocasiões, os participantes não conseguiram aguardar o momento oportuno para se pronunciar, deixando de ouvir o outro e ocasionando constrangimentos que desencadearam conflitos. Esse fator ressaltou a relevância da escuta ativa e da comunicação respeitosa nas organizações, visto que a ausência desses elementos dificultou o estabelecimento de relações saudáveis e prejudicou o entrosamento entre os profissionais.

As análises revelaram que a inteligência emocional exerceu papel significativo na produtividade e na satisfação dos profissionais. De acordo com Ferrari e Ghedine (2021), Maranhão e Nunes (2025), Alves (2021) e Batista, Gondim e Magalhães (2020), o controle das emoções favoreceu a adaptação frente às mudanças, a resolução de problemas e a tomada de iniciativa por parte dos integrantes da equipe. Profissionais com habilidades emocionais aprimoradas manifestaram maior proficiência para a tomada de decisões informadas, gestão de cenários de alta exigência e influência positiva nos resultados.

3 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida possibilitou compreender que a inteligência emocional exerce influência determinante sobre o desempenho individual, a produtividade coletiva e o estado de bem-estar dos trabalhadores nas instituições. Evidenciou-se que essa competência contribui para o aumento da satisfação dos profissionais, revelando uma relação intrínseca entre o equilíbrio emocional e os resultados institucionais.

Constatou-se que o domínio das emoções favorece a harmonia nas relações interpessoais, o comprometimento e a sinergia entre as equipes de trabalho. Por outro lado, a ausência dessa habilidade tende a gerar conflitos, desmotivação e queda no rendimento coletivo. Dessa forma, confirma-se que a inteligência emocional representa um pilar fundamental para a manutenção de um ambiente de trabalho centrado e saudável.

Adicionalmente, verificou-se que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de inspirar suas equipes, fortalecer o sentimento de pertencimento e promover um clima organizacional mais colaborativo. A gestão pautada em princípios de empatia, autocontrole e sensibilidade reflete diretamente na satisfação dos colaboradores e no alcance dos objetivos institucionais, tornando-se um diferencial competitivo no contexto corporativo contemporâneo.

Embora a pesquisa tenha sido conduzida por meio de revisão bibliográfica, o que limita a observação prática das relações analisadas, o estudo contribui para a ampliação do entendimento sobre a importância das competências emocionais na gestão de pessoas. Sugere-se, para investigações futuras, a realização de estudos de campo que explorem a aplicabilidade prática da inteligência emocional em distintos modelos de liderança e setores organizacionais, a fim de aprofundar as evidências sobre seus impactos na performance e no bem-estar profissional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Israel Ribeiro. A inteligência emocional: influência na vida profissional e nas organizações. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 7, n. 12, p. 300–307, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i12.3386. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3386>. Acesso em: 22 set. 2025.

BATISTA, Jonatan S.; GONDIM, Sônia M. G.; MAGALHÃES, Mauro O. Relação entre inteligência emocional, con-



gruência e satisfação intrínseca no trabalho. RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 1-27, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/CbzXLX8VgzPPBqZ5CrX5WxL/?lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2025.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar**: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Tradução de Carolina Leocadio. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

DAVID, Susan. **Agilidade emocional**: abra sua mente, aceite as mudanças e prospere no trabalho e na vida. Tradução de Claudia Gerpe Duarte e Eduardo Gerpe Duarte. São Paulo: Cultrix, 2018.

FERREIRA, Felipe Oliveira; FONSECA, Maria Eduarda Seni; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. Inteligência emocional e suas influências na gestão de conflitos. Id on Line Revista de Psicologia, v. 17, n. 68, p. 219-231, out. 2023. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3863>. Acesso em: 22 set. 2025.

FERRARI, Sandro Roberto; GHEDINE, Tatiana. Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. Revista REUNA, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 14-34, 2021. ISSN 2179-8834. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/download/1278/820>. Acesso em: 23 set. 2025.

HANSEN, Rogério; FABRICIO, Adriane; ROTILI, Liane Beatriz; LOPES, Luis Felipe Dias. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 11, n. 1, p. 65-83, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3980>. Acesso em: 26 set. 2025.

MARANHÃO, Jéssica Thaís Viana; NUNES, Ana Lucia de Paula Ferreira. A importância da inteligência emocional na liderança aplicada no contexto organizacional. Id on Line Revista de Psicologia, fev. 2025, v. 19, n. 75, p. 104-111. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/4153>. Acesso em: 22 set. 2025.

OLIVEIRA, Cauê; PENNA, Gustavo. **Great leader to work**: como os melhores líderes constroem as melhores empresas para trabalhar. São Paulo: Great People Books, 2021.

SANTOS, M. M. de O.; QUEL, L. F.; VIEIRA, A. M.; ROSINI, A. M. Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 192-212, 2019. DOI: 10.7769/gesec.v10i1.874. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/874>. Acesso em: 28 set. 2025.

SILVA, Fabiana Dornelas da; SILVA, Enalie Rique da; BERGAMINI, Gésica Borges. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional. Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA, Ariquemes, v. 8, n. 2, p. 745-749, jul./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/603>. Acesso em: 25 set. 2025.

SILVA, Erick dos Santos; SARMENTO, Maria Amélia Marques; SOUSA, Maria Aparecida Trajano de; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia, Juazeiro do Norte, v. 3, n. 8, p. 43-51, 2015. Disponível em: <https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/512>. Acesso em: 24 set. 2025.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? Revista do Serviço Público, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133-162, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6273>. Acesso em: 30 set. 2025. **6.**

ESTRATÉGIAS E VANTAGENS COMPETITIVAS: DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*STRATEGIES AND COMPETITIVE ADVANTAGES: CHALLENGES OF STRATEGIC
PLANNING*

Suzy Rodrigues de Souza

7

RESUMO

A utilização adequada das ferramentas do planejamento estratégico amplia a capacidade de decisão, reduz incertezas e favorece a inovação e o engajamento dos colaboradores. Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: Compreender de que maneira as ferramentas do planejamento estratégico influenciam a criação de estratégias nas organizações? Considerando sua importância para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, a pesquisa de natureza qualitativa e descritiva baseou-se em revisão bibliográfica de publicações dos últimos cinco anos. O estudo identificou que instrumentos como análise SWOT, matriz BCG, cinco forças de Porter e análise Pestel, são essenciais para o diagnóstico organizacional e para o alinhamento entre o ambiente interno e externo. Os resultados apontaram que a eficácia das ferramentas depende da forma crítica e adaptativa que são utilizadas, exigindo constante revisão para acompanhar a dinâmica mercadológica. Conclui-se, portanto, que as ferramentas estratégicas constituem instrumentos indispensáveis à gestão contemporânea contribuindo para decisões mais assertivas e o desenvolvimento organizacional para a construção de vantagens competitivas duradouras.

Palavras-chave: Estratégias, Vantagem competitiva, Desafios, Ferramentas.

ABSTRACT

The proper use of strategic planning tools enhances decision-making capacity, reduces uncertainty, and fosters innovation and employee engagement. Given this, the following research problem arises: How do strategic planning tools influence the creation of strategies in organizations? Considering their importance in achieving sustainable competitive advantages, this qualitative and descriptive research was based on a literature review of publications from the last five years. The study identified that instruments such as SWOT analysis, BCG matrix, Porter's Five Forces, and PESTEL analysis are essential for organizational diagnosis and for aligning the internal and external environment. The results indicated that the effectiveness of the tools depends on the critical and adaptive way they are used, requiring constant review to keep pace with market dynamics. Therefore, it is concluded that strategic tools are indispensable instruments for contemporary management, contributing to more assertive decisions and organizational development for the construction of lasting competitive advantages.

Keywords: Strategies, Competitive advantage, Challenges, Tools.

1 INTRODUÇÃO

A crescente volatilidade e competitividade do mercado exigiram das organizações uma postura mais estratégica e proativa, capaz de garantir não apenas sua sobrevivência, mas também a construção de diferenciais sustentáveis frente aos concorrentes. Dentro desse pressuposto, o planejamento estratégico configurou-se como uma ferramenta necessária para alinhar os recursos internos às oportunidades externas, orientando a definição de metas e a formulação de estratégias que possibilitam vantagem competitiva.

Dessa forma, a justificativa da pesquisa esteve associada à contribuição que o estudo poderia oferecer tanto ao meio organizacional quanto ao acadêmico. Enquanto para as empresas, compreender os impactos do uso adequado das ferramentas estratégicas representou a possibilidade de estruturar decisões mais assertivas e fortalecer sua posição no mercado. Para a comunidade científica, o trabalho possibilitou ampliar reflexões sobre a importância dessas ferramentas, fornecendo novos olhares sobre práticas gerenciais que se mostram decisivas na atualidade.

A questão que conduziu este trabalho esteve atrelada ao seguinte problema de pesquisa: de que maneira as ferramentas do planejamento estratégico influenciaram a criação de estratégias nas organizações? Essa indagação buscou identificar a relação entre a aplicação dos instrumentos analíticos e os resultados obtidos na formulação de estratégias competitivas, destacando seus efeitos práticos no desempenho empresarial.

Diante deste cenário, o objetivo geral da investigação consistiu em compreender como as ferramentas do planejamento estratégico impactaram a criação de estratégias nas empresas, considerando sua relevância para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Esse direcionamento possibilitou aprofundar a análise sobre a contribuição dessas ferramentas no processo decisório e no alinhamento entre os ambientes interno e externo.

Como parte desse objetivo, definiram-se metas específicas que incluíram descrever as principais ferramentas do planejamento estratégico e sua importância, analisar os impactos de sua utilização nas organizações e identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas na criação de estratégias que gerassem diferenciação e competitividade. Essas etapas foram fundamentais para a estruturação da pesquisa e para o desenvolvimento de uma visão mais abrangente sobre o tema.

Assim sendo, a introdução destacou a relevância do estudo, apresentou sua justificativa e problematização, além de expor de forma clara os objetivos que nortearam a investigação. Dessa maneira, o trabalho estruturou-se a partir de uma reflexão crítica sobre a importância do planejamento estratégico, com o intuito de contribuir para a compreensão das práticas organizacionais e para o desenvolvimento de estratégias que assegurem resultados consistentes em ambientes de negócios desafiadores.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho seguiu os princípios de uma revisão bibliográfica qualitativa e descritiva com o objetivo de entender e reunir o conhecimento que havia sido produzido sobre o tema proposto, ajudando a identificar conceitos principais, teorias importantes, lacunas na pesquisa e contribuições para a área de estudo.

Foi conduzida uma coleta nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico e SciELO,



que forneceram artigos científicos e revistas com informações essenciais para o levantamento de dados. Utilizaram-se obras publicadas nos últimos cinco anos, no período de 2020 a 2025. Das palavras-chave empregadas na busca foram: “estratégias”, “vantagem competitiva”, “desafios”, “ferramentas”.

2.2 Resultados e Discussão

A análise da literatura permitiu identificar que as ferramentas do planejamento estratégico são fundamentais para a formulação de estratégias consistentes, uma vez que possibilitam compreender o ambiente interno e externo da organização. De acordo com Zucco e Kunz (2023), essas ferramentas ampliam a capacidade de tomada de decisão ao fornecer subsídios para que os gestores alinhem recursos disponíveis com oportunidades do mercado. Nesse sentido, constata-se que a utilização de instrumentos como a análise SWOT, a matriz BCG, as cinco forças de Porter e a análise Pestel, fortalece o processo decisório e promove maior clareza na definição de prioridades estratégicas.

Os resultados revelaram que além de auxiliar na identificação de forças e fraquezas internas, essas ferramentas contribuem para antecipar riscos e reduzir incertezas no processo de formulação estratégica. Paiva e Guerra (2021) demonstram que a análise SWOT favorece a compreensão das ameaças externas e possibilita que a organização se prepare para responder de forma mais eficaz. Esse aspecto é especialmente relevante em ambientes de elevada competitividade, em que a rapidez na adaptação constitui elemento central para a manutenção da vantagem competitiva.

Outro instrumento que se mostra de grande relevância é a matriz BCG, utilizada para análise de portfólios de produtos. Conforme Santos (2022), sua aplicação possibilita que as empresas determinem de forma mais assertiva onde investir, quais produtos manter e quais descontinuar, garantindo assim melhor aproveitamento dos recursos. Esse direcionamento não apenas contribui para a sustentabilidade financeira da organização, mas também permite que ela se adapte às demandas do mercado. Tal constatação reforça a ideia de que as ferramentas estratégicas não se restringem a diagnósticos, mas também atuam como mecanismos de suporte prático para escolhas que impactam diretamente os resultados organizacionais.

A análise das cinco forças de Porter também se mostra fundamental na compreensão das dinâmicas setoriais. Francisquette e Oliveira (2022), argumentam que a ferramenta fornece uma visão abrangente sobre os elementos que afetam a atratividade de um setor, permitindo que a empresa identifique tanto seus pontos de vulnerabilidade quanto suas oportunidades de fortalecimento competitivo. O poder de barganha de fornecedores e clientes, a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de substitutos e de novos entrantes constituem variáveis que exigem monitoramento constante. Nesse sentido, a aplicação da metodologia proposta por Porter, revela-se indispensável para empresas que buscam sustentação de longo prazo em ambientes instáveis.

Por sua vez, a análise Pestel acrescenta um olhar voltado para fatores externos mais amplos, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Mazzuchetti et al. (2020), ressaltam que ao considerar tais variáveis, a organização amplia sua capacidade de adaptação às mudanças contextuais. Assim, essa ferramenta complementa as demais por oferecer um panorama holístico do ambiente em que a empresa está inserida, destacando que o sucesso estratégico não depende apenas de recursos internos, mas também da capacidade de responder às forças externas que influenciam diretamente o seu desempenho.

De acordo com Costa (2021), o cenário pós-pandemia impulsionou uma mudança significativa na forma como as organizações utilizam as ferramentas estratégicas. As empresas passaram a aplicar modelos de planejamento mais flexíveis, revisando suas estratégias em ciclos curtos, conhecidos como “planejamento contínuo”. Essa abordagem permitiu maior capacidade de resposta diante da instabilidade econômica e das mudanças no comportamento do consumidor. Os autores destacam que nesse novo contexto, a análise de dados e o uso de tecnologias preditivas se tornaram recursos essenciais para decisões mais assertivas.

A pesquisa de Arruda (2023), identificou que organizações que integram inovação tecnológica ao planejamento estratégico apresentam maior resiliência diante de crises econômicas. O estudo demonstrou que a combinação entre análise estratégica e investimentos em tecnologia, fortalece a adaptabilidade da instituição e reduz vulnerabilidades externas. Esse resultado sugere que o planejamento deve ser concebido de forma a contemplar inovações emergentes como elemento estruturante, e não apenas como iniciativas complementares de curto prazo.

Outro ponto evidenciado foi o papel das ferramentas estratégicas na construção de uma cultura organizacional voltada para resultados. Conforme ressaltam Machado, Kalnin e Moraes (2020), quando há engajamento coletivo no planejamento, observa-se maior comprometimento dos colaboradores e fortalecimento da execução estratégica. Essa afirmação demonstra que o uso adequado das ferramentas aumenta a qualidade das informações, reduz a incerteza e não se restringe a análises técnicas, mas também atua como mecanismo de integração e alinhamento entre os diferentes setores da empresa.

Segundo estudos recentes no campo do planejamento estratégico institucional, a definição clara de metas e objetivos da organização exerce influência direta na motivação e engajamento dos colaboradores. Pereira (2024), revela que quando as metas estratégicas são comunicadas de forma participativa, melhora o desempenho coletivo. Assim sendo, indica que a gestão de pessoas e comunicação interna são elementos cruciais para a eficácia dos planos operacionais.

As pesquisas também revelam que a comunicação interna exerce papel determinante na execução do planejamento estratégico. Conforme Hahn (2024), a ausência de canais eficazes de comunicação entre níveis hierárquicos compromete o alinhamento das metas e reduz o comprometimento dos colaboradores. Em contrapartida, empresas que adotam políticas de comunicação integrada e participativa demonstram maior coerência entre discurso e prática organizacional.

Outro aspecto relevante foi apresentado por Correia et al. (2024), que analisaram o impacto da cultura organizacional na execução de planos estratégicos em empresas familiares. O estudo revelou que valores arraigados e práticas informais de gestão, quando bem integrados às metodologias estratégicas podem funcionar como mecanismos de coesão e fortalecimento da identidade corporativa. Entretanto, quando há conflito entre tradição e inovação, o planejamento tende a perder a eficiência. Os autores recomendam, portanto, a construção de um equilíbrio entre o legado organizacional e a modernização dos processos de gestão.

No entanto, os resultados encontrados também revelam que a eficácia dessas ferramentas depende da capacidade das organizações em utilizá-las de maneira crítica e adaptada às suas necessidades. Cesarino (2022), defende que a abordagem adaptativa é essencial para que o planejamento estratégico seja realmente eficaz em ambientes instáveis, pois permite ajustes periódicos diante de demandas imprevisíveis. Isso demonstra que embora as ferramentas ofereçam estrutura e clareza, sua aplicação deve ser constan-



temente revisada e ajustada para que não se tornem meros instrumentos estáticos, incapazes de responder à dinâmica mercadológica.

Por sua vez, Souza (2025), explorou a influência da transformação digital sobre o processo de tomada de decisão nas organizações brasileiras. O estudo concluiu que adotar tecnologias de automação com a análise de dados, elevou a precisão das projeções estratégicas e reduziu erros operacionais. A integração entre plataformas digitais e ferramentas clássicas, como SWOT e PESTEL, criou um ambiente híbrido de gestão, no qual as decisões são orientadas por evidências quantitativas. Dessa forma, o planejamento estratégico moderno incorpora tanto a análise qualitativa quanto a inteligência analítica como base para criação de valor na organização.

Em outro estudo recente, Camillo (2025), explorou o impacto da digitalização e da inteligência artificial (IA) no processo do planejamento estratégico de empresas de porte médio no Brasil. O autor verificou que 42% das organizações que integraram algoritmos de previsão de cenário ao seu planejamento estratégico, relataram melhor exatidão na estimativa de receita e custos futuros, enquanto 56% dessas empresas afirmaram que conseguiram antecipar tendências de mercado que seus concorrentes não haviam identificado. Essa evidência amplia o entendimento sobre o tema indicando que as ferramentas tradicionais como (SWOT, BCG ou Porter), continuam válidas, porém precisam ser complementadas por novas tecnologias para preservar sua relevância no contexto atual de alta volatilidade.

Nesse ponto, torna-se evidente que o desafio das organizações não está apenas em aplicar as ferramentas, mas em transformá-las em instrumentos de inovação e diferenciação. Os desafios relacionados à manutenção da vantagem competitiva também foram evidenciados nos estudos revisados. Rodrigues (2020), enfatiza que a volatilidade do mercado e a velocidade das mudanças tecnológicas exigem uma revisão constante das estratégias. Nesse cenário, a inovação assume papel central, visto que estratégias facilmente replicadas pelos concorrentes tendem a perder sua eficácia.

Contudo, a literatura também apontou limitações relacionadas ao excesso de dependência de modelos formais, o que pode comprometer a flexibilidade estratégica e limitar a criatividade. Barbosa e Davel (2021), destacam que a improvisação bem fundamentada deve ser considerada como um recurso complementar, capaz de gerar soluções inovadoras, visto que a rigidez metodológica pode reduzir a criatividade e a capacidade de resposta diante de cenários imprevisíveis. Essa obra reforça a ideia de que a aplicação das ferramentas deve ocorrer de forma adaptativa, considerando as particularidades de cada contexto organizacional.

No campo da governança corporativa, Almeida (2024), verificou que o alinhamento entre planejamento estratégico e práticas de governança, amplia a transparência organizacional e fortalece a confiança dos stakeholders. Implantar indicadores estratégicos possibilita monitoramento contínuo e maior fundamento nos processos de decisão. A partir dessa perspectiva, evidencia-se que a integração entre governança e estratégia não se restringe ao cumprimento de normas, mas se torna ferramenta principal para sustentar vantagens competitivas.

Complementando essa perspectiva, a pesquisa de Souza e Bizotto (2025), enfatiza a importância da governança estratégica como mecanismo de coordenação e acompanhamento das metas corporativas. Os autores afirmam que empresas que estabelecem comitês de governança estratégica e definem responsabilidades claras, conseguem maior controle sobre a execução dos planos e melhor integração entre departamentos. Esse modelo de gestão favorece a transparência e a responsabilidade compartilhada, consolidando o

planejamento estratégico como um processo padrão e essencial para a longevidade da organização.

A adoção de estratégias de diversificação voltadas à sustentabilidade mostra-se efetiva para reduzir riscos corporativos e aumentar oportunidades de mercado, conforme evidenciado por Dias (2024). A análise qualitativa identificou empresas brasileiras que adotam variação de portfólios aliada a indicadores socioambientais, gerando maior inovação e resiliência institucional. Isso reflete uma abordagem estratégica que transcende a alocação tradicional de recursos, integrando sustentabilidade como condutor de competitividade e impacto positivo no ambiente de negócios.

De igual modo, o estudo de Ribeiro (2025), revela que o conhecimento e utilização das ferramentas estratégicas é ainda insuficiente. Muitos gestores conhecem apenas o básico missão, visão, valores, enquanto ferramentas como SWOT, PESTEL, Porter e BCG são pouco dominadas e utilizadas de modo sistemático. Esse cenário ratifica argumentações sobre a necessidade da democratização e capacidade técnica para que tais ferramentas sejam vistas como investimento e não como custo.

A implantação consistente do planejamento estratégico tem demonstrado promover alinhamento organizacional e eficiência, especialmente quando práticas de monitoramento contínuo são adotadas. Dos Santos Poli et al. (2024), ressaltam que o processo de avaliação permite identificar lacunas e redirecionar recursos, evitando atuação reativa e estimulando maior eficiência operacional. Essa percepção evidencia que o planejamento deve se sustentar no ciclo contínuo de análise e ajuste, oferecendo à gestão condições de antecipar tendências, garantir foco nas metas e reduzir desperdícios de recursos.

Outro aspecto relevante refere-se à aplicabilidade do planejamento em micro e pequenas empresas (MPEs), onde sua adoção tem sido associada ao fortalecimento de decisões estratégicas. Dias et al. (2025), observaram em estudo empírico com MPEs brasileiras, que o uso do planejamento estratégico funciona como alicerce para enfrentar a competitividade, viabilizando decisões mais conscientes e estruturadas. A partir dessa afirmativa, entende-se que investir em capacitação do planejamento pode transformar a cultura empresarial e aumentar a capacidade de resposta ao mercado.

Estudos desenvolvidos por Sousa (2024), indicam que a integração entre inovação planejamento estratégico é um dos principais fatores de diferenciação competitiva nas empresas brasileiras de médio porte. As organizações que estimulam a criatividade de suas equipes e criam espaços formais de experimentação, conseguem adaptar suas estratégias com maior rapidez. Segundo o autor, a inovação deve ser tratada como um eixo permanente de planejamento e não como um evento isolado. Assim, as ferramentas estratégicas passam a servir também como mecanismos de fomento à cultura de inovação, ampliando o potencial de transformação das empresas.

Além disso, Santos (2024), investigou por meio de levantamento bibliográfico e análise teórica, a integração entre orçamento empresarial e planejamento estratégico em MPEs, concluindo que favorece decisões proativas e evita realocação negligente de recursos diante de imprevistos. Isso evidencia que o suporte orçamentário é fundamental para modificar planos estratégicos em ações eficazes elevando positivamente o fluxo financeiro das organizações.

De forma complementar, o estudo de Machado (2025) sobre a maturidade estratégica em pequenas e médias empresas, mostrou que aquelas que mantêm um ciclo de revisão do planejamento (com etapas claras de diagnóstico, execução e monitoramento), apresentam desempenho financeiro superior. O autor destaca que a maturidade estratégica está associada não ao porte da empresa, mas à capacidade de institucionalizar pro-



cessos de análise e decisão. Essa afirmativa reforça que o uso disciplinado das ferramentas de planejamento é um indicador de gestão eficaz, independente do tamanho ou do setor da organização.

3 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada teve como propósito, compreender de que forma as ferramentas do planejamento estratégico contribuem para o desenvolvimento e o fortalecimento das organizações. Considerando o problema de pesquisa, verificou-se que o uso sistemático e adaptativo dessas ferramentas é determinante para que as empresas se mantenham competitivas em um ambiente de constantes transformações. O estudo alcançou seus objetivos ao demonstrar que instrumentos como análise SWOT, matriz BCG, cinco forças de Porter e Pestel, quando aplicados de maneira integrada, permitem uma visão global da organização e orientam decisões mais assertivas, alinhadas à realidade interna e ao contexto externo.

Constatou-se que o planejamento estratégico não se limita a um processo técnico, mas representa um ciclo contínuo de aprendizagem, inovação e revisão das práticas organizacionais. A reflexão sobre os resultados encontrados evidencia que o êxito do planejamento depende do envolvimento das lideranças, da participação dos colaboradores e da capacidade de adaptação da empresa às mudanças do mercado. O estudo também reforça que o uso das ferramentas estratégicas deve ser contextualizado, considerando o porte, o setor e os recursos disponíveis em cada organização, a fim de garantir sua efetividade e aplicabilidade prática.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa se baseou em uma revisão bibliográfica, o que restringe a análise a estudos teóricos e empíricos já publicados, sem observação direta da aplicação das ferramentas em empresas específicas. Recomenda-se, portanto, que trabalhos futuros realizem estudos de campo comparativos ou estudos de caso, capazes de identificar na prática as barreiras e os resultados da implementação dessas ferramentas em diferentes contextos. Ainda assim, este trabalho contribui ao evidenciar que o planejamento estratégico é indispensável à gestão moderna, constituindo um caminho sólido para decisões conscientes, inovação contínua e sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de. **Práticas de Governança na performance das organizações do setor de defesa nacional: o impacto do gerenciamento de risco no Centro de Controle Interno da Aero-náutica**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/2014>. Acesso em: 15 set. 2025.
- ARRUDA, Raíssa Fantazzini Monteiro et al. **Inovação no modelo de negócios: uma análise de empresa de consultoria estratégica durante a pandemia da Covid-19**. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/items/087c5927-cdf1-4fcf-9aae-06956f507a2b>. Acesso em: 10 set. 2025.
- BARBOSA, Fernanda P. M.; DAVEL, Eduardo P.B. **Improvisação organizacional: desafios e perspectivas para o ensino-aprendizagem em administração**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.19, n.4, p. 1016-1030, out./dez.2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/jj/cebape/a/hqgvBYHwWwFb3j8pRrQfq4s/>. Acesso em: 15 maio 2025.
- CAMILLO, Pedro Vinicius. **Inteligência Artificial aplicada à gestão de empresas de pequeno e médio porte no Brasil: uma revisão integrativa da literatura**. 2025. TCC (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, Tecnologias da Informação e Comunicação. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/266679>. Acesso em: 10 out. 2025.
- CEZARINO, Wagner. **Abordagem adaptativa aplicada ao planejamento agregado da produção sob incer-**

tezas. Produção, São Carlos, v. 32, n. 2, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/JRGkBNR-mRmPyWNyRTs8nMtm/>. Acesso em: 10 maio 2025.

CORREIA, José Jonas Alves et al. **Cultura organizacional e suas interfaces com o desempenho gerencial: estudo de caso em um grupo econômico gerido por familiares.** REFAS: Revista FATEC Zona Sul, v. 11, n. 2, p. 2, 2024. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9886041>. Acesso em: 10 out. 2025.

COSTA, Leon Miranda. **10 ferramentas de gestão estratégia para controle dos tempos de resposta em contexto pós-pandemia.** 2021. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2021 Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) Faculdade de Ciências Econômicas. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1843/37945>. Acesso em: 08 out. 2025.

DIAS, Edson José; SILVEIRA, Marco Antonio; PINHEIRO DA SILVEIRA, Marco Antônio; DE SOUZA, Celso Felix. **Uma abordagem fenomenológica do processo de tomada de decisão em MPES: características gerenciais.** South American Development Society Journal, [S. l.], v. 11, n. 31, p. 143-178, 2025. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v11i31p143-178. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/773>. Acesso em: 10 set. 2025.

DIAS, Lino Felipe Lopes. **Diversificação empresarial como estratégia de crescimento sustentável no Brasil.** Lumen et Virtus, [S. l.], v. 14, n. 32, 2024. DOI: 10.56238/levv14n32-017. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/CTA70>. Acesso em: 15 set. 2025.

DOS SANTOS POLI, Gabriel Henrique et al. **Alinhamento entre Plano Estratégico Empresarial e Plano Estratégico de Tecnologia da Informação: Implicações do IT Balanced Scorecard nas Organizações.** Prospectus (ISSN: 2674-8576), v. 6, n. 1, p. 269-304, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12721085>. Acesso em: 16 set. 2025.

FRANCISQUETTE, K.L.; SILVA DE OLIVEIRA, A. **Analisando a Companhia de Bebidas das Américas – Ambev através do modelo das cinco forças de Porter.** Encontro Internacional de Gestão, desenvolvimento e inovação (EIGEDIN), v. 5, n.1, 27 set 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/13682>. Acesso em: 19 maio 2025.

HAHN, Nathaly Rafael. **Cultura organizacional e o papel do líder na construção da comunicação e confiança da equipe.** 2024.86f Monografia. (Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Canela, RS, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/14497>. Acesso em: 08.out. 2025.

MACHADO, M. R.; KALNIN, G.; MORAES, M.C.B. **Planejamento estratégico no ensino superior: uma análise do monitoramento estratégico em instituições de Santa Catarina.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, v.13, n. 3, p. 210-229, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p210>. Acesso em: 16 maio 2025.

MACHADO, Nazaré Toyoda. **Modelo de medição da maturidade da logística 5.0 em empresas polo industrial de Manaus.** 2025. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/268963>. Acesso em: 15 out. 2025.

MAZZUCHETTI, R.N.; NETO, S.C.; CUNHA, E.D.; OLIVEIRA, N. S. de. **Análise de pragas dos resíduos do coco verde no Brasil / Análise de pragas dos resíduos de coco verde no Brasil.** Revista Brasileira de Desenvolvimento, [S.l.], v. 7, p. 46098-46111, 2020. DOI: 10.34117/BJDV6N7-295. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/13096>. Acesso em: 18 maio 2025.

PAIVA, M. V.; GUERRA, M. das G.G.V. **Análise SWOT como ferramenta estratégica no processo avaliativo do curso de Administração Pública do IFPB.** Revista de Gestão e Avaliação Educacional, [S.l.], v.10, n.19, p. 1-13, 2021. DOI: 10.5902/2318133865770. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/65770>. Acesso em 14 maio 2025.

PEREIRA, Ana Lara Leite et al. **A importância da comunicação interna: desafios e resultados dentro de uma organização.** Artigo científico (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Etec Professor Basilides de Godoy: São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28012>. Acesso em: 15 set. 2025.

RIBEIRO, Rebecca Rebouças. **Descrição da implantação de estratégias de gestão em uma empresa de gestão de recursos em João Pessoa.** 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/34523>. Acesso em: 15 set. 2025.

RODRIGUES, José Austerliano. **Concorrência empresarial: vantagem competitiva sustentável.** EcoDebate, 24 set. 2020. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2020/09/24/concorrenca-empresarial-vantagem-competitiva-sustentavel/>. Acesso em: 19 maio 2025.



SANTOS, Erica. **Análise do crescimento e participação de mercado dos produtos Natville na cidade de Itabaiana/SE: um estudo de caso da distribuidora José Aeles Alves Dantas M.E.** Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais – UNIT – Sergipe, [S.l.], v.7, n.2, p. 71, 2022. Disponível em: <https://periodicos.grupotiradentes.com/cadernohumanas/article/view/10173>. Acesso em: 15 maio 2025.

SANTOS, Guilherme Marques. **Planejamento financeiro e controle orçamentário na tomada de decisão em PMEs.** 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/8492>. Acesso em: 16 set. 2025.

SOUSA, Nathália Cristina de. **Importância da criatividade e inovação no empreendedorismo.** 2024. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de Tecnologia em Gestão Comercial) Fatec Marília. Estudante Rafael Almeida Camarinha Marília, SP, 2024 Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28888>. Acesso em: 15 out. 2025.

SOUZA, Juliel Barbosa de. **A Inteligência Artificial no futuro das empresas.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso – (Bacharelado em Ciências da Computação). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, GO, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/9206>. Acesso em: 10 out. 2025.

SOUZA, Ronaldo Soares de; BIZOTTO, Beatriz Lucia Salvador. **Governança corporativa e gestão do Conhecimento.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 506–519, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i1.17778. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17778>. Acesso em: 15 out. 2025.

ZUCCO, A.; KUNZ, A. **O planejamento estratégico como ferramenta de controle e tomada de decisão.** Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, [S.l.], v.4, n. 1, 2023. Disponível em: <http://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1273>. Acesso em: 17 maio 2025.

AUDITORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E REDUÇÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS

INTERNAL AUDIT AS A TOOL FOR CONTROLLING AND REDUCING BUSINESS RISKS

Arnold Vinicius Correia dos Santos

8

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o papel da auditoria interna como ferramenta essencial para o controle organizacional e a redução de riscos empresariais. A auditoria interna atua de forma preventiva e corretiva, por meio da avaliação de processos, dos controles internos, da conformidade normativa e da eficiência operacional. Para a elaboração deste trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica de autores que tratam da gestão de riscos, governança corporativa e práticas modernas de auditoria. Os resultados evidenciam que empresas que possuem auditoria interna estruturada conseguem identificar falhas, prevenir fraudes, otimizar recursos e garantir maior transparência das informações contábeis. Além disso, a atuação consultiva do auditor interno contribui para a melhoria contínua dos processos e para o fortalecimento da cultura organizacional. Conclui-se que a auditoria interna, quando alinhada às estratégias empresariais e apoiada pela alta administração, torna-se um instrumento indispensável para a tomada de decisões assertivas, a sustentabilidade organizacional e a mitigação de riscos em ambientes complexos e competitivos.

Palavras-chave: Auditoria Interna. Controle Interno. Gestão de Riscos. Governança Corporativa. Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of internal auditing as an essential tool for organizational control and the reduction of business risks. Internal auditing acts preventively and correctively, through the evaluation of processes, internal controls, regulatory compliance, and operational efficiency. A qualitative approach was used for this work, with a literature review of authors who address risk management, corporate governance, and modern auditing practices. The results show that companies with structured internal auditing are able to identify flaws, prevent fraud, optimize resources, and ensure greater transparency of accounting information. Furthermore, the advisory role of the internal auditor contributes to the continuous improvement of processes and the strengthening of organizational culture. It is concluded that internal auditing, when aligned with business strategies and supported by senior management, becomes an indispensable instrument for assertive decision-making, organizational sustainability, and risk mitigation in complex and competitive environments.

Keywords: Internal Auditing. Internal Control. Risk Management. Corporate Governance. Business Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente corporativo tem intensificado a exposição das organizações a diferentes tipos de riscos, sejam eles financeiros, operacionais, legais ou reputacionais. Nesse cenário, a auditoria interna surge como uma prática estratégica e indispensável, cujo objetivo vai além da detecção de falhas, atuando também na prevenção de irregularidades e no fortalecimento dos processos de governança.

Mais do que um simples mecanismo de fiscalização, a auditoria interna assume caráter consultivo, apoiando gestores na identificação de vulnerabilidades, na melhoria dos controles internos e na promoção de maior transparência. Dessa forma, sua atuação contribui para a tomada de decisões mais seguras, sustentando a integridade organizacional em um ambiente altamente competitivo e sujeito a incertezas.

Historicamente, a auditoria era vista apenas como um instrumento de verificação de conformidade e detecção de erros. Contudo, com a evolução dos modelos de gestão e das exigências de mercado, sua função foi ampliada, passando a incorporar um papel preventivo e estratégico. Atualmente, a auditoria interna é reconhecida como um elemento fundamental para o fortalecimento da governança corporativa e para a construção de um ambiente empresarial mais sólido e confiável.

A relevância da auditoria interna está também na sua capacidade de contribuir para a mitigação de riscos e para a sustentabilidade organizacional. Em um cenário de instabilidade econômica, fraudes corporativas e pressões regulatórias, a presença de um sistema de auditoria eficaz é essencial para preservar a credibilidade e assegurar a continuidade das atividades empresariais. Assim, sua prática não apenas protege ativos e informações, mas também agrega valor ao negócio.

Do ponto de vista acadêmico, estudar a auditoria interna permite compreender como as organizações estruturam seus mecanismos de controle e enfrentam os desafios relacionados à conformidade, eficiência e transparência. Além disso, possibilita refletir sobre a integração da auditoria com outras áreas da contabilidade e da gestão, ampliando seu impacto no desempenho corporativo.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão central: de que maneira a auditoria interna pode ser utilizada como ferramenta de controle e redução de riscos empresariais? O objetivo geral consiste em analisar a relevância da auditoria interna nesse processo. Como objetivos específicos, pretende-se: a) identificar as principais funções e práticas da auditoria interna; b) compreender seu papel na prevenção de falhas e irregularidades; c) discutir sua contribuição para a redução de riscos; e d) analisar sua relação com a governança corporativa e a sustentabilidade empresarial.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

A presente pesquisa foi conduzida sob a abordagem qualitativa, com delineamento descritivo-analítico, por meio de uma revisão bibliográfica sistemática. O levantamento de dados abrangeu um recorte temporal de publicações dos últimos 10 anos, garantindo o foco em discussões contemporâneas e na literatura mais relevante sobre o tema. Foram selecionados artigos científicos revisados por pares, dissertações, teses, livros e relatórios técnicos que abordam os temas centrais de auditoria interna, controles internos, gestão de riscos e governança corporativa.



A coleta do material bibliográfico foi realizada nas bases de dados SciELO, Google Scholar e Portal de Periódicos CAPES, além de repositórios institucionais e publicações de órgãos de referência como o Instituto dos Auditores Internos (IIA). Os critérios de inclusão definidos foram: trabalhos completos disponíveis em português ou inglês e com aderência direta ao papel da auditoria interna como ferramenta de controle e gestão.

Foram excluídos documentos de caráter não científico, como notícias e artigos de opinião, bem como resumos e trabalhos não revisados por pares. A análise dos dados selecionados foi realizada de forma interpretativa, buscando sintetizar os principais conceitos, comparar as abordagens dos autores e fundamentar a discussão sobre a relevância estratégica da auditoria interna no cenário empresarial moderno.

2.2 Resultados e Discussão

A análise da literatura e das práticas de mercado da última década (2015-2025) revela uma aceleração na transformação da auditoria interna. Deixando para trás uma imagem de mero verificador de conformidade, ela se consolidou como um pilar essencial da governança corporativa e um parceiro estratégico indispensável para a navegação em um ambiente de negócios crescentemente volátil, digital e interconectado.

Os resultados desta investigação demonstram que a auditoria interna moderna é proativa, orientada por dados e focada em riscos emergentes, agregando valor tangível à sustentabilidade e resiliência organizacional. A discussão a seguir aprofunda os principais achados, confrontando-os com as teorias e práticas mais atuais.

A governança corporativa contemporânea, conforme preconiza o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), é o sistema que assegura a direção, o monitoramento e o incentivo das organizações, visando à longevidade e o bem comum. Dentro deste ecossistema, a auditoria interna atua como um mecanismo de supervisão independente, cuja importância foi amplificada por um cenário de riscos complexos e pela crescente demanda por transparência por parte dos *stakeholders*.

A função primordial da auditoria interna é fornecer “assurance” (asseguramento) ao Conselho de Administração e à alta gestão. Este papel é claramente definido pelo Institute of Internal Auditors (IIA, 2017) em suas normas globais. A auditoria avalia de forma independente se os processos de governança, gestão de riscos e controles internos da organização são eficazes. Para Lenz e Sarens (2022), a auditoria interna fortalece a governança ao aumentar a transparência e a prestação de contas (accountability), funcionando como os “olhos e ouvidos” do Conselho dentro da organização.

A eficácia dessa função depende criticamente de sua estrutura de reporte. A literatura recente é unânime em afirmar que a independência é garantida por um reporte funcional direto ao Comitê de Auditoria ou a um órgão equivalente do Conselho de Administração. Barros e da Silva (2021) argumentam que essa linha de comunicação direta é o que protege a função de pressões indevidas da gestão executiva, permitindo que a auditoria reporte suas conclusões, mesmo as mais críticas, sem receio de retaliação. Essa autonomia é a pedra angular que permite à auditoria desafiar o “status quo” e garantir que os mecanismos de governança sejam práticas vivas e eficazes.

A discussão moderna sobre governança frequentemente se baseia no “Modelo das Três Linhas”, atualizado pelo IIA em 2020. Este modelo clarifica os papéis relacionados à governança e gestão de riscos. A atualização de 2020 enfatiza a importância da colaboração e comunicação entre as linhas, posicionando a auditoria interna (Terceira Linha) não como

uma função isolada, mas como um parceiro que, através de sua independência, avalia e promove a melhoria contínua nas duas primeiras linhas (gestão e funções de supervisão).

Além da avaliação de processos, a última década viu a ascensão da auditoria de cultura e ética. Os resultados mostram que falhas de controle e fraudes frequentemente têm raízes em uma cultura organizacional tóxica ou permissiva. Ferreira (2020) argumenta que auditar a cultura é um dos desafios mais complexos e importantes para a auditoria moderna. Isso envolve avaliar o “tom no topo” (tone at the top), a coerência entre os valores declarados e as práticas diárias, e a eficácia dos programas de ética e canais de denúncia.

Um dos desenvolvimentos mais significativos do período foi a explosão da agenda ESG (Ambiental, Social e Governança). Investidores, reguladores e a sociedade passaram a exigir que as empresas não apenas gerem lucro, mas que o façam de forma sustentável e responsável. Isso criou uma nova e vasta área de risco e, consequentemente, um novo campo de atuação para a auditoria interna. Conforme Melo e Santos (2023), a auditoria interna tem um papel crucial a desempenhar na asseguuração dos relatórios de sustentabilidade e na avaliação da eficácia dos controles relacionados aos riscos ESG. O autor destaca:

A auditoria interna ajuda a garantir a fidedignidade das informações não financeiras divulgadas ao mercado, mitigando o risco de “greenwashing” (prática de promover discursos, anúncios e propagandas enganosas sobre sustentabilidade) e fortalecendo a confiança dos investidores que baseiam suas decisões em critérios de sustentabilidade. A avaliação dos processos de coleta, mensuração e reporte de indicadores de emissão de carbono, diversidade e inclusão, e segurança do trabalho tornou-se parte do escopo da auditoria moderna (MELO; SANTOS, 2023, p. 15).

Essa expansão exige que os auditores desenvolvam novas competências, compreendendo desde regulações ambientais até métricas de impacto social, consolidando a auditoria como uma função central para a estratégia de sustentabilidade da organização.

A transição de um papel fiscalizador para um parceiro estratégico é um tema consolidado na literatura recente. A velocidade das mudanças nos negócios exige que a auditoria seja igualmente ágil, prospectiva e tecnologicamente habilitada.

O conceito de “Auditoria Ágil” (Agile Auditing) ganhou tração como uma resposta à inadequação dos planos de auditoria anuais e rígidos. Inspirada em metodologias de desenvolvimento de software, a auditoria ágil propõe ciclos de trabalho mais curtos (sprints), maior colaboração com as áreas de negócio e foco na entrega de insights de forma mais rápida e relevante. Coopmans (2019) defende que a abordagem ágil permite que a auditoria interna responda com mais eficácia aos riscos emergentes, ajustando seu foco dinamicamente conforme a estratégia da empresa e o ambiente externo evoluem.

Esse dinamismo está intrinsecamente ligado ao alinhamento estratégico. Ribeiro e Costa (2020) afirmam que o plano de auditoria deve ser um reflexo direto do mapa estratégico da empresa. Uma auditoria desalinhada da estratégia corre o risco de focar em áreas de baixo risco ou de baixa relevância, desperdiçando recursos e perdendo a oportunidade de agregar valor onde é mais necessário. O diálogo contínuo com a alta gestão e o Conselho sobre os objetivos estratégicos é, portanto, fundamental para o planejamento da auditoria.

A função de consultoria, formalizada pelas normas do IIA, é um dos principais veículos para a agregação de valor. Gramling e Myers (2018) destacam que, ao atuar como consultora, a auditoria interna oferece insights para a otimização de processos e a anteci-



pação de obstáculos. Contudo, a literatura recente também aprofunda o debate sobre os riscos inerentes a essa dualidade. Andrade (2022) pondera que a aproximação excessiva da gestão pode ameaçar a independência e o ceticismo profissional. O autor alerta que, se a auditoria se envolve profundamente no desenho de um novo processo, ela pode, subsequentemente, ter dificuldade em avaliá-lo de forma objetiva. Para mitigar esse risco, as funções de auditoria mais maduras estabelecem salvaguardas claras, como políticas que definem os limites dos serviços de consultoria e a segregação de equipes para projetos de “assurance” e de “consulting”.

A gestão de riscos na última década foi dominada pela ascensão dos riscos tecnológicos. A transformação digital, ao mesmo tempo que cria oportunidades, expande a superfície de ataque para ameaças cibernéticas, tornando a auditoria de TI uma competência central.

Frameworks como o COSO ERM (2017) e as diretrizes do NIST (National Institute of Standards and Technology) tornaram-se referências para a avaliação da gestão de riscos cibernéticos. A auditoria interna desempenha um papel crítico ao avaliar a adequação dos controles de segurança da informação, a eficácia dos planos de resposta a incidentes e a resiliência da infraestrutura. Para Vasconcelos (2021), a auditoria interna atua como um validador independente da postura de cibersegurança da empresa, traduzindo riscos técnicos complexos em uma linguagem que o Conselho de Administração possa compreender e sobre a qual possa atuar. Isso inclui avaliar desde a segurança de aplicações em nuvem até a adequação dos treinamentos de conscientização de “phishing” para os colaboradores.

A mudança mais impactante na execução da auditoria foi a adoção em larga escala da Análise de Dados (Data Analytics). Lima e Peixoto (2019) explicam que a capacidade de analisar populações inteiras de dados (100% das transações) em vez de depender de amostras representa uma mudança de paradigma.

A transição da amostragem para a análise completa de dados não apenas aumenta a cobertura dos testes de auditoria, mas fundamentalmente altera a natureza do trabalho. O auditor passa menos tempo selecionando e verificando amostras e mais tempo investigando as anomalias e exceções identificadas pelos algoritmos. Isso eleva o nível do trabalho do auditor, exigindo maior capacidade analítica e de investigação (LIMA; PEIXOTO, 2019, p. 228).

Essa capacidade habilita a Auditoria Contínua, onde os controles são monitorados em tempo real ou quase real, permitindo a detecção e correção de desvios muito mais rapidamente. A discussão avança para o uso de tecnologias emergentes como Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning. Tavares (2024) explora como algoritmos de IA podem ser treinados para prever riscos, identificar padrões de fraude complexos que escapam à análise humana e automatizar tarefas repetitivas, liberando os auditores para se concentrarem em julgamentos de maior valor agregado.

A síntese dos papéis de governança, estratégia e gestão de riscos posiciona a auditoria interna como um vetor fundamental para a resiliência organizacional e, consequentemente, uma fonte de vantagem competitiva. Uma organização resiliente é aquela que consegue antecipar, absorver, adaptar-se e se recuperar de perturbações.

Ao fortalecer o ambiente de controle e a gestão de riscos, a auditoria reduz a probabilidade e o impacto de eventos adversos. Pereira e Almeida (2023) argumentam que essa robustez operacional e de governança é percebida positivamente por investidores e agências de rating, o que pode reduzir o custo de capital da empresa. Além disso, ao forne-

cer “insights” proativos, a auditoria ajuda a organização a se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado. As recomendações de uma auditoria moderna não devem apenas apontar falhas, mas também identificar oportunidades de melhoria que aumentem a eficiência e a agilidade. Fernandes (2025) conecta diretamente as práticas efetivas de auditoria à proteção do valor da marca e da reputação, ativos intangíveis que são cruciais para a competitividade no longo prazo.

Em suma, a discussão na literatura recente (2015-2025) demonstra que a auditoria interna evoluiu para uma função dinâmica e multifacetada. Ela não apenas protege o valor por meio de atividades de “assurance” e controle, mas também cria valor por meio de insights estratégicos e consultoria. Em um mundo de incertezas, a capacidade de uma organização de ter uma visão clara, independente e objetiva de seus próprios riscos e processos, fornecida pela auditoria interna, não é apenas uma boa prática de governança, mas uma condição essencial para a sobrevivência e o sucesso.

3 CONCLUSÃO

Este artigo teve como propósito analisar a auditoria interna como ferramenta de controle e redução de riscos empresariais. A partir da revisão bibliográfica, confirmou-se que sua atuação contemporânea transcende em muito a tradicional função de fiscalização. A pesquisa demonstrou que a auditoria interna evoluiu para assumir um papel essencialmente estratégico, com uma abordagem proativa e consultiva, focada na identificação antecipada de vulnerabilidades, no fortalecimento contínuo dos controles internos e no suporte direto à alta governança corporativa, consolidando-se como um parceiro da gestão.

O segundo ponto de destaque verificado foi à contribuição direta da auditoria interna para a sustentabilidade e resiliência das organizações. Ao atuar de forma sistemática na mitigação de um amplo espectro de riscos — financeiros, operacionais, legais e, crucialmente, reputacionais —, a função de auditoria confere maior segurança aos processos decisórios. Essa camada de asseguuração (assurance) é indispensável para a manutenção da confiança de investidores, clientes e demais “stakeholders”, que hoje demandam não apenas resultados financeiros, mas também solidez e previsibilidade na gestão.

A pesquisa também revelou que a auditoria interna é um vetor de agregação de valor quando se integra plenamente aos objetivos organizacionais. Suas recomendações, quando bem fundamentadas, não apenas corrigem falhas pontuais, mas também previnem a recorrência de problemas sistêmicos, gerando otimização de processos e eficiência operacional. Essa característica evidencia sua relevância em contextos marcados por alta competitividade e exigências regulatórias crescentes, nos quais a conformidade e a eficiência deixam de ser meras obrigações para se tornarem diferenciais estratégicos.

Adicionalmente, a investigação aprofundou a relação simbiótica entre a auditoria interna e a governança corporativa. Ao funcionar como um pilar de monitoramento independente, a auditoria assegura maior transparência e fomenta a responsabilização (accountability) em todos os níveis da empresa. Nesse sentido, seu papel transcende a esfera puramente técnica, contribuindo ativamente para a consolidação de uma cultura organizacional robusta, baseada em valores de integridade, ética e confiabilidade, que são o alicerce de qualquer instituição perene.

Diante do exposto, é imperativo que a auditoria interna seja reconhecida como um instrumento essencial e dinâmico de gestão. A sua prática representa um investimento estratégico em segurança, eficiência e credibilidade, cujo retorno se manifesta na prote-



ção do patrimônio, na otimização de recursos e no fortalecimento da imagem corporativa. Encará-la apenas como uma obrigação normativa ou um centro de custo é subestimar seu potencial como agente de melhoria contínua e inteligência de riscos.

Conclui-se, portanto, que a auditoria interna se consolida como peça-chave na arquitetura de um ambiente empresarial moderno, preparado para os desafios do século XXI. Ela é, ao mesmo tempo, o escudo que protege a organização contra ameaças e a bússola que aponta para processos mais eficientes e seguros. Para as empresas que almejam não apenas sobreviver, mas prosperar de forma sustentável, fortalecer e capacitar sua auditoria interna não é uma opção, mas uma necessidade estratégica para garantir um futuro sólido, ético e competitivo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. Consultoria em auditoria interna e os riscos para a independência. São Paulo: Atlas, 2022.
- BARROS, T.; SILVA, D. Estrutura de reporte e independência da auditoria interna. *Revista Brasileira de Governança*, v. 10, n. 1, p. 45–62, 2021.
- CARVALHO, R. T.; OLIVEIRA, M. P. Auditoria interna e gestão estratégica: uma análise da atuação consultiva nas empresas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Finanças*, v. 35, n. 2, p. 85–101, 2024.
- COOPMANS, P. Agile auditing: modern approaches to internal audit. *Journal of Internal Audit Innovation*, v. 14, n. 2, p. 77–91, 2019.
- FERNANDES, A. L. A auditoria interna e os desafios da reputação empresarial. *Revista de Governança Corporativa*, v. 7, n. 1, p. 55–70, 2025.
- FERREIRA, M. L. Auditoria de cultura organizacional: novos desafios da função de auditoria interna. *Revista de Ética e Governança*, v. 8, n. 3, p. 201–218, 2020.
- GRAMLING, A.; MYERS, P. Value creation through internal audit consulting activities. *International Journal of Auditing*, v. 22, n. 4, p. 330–348, 2018.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Altamonte Springs, FL: IIA, 2017.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). *The IIA's Three Lines Model – An update of the Three Lines of Defense*. Altamonte Springs, FL: IIA, 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- LENZ, R.; SARENS, G. Enhancing transparency and accountability through internal audit. *Corporate Governance Review*, v. 18, n. 2, p. 150–169, 2022.
- LIMA, T.; PEIXOTO, A. Data analytics na auditoria interna: transformações e impactos. *Revista de Auditoria e Tecnologia*, v. 5, n. 2, p. 210–235, 2019.
- MELO, C.; SANTOS, V. ESG e auditoria interna: novos papéis e responsabilidades. *Revista Contemporânea de Sustentabilidade*, v. 4, n. 1, p. 1–20, 2023.
- PEREIRA, L. F.; ALMEIDA, J. R. Auditoria interna, riscos e governança corporativa. *Brazilian Journal of Accounting Research*, v. 12, n. 3, p. 120–138, 2023.
- RIBEIRO, S.; COSTA, J. Alinhamento estratégico e plano de auditoria. *Revista de Gestão Empresarial*, v. 18, n. 2, p. 88–102, 2020.
- SOUZA, G. M.; MARTINS, C. H. Controles internos e a função da auditoria interna na redução de riscos empresariais. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 51, n. 227, p. 22–37, 2022.
- TAVARES, A. Inteligência artificial aplicada à auditoria interna. *Revista Brasileira de Auditoria*, v. 6, n. 1, p. 10–30, 2024.
- VASCONCELOS, P. Auditoria de segurança cibernética: desafios contemporâneos. *Revista de Tecnologia e Governança*, v. 11, n. 2, p. 50–70, 2021.

GESTÃO DE PESSOAS: RETENÇÃO DE PESSOAL EM UMA ORGANIZAÇÃO

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EMPLOYEE RETENTION IN AN ORGANIZATION

Emelly Yohana da Costa Lima

Lucimara Sampaio Basílio

9

RESUMO

A permanência de profissionais em uma organização é um tema que vem ganhando destaque, pois o alto índice de desligamentos pode comprometer diretamente os resultados da empresa. A substituição constante de colaboradores gera custos adicionais, prejudica a continuidade dos processos e pode enfraquecer o desempenho coletivo. Diante dessa realidade, o trabalho busca compreender quais fatores contribuem para que os indivíduos escolham permanecer ou sair de uma instituição e quais medidas podem ser adotadas para reduzir a rotatividade. O objetivo central consiste em identificar práticas que favoreçam a valorização do capital humano e que promovam um ambiente de trabalho capaz de estimular o engajamento, a satisfação e a produtividade. Para tanto, optou-se pela realização de uma Revisão de Literatura, investigando produções acadêmicas disponíveis em bases como Google Acadêmico e SciELO, publicadas entre 2012 a 2025. Foram considerados livros, artigos e dissertações que discutem a importância da cultura organizacional, bem como diferentes estratégias voltadas à retenção de talentos. A análise das obras selecionadas possibilita levantar reflexões sobre os principais desafios enfrentados pelas empresas e apontar alternativas para fortalecer o vínculo dos colaboradores, contribuindo para a construção de um espaço de trabalho mais saudável e duradouro.

Palavras-chave: Reter. Pessoas. Gestão. Talentos.

ABSTRACT

Employee retention within an organization is a topic that has been gaining prominence, as high turnover rates can directly compromise company results. The constant replacement of employees generates additional costs, hinders process continuity, and can weaken collective performance. Given this reality, this study seeks to understand which factors contribute to individuals' choices to stay or leave an institution and what measures can be adopted to reduce turnover. The central objective is to identify practices that favor the appreciation of human capital and promote a work environment capable of stimulating engagement, satisfaction, and productivity. To this end, a literature review was conducted, investigating academic publications available in databases such as Google Scholar and SciELO, published between 2012 and 2025. Books, articles, and dissertations that discuss the importance of organizational culture, as well as different strategies aimed at talent retention, were considered. The analysis of the selected works makes it possible to raise reflections on the main challenges faced by companies and to point out alternatives to strengthen the bond between employees, contributing to the construction of a healthier and more lasting work environment.

Keywords: Retain. People. Management. Talent.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema da retenção de pessoal em organizações, compreendida como o conjunto de políticas e práticas que visaram garantir a permanência de profissionais qualificados e engajados. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, maior diversidade nas formas de contratação e pela crescente valorização do capital humano, a retenção de talentos tornou-se um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. Manter colaboradores com alto desempenho e experiência na instituição não apenas reduziu custos relacionados à substituição de pessoal, mas também fortaleceu o desempenho organizacional e a sustentabilidade a longo prazo.

Nesse contexto, a rotatividade elevada representou um problema significativo para muitas empresas, pois acarretou prejuízos financeiros e operacionais. Custos com processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários somaram-se à perda de conhecimento tácito, à descontinuidade de projetos e ao impacto negativo no clima organizacional. Diante disso, a implementação de estratégias voltadas à valorização do colaborador — como programas de reconhecimento, benefícios compatíveis, possibilidades de crescimento profissional, flexibilidade de horário e uma liderança mais humanizada — mostrou-se essencial para aumentar o nível de satisfação e engajamento dentro das organizações.

Este tema foi selecionado devido à sua relevância acadêmica, social e empresarial. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribuiu para ampliar o debate sobre a importância da gestão de pessoas na manutenção de equipes qualificadas, alinhando-se a um campo de investigação em constante atualização. No âmbito organizacional, compreender os fatores que influenciaram a permanência dos colaboradores possibilitou a criação de políticas internas mais eficazes, capazes de reduzir custos e otimizar resultados. Além disso, a relevância social se expressou na melhoria da qualidade de vida no trabalho, já que ambientes mais inclusivos e motivadores impactaram diretamente no bem-estar dos profissionais.

O problema desta pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: quais foram os principais fatores que influenciaram a retenção de pessoal em uma organização e quais estratégias puderam ser aplicadas para minimizar a rotatividade? Essa problemática se justificou pela necessidade de compreender como diferentes variáveis, como cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e condições de trabalho, influenciaram a decisão do colaborador em permanecer ou não na empresa.

O objetivo geral deste estudo buscou analisar os principais fatores que impactaram a retenção de talentos em uma organização e identificar estratégias eficazes para reduzir a rotatividade de pessoal, promovendo um ambiente de trabalho mais atrativo, engajador e sustentável. Para alcançar tal propósito, foram definidos como objetivos específicos: (1) estudar os fatores que influenciaram a decisão dos colaboradores de permanecerem ou deixarem uma organização; (2) compreender o impacto de uma cultura organizacional sólida na retenção de talentos; e (3) identificar práticas e estratégias eficazes para reduzir a rotatividade e melhorar a satisfação dos colaboradores.



2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa a ser realizada será uma Revisão de Literatura, com o objetivo de compreender estudos acadêmicos sobre o tema presente. Para a realização da pesquisa, será feito uma busca na base de dados do Google Acadêmico e SciELO, utilizando palavras-chaves relacionadas ao tema. Serão selecionadas obras publicadas entre os anos de 2012 a 2025. A pesquisa abrangerá livros, dissertações e artigos científicos que abordem estratégias que influenciam a retenção de colaboradores, bem como os desafios enfrentados pelas organizações nesse contexto presente. As palavras-chaves que serão utilizadas: Reter, Pessoas, Gestão, Talentos

2.2 Resultados e Discussão

Os resultados obtidos indicaram que a retenção de talentos constitui um dos maiores desafios das organizações analisadas, especialmente em ambientes de alta competitividade e constantes mudanças. A alta rotatividade gera impactos negativos não apenas financeiros, mas também relacionados à perda de conhecimento acumulado e à interrupção de processos internos.

Além disso, a dificuldade em manter profissionais qualificados compromete a continuidade das estratégias organizacionais, fragiliza o clima de trabalho e prejudica o engajamento das equipes. Observou-se ainda que, para minimizar esses efeitos, é necessário investir em práticas consistentes de gestão de pessoas, tais como programas de capacitação, oportunidades de crescimento na carreira, políticas de reconhecimento e uma cultura organizacional que valorize a permanência e o bem-estar dos colaboradores.

Fica claro que a permanência dos colaboradores está associada a múltiplos fatores, que vão além da remuneração, envolvendo aspectos culturais, práticas de gestão e o papel exercido pela liderança. Cunha e Martins (2015), falam que é essencial oferecer condições e estímulos que incentivem os colaboradores a permanecer na organização, como a implementação de planos de crescimento, programas de capacitação, benefícios atrativos, além de oportunidades de desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, corroborando Chiavenato (2014), que ressaltou a necessidade de estratégias voltadas à valorização dos profissionais.

E utilizando dessas estratégias, pode ser incluídos benefícios e de acordo com o que Lacombe (2021) retrata, os benefícios podem ser classificados em obrigatórios e facultativos. Quando não são exigidos por lei e são oferecidos voluntariamente pela empresa, passam a funcionar como estratégias para atrair e reter profissionais mais qualificados, e segundo Coelli (2019), as ações de valorização dos colaboradores trazem diversos benefícios às empresas, incluindo aumento da motivação e do desenvolvimento profissional, o que, conseqüentemente, resulta em melhorias na produtividade e na lucratividade.

Silva (2023), também aponta que os benefícios estratégicos assumem papel ainda mais relevante quando integrados a políticas que estimulem tanto a produtividade quanto a permanência dos profissionais. Nessa perspectiva, a promoção da qualidade de vida no trabalho torna-se essencial, uma vez que ambientes organizacionais positivos caracterizados por boas relações interpessoais, condições adequadas de infraestrutura e canais de comunicação abertos contribuem para a satisfação, o bem-estar físico e mental dos colaboradores. Como resultado, observa-se a diminuição de problemas como absenteísmo,

acidentes, doenças ocupacionais e, sobretudo, a redução da rotatividade

Porém, Soares (2015), explica que quando um benefício não é exigido por lei, mas ainda assim é oferecido pela empresa, isso demonstra uma estratégia para aumentar sua visibilidade no mercado e atrair profissionais mais qualificados. Entre os exemplos estão: seguro de vida em grupo, plano de saúde e odontológico, ambulatório interno, check-up anual, assistência farmacêutica, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsas de estudo, entre outros.

Almeida (2019), reforça que as empresas precisam identificar e valorizar os fatores que tornam seus colaboradores diferenciados, incentivando-os a continuar na instituição. Isso evidencia que a gestão estratégica de pessoas e as práticas de retenção de talentos são elementos fundamentais para garantir o sucesso e a eficácia organizacional.

Robbins (2013) enfatizou que o alinhamento entre valores individuais e institucionais influenciou diretamente o engajamento dos colaboradores, enquanto Rogge (2016) destacou que a identificação cultural fortaleceu o vínculo com a empresa, mostrando que a retenção não se restringiu a incentivos financeiros. Almeida (2021) acrescentou que a comunicação transparente e a clareza de expectativas organizacionais contribuíram significativamente para a permanência, evidenciando a influência de práticas cotidianas de gestão na decisão de permanecer ou desligar-se da organização.

A cultura organizacional apresentou-se como fator determinante na permanência dos colaboradores. Dutra (2009) observou que percepções de justiça, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento impactaram diretamente na decisão de permanecer na organização. Marras (2011) destacou que a ausência de uma cultura voltada para o crescimento humano aumentou os índices de desligamento e insatisfação. Oliveira (2014) reforçou que culturas fortes consolidam percepções internas e externas positivas da empresa, tornando-se diferencial competitivo, enquanto Lacombe (2011) apontou que a consolidação de práticas culturais compartilhadas promoveu maior estabilidade nas relações entre colaboradores e organização.

Silva, Garcia e Pereira (2022) evidenciaram que investimentos contínuos em práticas de atração e retenção contribuíram para reduzir o absenteísmo e o turnover. Sendo assim, se tratando de investimento, Santos (2020), fala que, ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, as equipes são incentivadas, o que fortalece o relacionamento interpessoal, aumenta a participação nas atividades, promove o engajamento e eleva a produtividade, contribuindo para melhores resultados.

Além do investimento, Silva (2022), defende que a qualidade de vida no trabalho é essencial para a satisfação dos colaboradores. Um ambiente de trabalho saudável e agradável favorece as relações interpessoais e tende a incrementar a produtividade, além de reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade, gerando benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Martins e Santos (2020) destacaram que programas de integração e socialização de novos colaboradores reforçaram a cultura organizacional e reduziram a rotatividade, e Almeida (2021) reforçou que processos de on-boarding estruturados aumentaram o engajamento inicial dos profissionais, mostrando que a cultura, quando bem aplicada, atua como ativo estratégico.

As políticas de gestão de pessoas também mostraram influência direta na retenção. Guerra (2020) observou que programas de capacitação, sistemas de recompensas e boas condições de trabalho reduziram a intenção de desligamento, enquanto Ferreira e Assis (2021) constataram maior comprometimento afetivo em colaboradores que perceberam



reconhecimento e valorização de suas contribuições. Dutra (2016) reforçou que planos de carreira estruturados fortaleceram vínculos de longo prazo, e Siqueira (2015) destacou que a qualidade de vida no trabalho foi determinante para o bem-estar e produtividade.

Almeida (2021) acrescentou que práticas de feedback contínuo e avaliação transparente geraram percepção de justiça, impactando positivamente a decisão dos colaboradores de permanecerem na empresa. Esses dados indicaram que a integração de políticas, benefícios, desenvolvimento profissional e reconhecimento formou um ambiente propício à retenção sustentável.

O papel da liderança emergiu como fator crítico para o engajamento e permanência. Oliveira e Souza (2018) verificaram que líderes que forneciam feedbacks regulares e reconheciam o desempenho das equipes aumentaram o comprometimento. E de acordo com Bohlander e Snell (2015), até mesmo o feedback negativo é preferível à ausência de feedback, já que, dessa forma, os funcionários percebem que são valorizados enquanto indivíduos. O feedback, por sua vez, oferece um retorno sobre o desempenho do colaborador. Dessa forma, promove um intercâmbio de ideias e discussões entre o gerente e os funcionários, fortalecendo a comunicação e o alinhamento das expectativas. A FAE (2024) destacou que líderes atuando como mentores potencializaram a motivação e reduziram a rotatividade.

Em contraste, o relatório do RIC-CPS (2023) apontou que estilos autoritários ou desmotivadores aumentaram a propensão ao desligamento. Martins e Santos (2020) reforçaram que lideranças participativas, que incentivam autonomia e participação em decisões estratégicas, aumentaram o engajamento, confirmando que o estilo de liderança exerce impacto direto sobre a retenção de talentos.

A análise dos resultados também permitiu identificar estratégias práticas adotadas pelas organizações para reduzir a rotatividade. Entre elas destacam-se: planos de carreira claros, programas de reconhecimento e recompensa, ações de coaching e mentoring, flexibilização de horários, programas de bem-estar e comunicação transparente. Tais medidas, quando integradas, mostraram-se mais eficazes do que iniciativas isoladas, corroborando as observações de Almeida (2021) e Martins e Santos (2020), reforçando que abordagens holísticas, que consideram fatores materiais, relacionais e culturais, geram resultados positivos tanto para colaboradores quanto para a organização.

Do ponto de vista crítico, a pesquisa evidenciou que a retenção de colaboradores não depende apenas de políticas isoladas ou incentivos financeiros, mas de uma gestão integrada que combine cultura, liderança, políticas de desenvolvimento e reconhecimento contínuo. Conforme destacam Escorsin e Walger (2017), a liderança está vinculada à capacidade de influência exercida pelo gestor sobre sua equipe. Nessa perspectiva, cabe ao líder reconhecer, desenvolver, orientar e estimular os talentos, de modo a potencializar as habilidades singulares de cada colaborador na realização das atividades. De acordo com Byham e Paese (2014), o investimento constante no desenvolvimento dos colaboradores, quando combinado a uma liderança que inspira, motiva e orienta, contribui de maneira significativa para a retenção de talentos. Essa abordagem não apenas fortalece o vínculo entre o profissional e a organização, como também proporciona à empresa uma vantagem competitiva sustentável, ao manter em seu quadro os colaboradores mais capacitados e engajados.

De acordo com Dutra (2017), a liderança desempenha um papel fundamental na retenção de talentos, uma vez que a atuação eficaz dos gestores contribui para a construção de um ambiente de trabalho estimulante e motivador. Esse tipo de liderança não apenas fortalece o engajamento dos colaboradores, como também diminui a rotatividade e

potencializa a produtividade organizacional. Segundo Bernal (2018), a liderança deve ser analisada como um fator relevante para compreender o nível de satisfação dos colaboradores em relação à atuação de seus gestores. Esse aspecto está diretamente vinculado à qualidade da comunicação, que envolve a forma como informações e acontecimentos importantes são compartilhados, e também à participação, que considera as oportunidades oferecidas para o envolvimento dos empregados nas atividades do dia a dia.

De acordo com a equipe editorial da Humansmart (2024), o clima organizacional exerce papel estratégico na gestão e retenção de pessoas, visto que impacta diretamente a motivação, o comprometimento e a performance dos colaboradores. Dessa forma, empresas que cultivam relações de confiança, comunicação eficaz e reconhecimento constante criam condições favoráveis à retenção de talentos, assegurando não apenas a continuidade das atividades, mas também vantagem competitiva sustentável. Conforme Bernal (2018), as percepções e sentimentos dos colaboradores em relação à organização exercem influência significativa sobre seu desempenho e produtividade. Dessa forma, um ambiente de trabalho saudável tende a gerar efeitos positivos, promovendo melhorias nos resultados e facilitando a conquista das metas organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2018), o clima organizacional exerce influência direta sobre a motivação individual, refletindo-se em níveis de satisfação, engajamento e cooperação entre os colaboradores. Nesse contexto, quanto mais positivo for o clima interno, maiores tendem a ser a produtividade, a colaboração entre equipes e a efetividade nos resultados da organização, evidenciando a importância de investir em ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes. Lanzer (2016), também afirma que o clima organizacional exerce influência significativa sobre a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes não apenas elevam o engajamento e a motivação, como também constituem um elemento essencial para a retenção de talentos, contribuindo para a estabilidade e a competitividade da organização.

Estratégias fragmentadas mostraram-se insuficientes para gerar engajamento sustentável, especialmente em organizações que enfrentam alta rotatividade. Os resultados indicaram que empresas que alinharam práticas organizacionais aos objetivos estratégicos e às expectativas dos colaboradores conseguiram não apenas reduzir o turnover, mas também melhorar o clima organizacional, o desempenho e a satisfação geral. Segundo Cardoso (2014), organizações que alinham de maneira estratégica seus processos de atração, seleção e integração de talentos com os objetivos e diretrizes institucionais conseguem, de forma significativa, reduzir a rotatividade de pessoal. Além disso, essa integração estratégica das práticas de gestão de pessoas contribui para elevar o desempenho organizacional e aumentar a satisfação geral dos colaboradores, fortalecendo o engajamento e a permanência na empresa.

Nesse contexto, Faissal (2005) reforça que a atração de talentos deve ser encarada como um processo contínuo, alinhado às necessidades estratégicas da organização, visando não apenas preencher vagas, mas também formar equipes comprometidas, integradas e alinhadas aos objetivos institucionais, contribuindo de maneira significativa para a retenção de profissionais qualificados. De forma complementar, Dessler (2019) enfatiza que o alinhamento das políticas de recursos humanos com os objetivos estratégicos permite às organizações manter talentos-chave, melhorar a performance e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório, consolidando, assim, a eficácia das estratégias de retenção.

Em síntese, os resultados mostraram que a retenção de pessoal é um fenômeno multifatorial, influenciado por cultura organizacional, políticas de gestão, liderança e práticas de desenvolvimento profissional. A integração dessas dimensões foi essencial para criar



um ambiente de trabalho atrativo, engajador e sustentável, capaz de reter talentos de forma consistente, atingindo os objetivos do estudo: compreender os fatores que influenciam a retenção, identificar estratégias eficazes e propor práticas capazes de reduzir a rotatividade. Nesse sentido, Lussier e Hendon (2018) destacam que a retenção de pessoal é determinada por múltiplos elementos interdependentes, como a qualidade da liderança, o clima organizacional, a cultura e as oportunidades de desenvolvimento profissional, enfatizando que apenas uma abordagem integrada dessas dimensões possibilita resultados sustentáveis e fortalece o engajamento dos colaboradores.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como finalidade compreender os principais fatores que influenciam a retenção de colaboradores nas organizações, analisando como a cultura organizacional, as práticas de gestão de pessoas e o papel da liderança se relacionam com a decisão dos profissionais de permanecerem ou deixarem uma empresa. A partir da revisão de literatura realizada, foi possível perceber que o problema de pesquisa foi respondido, uma vez que foram identificados elementos centrais que impactam a permanência, tais como o alinhamento de valores, a valorização do capital humano e o investimento em estratégias que promovam engajamento e satisfação.

Os objetivos propostos foram alcançados, pois o trabalho permitiu identificar práticas eficazes para minimizar a rotatividade, como programas de desenvolvimento profissional, políticas de reconhecimento, qualidade de vida no trabalho e a importância de líderes atuando como facilitadores do desempenho das equipes. Também foi evidenciado que a cultura organizacional exerce papel estratégico nesse processo, na medida em que consolida um ambiente de pertencimento e de motivação. Apesar disso, é importante reconhecer que o estudo se limitou a uma revisão de literatura, restringindo-se às contribuições já publicadas e não explorando, por exemplo, a aplicação prática em organizações específicas.

Diante dessas considerações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação empírica, explorando a percepção de colaboradores em diferentes setores e contextos organizacionais. Estudos comparativos entre empresas de portes variados ou entre segmentos distintos também poderiam enriquecer o entendimento sobre os fatores que favorecem ou dificultam a retenção. Assim, espera-se que este trabalho contribua para reflexões sobre a importância da valorização do capital humano, servindo de base para novas discussões e práticas voltadas à construção de ambientes de trabalho mais sustentáveis, engajadores e capazes de reter talentos no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B. de. **Políticas e práticas de gestão de talentos nas organizações**. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2019.
- ALMEIDA, R. F. **Gestão de pessoas e retenção de talentos: práticas organizacionais eficazes**. São Paulo: Atlas, 2021.
- BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- BYHAM, William C.; PAESE, Matthew J. **Como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Pearson Education, 2014.

- CARDOSO, Adelino Alves. **Atração, seleção e integração de talentos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- COELLI, Daiane. **Motivação e retenção de pessoas com base na pesquisa das 150 melhores empresas para se trabalhar (2016, 2017 e 2018)**. 2019. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.
- CUNHA, Norival Carvalho; MARTINS, Sthefânia Magalhães. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica**. Revista Gestão Tecnologia e Ciência - GETEC, Monte Carmelo, v. 4, n. 8, p. 90-103, 2015.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, Joel. **Competências e desenvolvimento de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipe**. Curitiba: Intersaberes, 2017.
- FAE. **Relatório sobre liderança e engajamento organizacional**. Curitiba: Fundação Assis e Souza, 2024.
- FAISSAL. **Atração e retenção de talentos**. São Paulo: Senac, 2005.
- FERREIRA, A.; ASSIS, R. **Reconhecimento e comprometimento afetivo no ambiente organizacional**. São Paulo: Pearson, 2021.
- GUERRA, M. **Políticas de gestão de pessoas e retenção de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- HUMANSMAST. **Como o clima organizacional afeta a retenção de talentos nas empresas?** Humansmart, 28 ago. 2024.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.
- LACOMBE, L. **Administração: princípios e tendências contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. São Paulo: Pearson Education, 2016.
- LUSSIER, Robert N.; HENDON, John R. **Gestão de pessoas: fundamentos, práticas e tendências**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- MARRAS, J. P. **Comportamento organizacional e gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, L.; SANTOS, P. **Liderança, cultura organizacional e engajamento de colaboradores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Gestão de pessoas: estratégias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, D.; SOUZA, R. **Liderança e motivação nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- RIC-CPS. **Relatório de indicadores de rotatividade e clima organizacional**. São Paulo: RIC Consultoria, 2023.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2013.
- ROGGE, A. **Cultura organizacional e engajamento de colaboradores**. São Paulo: Atlas, 2016.
- SANTOS, Fernando Gavioli dos. **Organização das atividades de uma equipe comercial através de ferramentas de gestão: um estudo da motivação no trabalho e o cumprimento das metas**. 2020. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.
- SILVA, E. M.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A.; BORGES, M. A. D. A.; CHAVES, P. V. **Valorização do funcionário e retenção de talentos nas organizações brasileiras**. Gest@O Org, v. 12, n. 40, p. 4-18, 2023.
- SILVA, Katiane Camelo da. **Qualidade de vida no trabalho: revelando as opiniões dos colaboradores de uma loja de departamento em João Pessoa/PB**. 2022. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ad-



ministração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2022.

SILVA, T.; GARCIA, P.; PEREIRA, L. **Práticas de atração e retenção de talentos nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

SIQUEIRA, M. **Qualidade de vida no trabalho e produtividade**. São Paulo: Atlas, 2015.

SOARES, Tânia Lemes. **Administração de pessoas**. Cuiabá: Rede e-Tec Brasil/UFMT, 2015.

GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E EQUIPES

*PEOPLE MANAGEMENT: THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE
DEVELOPMENT OF LEADERS AND TEAMS*

Eulália Victória Brandão Lopes

10

RESUMO

A pesquisa destacou a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento da liderança e o desempenho das equipes, ressaltando a necessidade de líderes emocionalmente preparados no ambiente corporativo. O estudo teve como objetivo analisar de que maneira os aspectos emocionais influenciam a gestão de pessoas, em especial nas decisões dos gestores e na dinâmica das equipes. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, baseada em produções nacionais e internacionais dos últimos dez anos, com ênfase nos trabalhos publicados entre 2015 e 2025, consultados em bases como Google Acadêmico e repositórios acadêmicos. Os resultados mostraram que a inteligência emocional favoreceu a tomada de decisões mais assertivas, reduziu conflitos, estimulou a cooperação e contribuiu para a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Além disso, verificou-se que a IE impactou positivamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ampliando o bem-estar coletivo. Apesar das limitações quanto à sua mensuração, a literatura indicou consenso sobre seu valor estratégico. Concluiu-se que a inteligência emocional representou fator indispensável para fortalecer a liderança e promover resultados organizacionais sustentáveis.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Gestão de Pessoas, Liderança, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The research highlighted the importance of emotional intelligence for leadership development and team performance, emphasizing the need for emotionally prepared leaders in the corporate environment. The study aimed to analyze how emotional aspects influence people management, especially in managers' decision-making and team dynamics. To achieve this, a qualitative and descriptive literature review was conducted, based on national and international publications from the last ten years, with emphasis on studies published between 2015 and 2025, accessed through platforms such as Google Scholar and academic repositories. The results showed that emotional intelligence supported more assertive decision-making, reduced conflicts, encouraged cooperation, and contributed to employee satisfaction and engagement. In addition, it was found that EI positively affected the balance between personal and professional life, enhancing collective well-being. Despite limitations related to its measurement, the literature indicated a consensus on its strategic value. It was concluded that emotional intelligence is an essential factor for strengthening leadership and promoting sustainable organizational outcomes.

Keywords: Emotional Intelligence, People Management, Leadership, Decision-Making.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas vive sob metas apertadas, equipes diversas e mudanças constantes. Nesse contexto, ganhou força a ideia de que líderes precisam lidar bem com emoções, próprias e alheias, para sustentar relações de confiança, decisões mais lúcidas e clima de cooperação. Inteligência emocional, entendida como perceber, compreender e usar emoções para orientar escolhas e interações, saiu do discurso motivacional e entrou com mais rigor no debate científico, com sínteses que testam sua validade e seu lugar entre outras competências do trabalho (O'Connor, 2019).

No desenvolvimento de líderes, esse repertório apoia uma comunicação mais clara, presença estável em momentos de pressão e leitura fina do que mobiliza cada pessoa do time. Revisões recentes sobre liderança transformacional indicam vínculos consistentes entre habilidades emocionais e práticas que inspiram propósito, ajustam rotas com transparência e criam espaço para iniciativa responsável, algo que se reflete em engajamento e aprendizado contínuo nos grupos (Korakis, 2025).

No plano das equipes, a inteligência emocional aparece como cola social em tarefas interdependentes. Times que nomeiam emoções com clareza, combinam regras simples de convivência e praticam feedback frequente tendem a resolver conflitos com menos desgaste e a proteger a cooperação em ciclos longos de projeto. Estudos relatam que esse ambiente favorece comportamentos voluntários pró coletividade, como apoiar colegas e cuidar da qualidade do serviço, o que se conecta a ganhos de eficiência operacional em formatos presenciais, híbridos e remotos (Santa, 2023).

Também há boas notícias para quem precisa formar gente. Intervenções no trabalho que combinam prática deliberada, reflexão guiada e exercícios sociais mostram efeitos positivos e replicáveis em clareza emocional, regulação e comunicação, com impacto em estresse e desempenho. Meta análises recentes apontam resultados mensuráveis, o que incentiva incluir trilhas de inteligência emocional em universidades corporativas e planos de capacitação para gestores e equipes (Mehler, 2024).

Este estudo bibliográfico parte do acúmulo internacional para discutir como a inteligência emocional se conecta ao desenvolvimento de líderes e à dinâmica das equipes, explorando ligações com desempenho, satisfação e cooperação, e o papel moderador da liderança nessas relações (Ahmad, 2025).

Assim, este trabalho teve como objetivo geral compreender de que maneira a inteligência emocional influencia o desenvolvimento de líderes e a dinâmica das equipes no contexto da gestão de pessoas. Para atingir esse propósito, os objetivos específicos foram: descrever como a inteligência emocional contribui para o aprimoramento das competências de liderança; compreender de que forma as habilidades emocionais impactam o engajamento, a cooperação e o clima organizacional das equipes; e compreender os mecanismos pelos quais a inteligência emocional favorece a comunicação e a resolução de conflitos no ambiente de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Esta pesquisa adota uma revisão de literatura de natureza qualitativa e descritiva, voltada a mapear e interpretar o que a produção acadêmica tem dito sobre a ligação entre inteligência emocional, desenvolvimento de líderes e funcionamento de equipes no âmbi-



to da gestão de pessoas. O percurso metodológico combina busca, triagem, leitura crítica e síntese narrativa. As buscas foram conduzidas no Google Acadêmico e em repositórios institucionais para teses e dissertações, com inclusão de livros e artigos completos publicados em periódicos com avaliação por pares. A janela temporal abrange os últimos dez anos, com maior peso a estudos recentes publicados entre 2015 e 2025. Adotamos como critérios de inclusão materiais em português que tratam de forma direta da relação entre inteligência emocional, liderança, gestão de pessoas e desempenho organizacional. Foram excluídos resumos, notícias, comentários e textos sem revisão científica. As palavras chave utilizadas foram Inteligência Emocional, Gestão de Pessoas, Liderança e Tomada de Decisão, aplicadas de modo isolado e combinadas por operadores booleanos. A seleção dos trabalhos considerou relevância para a pergunta de pesquisa, atualidade e coerência teórica. As evidências extraídas foram organizadas em quadros de síntese que registram objetivo, método, instrumentos de mensuração, principais achados e limitações declaradas pelos autores. A análise teve foco na convergência dos resultados e nas diferenças entre estudos, o que permitiu construir uma leitura integrada para apoiar a discussão proposta. O processo contou com dupla checagem de inclusões e registro das decisões de elegibilidade, assegurando rastreabilidade das escolhas e consistência na síntese apresentada ao longo do estudo.

2.2 Resultados e Discussão

A leitura do conjunto de estudos mostra um fio comum entre setores e níveis hierárquicos. Quando líderes e equipes desenvolvem repertórios emocionais claros, como reconhecer estados internos, nomear emoções, regular impulsos e transformar essas pistas em linguagem de trabalho, rotinas interdependentes passam a rodar com menos ruído e mais constância. Em contextos presenciais, remotos e híbridos, ganham destaque relatos de comunicação mais clara, melhor coordenação entre áreas e fluidez na passagem de tarefas. Esse padrão aparece em amostras com tamanhos variados de time e em funções distintas, sugerindo alcance amplo da competência emocional no cotidiano organizacional, com reflexos em prazos, qualidade de entrega e clima de cooperação entre pares de diferentes especialidades técnicas (Coronado-Maldonado, 2023).

No campo da liderança transformacional, emergem vínculos entre repertórios emocionais e práticas que inspiram propósito, oferecem direção compreensível e abrem espaço para iniciativa responsável. Autoconsciência ajuda a calibrar tom e tempo de fala em reuniões críticas. Autocontrole reduz reações impulsivas que costumam detonar escaladas desnecessárias. Empatia amplia a leitura do que mobiliza cada pessoa, algo decisivo para ajustar metas sem minar o compromisso do grupo. Essa combinação aparece como base de confiança diária e aprendizagem em serviço, com relatos de maior abertura para feedback e de experimentação responsável em ciclos de mudança frequentes, inclusive em estruturas enxutas (Korakis, 2025).

Pesquisas sobre experiência do trabalhador apontam que a percepção de liderança eficaz se associa a satisfação no trabalho quando a chefia domina repertórios emocionais úteis. O efeito é direto, pois a pessoa se sente ouvida e segura para falar sem medo de retaliação social, e também indireto, por meio de práticas como reconhecimento justo, feedback que orienta próximos passos e acordos transparentes sobre metas e prioridades. Em modelos que controlam função e variáveis demográficas, a competência emocional do gestor permanece ligada a bem estar e menor intenção de saída, o que ajuda a explicar quedas de rotatividade em equipes com histórico de desgaste e pressão por resultados em janelas curtas (Rodrigues Rosa, 2024).

No plano das decisões de projeto, estudos relatam que a leitura de sinais emocionais do próprio gestor e do grupo se conecta a julgamentos mais estáveis sob pressão. Gestores com esse repertório relatam menos oscilação em escolhas críticas, maior clareza na priorização e menor desgaste na passagem entre planejamento e execução. Em equipes com múltiplas interfaces, a prática de checagens breves de entendimento antes de mudanças de rota reduz atritos silenciosos e previne correções tardias custosas. O resultado prático aparece em passagens de bastão mais limpas, menos retrabalho entre áreas e sensação de controle maior sobre a linha do tempo das entregas contratadas em cada sprint operacional (Rodrigues Nuno, 2024).

Outra frente recorrente trata dos comportamentos voluntários pró coletivo. Ajudar colegas em picos de demanda, compartilhar atalhos úteis de processo, cuidar da imagem do time diante de clientes e parceiros e vigiar prazos mesmo fora do escopo estrito do cargo florescem em ambientes com linguagem emocional clara e regras simples de convivência. Em serviços e operações, essa rede de ajuda estabiliza indicadores, reduz filas internas, melhora a experiência do usuário e mantém a qualidade mesmo quando o volume varia de forma imprevisível ao longo da semana, dando lastro para o grupo atravessar sazonalidades sem queda de entrega (Santa, 2023).

O tema do equilíbrio entre vida e trabalho ganham espaço nas revisões atuais. Pessoas com repertório emocional mais estruturado relatam manejo de tensão mais estável, recuperação de energia mais rápida e constância de foco do início ao fim da semana. O efeito cresce quando a chefia atua como moderadora, formalizando combinados sobre disponibilidade fora do expediente, modelando pausas curtas e distribuindo tarefas com noção real de carga. Em unidades que operam com metas apertadas, a presença do gestor como referência de cuidado com limites aparece como proteção concreta contra queda de qualidade nas fases de maior pressão e contra afastamentos por exaustão em períodos críticos do calendário (Ahmad, 2025).

No topo das organizações, análises de conselhos mostram que emoções atravessam deliberações estratégicas com força. Estudos baseados em reuniões gravadas e entrevistas relatam que tornar visíveis vieses afetivos, nomear desconfortos e praticar linguagem emocional reduz escaladas estéreis e favorece decisões mais lúcidas. Em temas como sucessão, investimento com risco alto e revisão de posicionamento, rotinas de tempo de fala balanceado, checagem de entendimento e registro claro do dissenso baixam o ruído e encurtam ciclos de decisão sem sacrificar o rigor técnico necessário a esse nível de governança (Hasson Marques, 2024).

Quanto ao desenvolvimento de competências, uma metanálise recente sintetiza intervenções em ambientes reais de trabalho e registram ganhos mensuráveis em clareza emocional, regulação e comunicação. Programas curtos com prática deliberada, exercícios sociais e feedback rápido mostram efeito consistente quando acoplados a tarefas de transferência para a rotina. Em contextos de alta demanda, micro habilidades como respirar e pausar antes de responder, pedir paráfrase para checar entendimento e sintetizar acordos em linguagem simples aparecem ligadas a queda de incidentes de comunicação e sensação de controle maior sobre conversas difíceis do dia a dia (Mehler, 2024).

A literatura valoriza o papel da mentoria como trilha robusta para formação de líderes. Quando pares experientes acompanham quem está em desenvolvimento com encontros regulares, metas comportamentais observáveis e reflexão guiada, surgem saltos em escuta, empatia e manejo de conflitos. Importa notar que esses ganhos aparecem nas avaliações de colegas e subordinados diretos, não só na autopercepção, o que indica transferência real para a prática. Registrar casos entre encontros e mapear gatilhos emocionais



individuais ajuda a afinar a aprendizagem e a manter foco no que muda o jogo em cada função e em cada unidade de negócio (Prummer, 2024).

A discussão conceitual permanece necessária. Pesquisas com amostras amplas analisam a validade do construto e separam medidas de traço das de desempenho, alertando para o risco de confundir inteligência emocional com traços de personalidade ou com habilidades cognitivas gerais. A recomendação central é alinhar o instrumento à pergunta do estudo. Quando o foco é leitura de pistas sociais, testes de percepção emocional tendem a oferecer respostas mais claras do que autorrelatos, melhorando a precisão de inferências para desenho de programas de desenvolvimento em gestão de pessoas e para avaliação de resultados ao longo do tempo (O'Connor, 2019).

Casos aplicados ajudam a visualizar a operação desses mecanismos. Em uma empresa metalúrgica, líderes treinados em linguagem emocional reduziram ruído entre turnos, ampliaram abertura a feedback e costuraram melhor integração entre produção, manutenção e qualidade. Esses movimentos apareceram como menos incidentes ligados a mal entendido e como passagens de tarefas mais organizadas em semanas de alta demanda. Reuniões curtas de alinhamento e rituais simples de checagem de entendimento funcionaram como trilhos para manter o fluxo sem travas desnecessárias na linha de produção, com relatos de clima mais estável no chão de fábrica (Bonella, 2023).

Mapeamentos nacionais sobre inteligência emocional e liderança mostram crescimento de estudos aplicados em contextos variados, com foco em vínculos com desempenho, clima e satisfação. Há avanço em rigor de análise e em diversidade de instrumentos, mas persistem desafios metodológicos. Faltam medidas mais comparáveis entre estudos e desenhos longitudinais com grupos controle para acompanhar a estabilidade dos ganhos ao longo de janelas maiores. A recomendação recorrente é ampliar a diversidade de setores e regiões nas amostras, para testar transferibilidade dos achados também em organizações públicas e em entidades do terceiro setor (Ferrari, 2021).

Ao observar caminhos causais sugeridos pelos dados, três vias se repetem em diferentes trabalhos. Primeiro, a percepção acurada de sinais emocionais no sujeito e no coletivo, que permite antecipar desengajamento e sobrecarga antes que relações se deteriore. Segundo a regulação que baixa impulsividade e sustenta presença estável em conversas delicadas, favorecendo acordos que de fato se cumprem. Terceiro, a tradução de emoção em linguagem útil para o trabalho, com perguntas abertas, escuta ativa e sínteses breves que mantêm todos alinhados sobre critérios e prioridades. Esses três fios se entrelaçam e podem ser treinados em módulos curtos com prática guiada e devolutivas objetivas (Coronado-Maldonado, 2023).

Os efeitos variam também conforme o estilo de condução do gestor. Em atividades com forte interdependência, comportamentos que articulam propósito, cuidam de relações e estimulam desenvolvimento do outro ganham tração quando a liderança domina a gramática emocional. A presença estável do gestor em momentos ambíguos vira referência que autoriza tentativa e erro sem punição social, o que abre espaço para ideias novas e acelera ciclos de melhoria nos fluxos de trabalho compartilhados entre áreas e turnos de operações complexas e com muitas interfaces internas (Korakis, 2025).

A relação entre chefia com repertório emocional e satisfação no trabalho reaparece em amostras de setores distintos. Operadores, analistas e coordenadores relatam experiências mais positivas quando percebem que suas preocupações são ouvidas, que há previsibilidade nos critérios de reconhecimento e que conversas sobre metas acontecem com transparência. Onde esse padrão se mantém, os relatos de engajamento são mais estáveis e o absenteísmo tende a cair, sobretudo em ciclos longos de projeto, nos quais a fadiga

costuma corroer a energia do grupo em marcos críticos de execução e entrega para clientes internos e externos (Rodrigues Rosa, 2024).

Em mudanças de processo, gestores que leem bem o clima preparam transições com marcos de entendimento, canais abertos para dúvidas e mensagens revisadas conforme a reação do time. Essa engenharia de comunicação previne bloqueios silenciosos, reduz a necessidade de correções tardias e mantém o custo dentro de faixas previstas. Em projetos com muitas interfaces, cada marco de entendimento funciona como freio para ruídos, protegendo a confiança entre áreas e permitindo que ajustes táticos não sejam interpretados como improviso sem direção por quem executa na ponta operacional (Rodrigues Nuno, 2024).

Estudos sobre cidadania organizacional ajudam a entender o motor invisível da cooperação diária. Em ambientes onde emoções podem ser nomeadas com naturalidade e desacordos são tratados como parte do trabalho, colegas cobrem pontos cegos, compartilham conhecimento sem reserva defensiva e protegem a reputação do time nos contatos com clientes e parceiros internos. A literatura registra associação desse clima com indicadores estáveis de qualidade e com resposta mais rápida a imprevistos, algo crucial em operações que lidam com variação intensa de demanda ao longo da semana e com picos sazonais em calendários setoriais (Santa, 2023).

Estudos sobre limites e recuperação mostram que equipes com acordos explícitos de disponibilidade fora do expediente relatam energia mais estável. A figura do gestor é central nesse ajuste, tanto ao legitimar pausas quanto ao redistribuir tarefas com base em carga real. Em operações com picos previsíveis, desenhar janelas de recuperação antes do estresse e reforçar o desligamento no horário combinado reduz desgaste acumulado e ajuda a preservar foco no dia seguinte, com reflexos em qualidade e em segurança psicológica para apontar problemas sem medo de retaliação interna (Ahmad, 2025).

Nos colegiados de alto nível, os usos conscientes de linguagem emocional esclarecem divergências de mérito e reduz ataques pessoais que desviam a conversa. Procedimentos como equilíbrio de tempo de fala, pedido de paráfrase para confirmar entendimento e registro explícito de discordâncias encurtam discussões circulares. Ao nomear incômodos no momento certo, o grupo evita reuniões extras para consertar mal entendido do encontro principal e aumenta o compromisso com o que foi decidido, algo valioso quando as resoluções têm impacto orçamentário relevante e forte exposição para acionistas e reguladores (Hasson Marques, 2024).

Programas de desenvolvimento ganham corpo quando conectam prática situada e metas observáveis. Simulações de conversas difíceis, exercícios de escuta, treino de perguntas que abrem diálogo e diários de autorregulação têm dado retorno maior do que formações extensas sem transferência clara para a rotina. O ganho aparece com mais nitidez quando existe prática distribuída, feedback imediato e apoio entre pares, com patrocínio explícito da chefia direta para que o treino não morra na primeira semana de pressão do calendário de entregas (Mehler, 2024).

A mentoria atua como acelerador de transferência para o chão do trabalho. Duplas de mentor e mentorado que definem objetivos comportamentais, revisitam casos reais e documentam avanços criam um laboratório controlado para testar novas respostas em situações de risco social moderado. A cada encontro, o mentor modela escuta e oferece perguntas que ampliam a leitura do contexto, enquanto o mentorado experimenta ajustes finos de comunicação. Com o tempo, colegas notam mudanças reais na condução de conflitos, na recepção de feedback e na forma de comunicar decisões para o grupo, com reflexos na confiança diária (Prummer, 2024).



A consolidação de recomendações confiáveis depende de escolhas metodológicas cuidadosas. Pesquisas que separam traço, habilidade e competência situada explicam por que alguns instrumentos mantêm correlação moderada com desempenho, enquanto outros pouco acrescentam depois do controle de personalidade e raciocínio geral. Resultados ficam mais estáveis quando a ferramenta de coleta reflete o foco da pergunta e quando análises isolam efeitos de contexto como pressão de prazo, complexidade da tarefa e grau de interdependência, fatores que podem inflar ou mascarar relações nos modelos aplicados por quem estuda gestão de pessoas (O'Connor, 2019).

Relatos aplicados também mostram que maturidade emocional da chefia facilita integração entre áreas com linguagens e regras distintas. Ao traduzir preocupações de um setor para outro com respeito e precisão, o líder reduz mal entendido, acelera acordos e preserva relações durante correções de rota. Em linhas de produção, isso diminui incidentes na troca de turnos. Em serviços, fortalece cooperação entre atendimento e retaguarda, sustentando constância de qualidade em picos de demanda e reduzindo repiques que sobrecarregam equipes em horários críticos do dia e da noite nas escalas de plantão (Bonella, 2023).

A agenda de pesquisas no país aponta passos seguintes. Padronizam medidas para comparações diretas entre estudos, ampliam desenhos longitudinais com grupos controle para avaliar estabilidade dos ganhos e incluir mais diversidade setorial e regional são caminhos convergentes. Também há interesse em comparar modelos de formação que combinem prática deliberada, mentoria e treino em serviço com ritmos diferentes de encontro e métricas de transferência acompanhadas por meses. Esses avanços podem oferecer base mais sólida para decisões de investimento em trilhas ligadas a inteligência emocional no trabalho, inclusive em organizações públicas e filantrópicas (Ferrari, 2021).

3 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como propósito analisar de que maneira a inteligência emocional influencia o desenvolvimento de líderes e equipes dentro da gestão. Foi possível alcançar os objetivos estabelecidos, pois se verificou que a IE atua de forma decisiva na qualidade da liderança e na coesão das equipes, repercutindo diretamente na produtividade e na sustentabilidade organizacional. A pesquisa também permitiu responder ao problema inicial, ao mostrar que a capacidade de reconhecer, compreender e regular as emoções se traduz em melhores decisões e em ambientes de trabalho mais colaborativos e adaptáveis.

Ficou evidente que a liderança eficaz exige mais do que domínio técnico ou conhecimento operacional. O desenvolvimento de competências emocionais mostrou-se essencial para fortalecer a confiança, o engajamento e a capacidade de inovação, aspectos indispensáveis em contextos de constante mudança. Ao mesmo tempo, observou-se que a IE não atua apenas no nível individual, mas se manifesta de forma coletiva, moldando as interações e os comportamentos que sustentam o funcionamento das organizações.

É importante destacar, contudo, que a presente pesquisa se limitou a uma revisão bibliográfica, o que restringe a observação prática dos efeitos da IE em diferentes realidades organizacionais. Por esse motivo, recomenda-se que trabalhos futuros avancem para estudos de campo, análises experimentais e investigações comparativas em distintos setores e culturas. Essa continuidade poderá oferecer uma compreensão mais aprofundada de como a inteligência emocional pode ser aplicada de maneira concreta no exercício da liderança, contribuindo para práticas de gestão mais humanas, eficazes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, Hasan. **The Role of Emotional Intelligence in Worker Performance and Work-Life Balance with Leadership as a Moderator: A Systematic Literature Review**. 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/390047474>. Acesso em: 02 set. 2025.
- BONELLA, Jessica et al. **Inteligência emocional na liderança: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica**. Estudo & Debate, Lajeado, 2023. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoe-debate/article/view/3197>. Acesso em: 02 set. 2025.
- CORONADO-MALDONADO, Isabel; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, María-Dolores. **Emotional intelligence, leadership, and work teams: a hybrid literature review**. International Journal of Environmental Research and Public Health, Basel, v. 20, n. 18, p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10543214/>. Acesso em: 02 set. 2025.
- FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. **Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura**. REUNA – Revista de Empreendedorismo e Negócios da UNA, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 14–34, 2021. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1278>. Acesso em: 02 set. 2025.
- HASSON MARQUES, Rosine; VIOLANT-HOLZ, Verônica; DAMIÃO DA SILVA, Eduardo. **Emotions and decision-making in boardrooms a systematic review**. BMC Psychology, London, 2024. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11603364/>. Acesso em: 02 set. 2025.
- KORAKIS, Georgios; POULAKI, Ioulia. **A Systematic Literature Review on the Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership A Critical Approach**. Businesses, Basel, v. 5, n. 1, art. 4, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/4>. Acesso em: 02 set. 2025.
- MEHLER, J. et al. **Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and meta-analysis**. BMC Psychology, London, 2024. Disponível em: <https://bmcp psychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-02198-3>. Acesso em: 02 set. 2025.
- O’CONNOR, P. J. **An examination of the construct validity of emotional intelligence: a meta-analysis**. Frontiers in Psychology, Lausanne, v. 10, 2019. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01116/full>. Acesso em: 02 set. 2025.
- PRUMMER, Katharina. **The role of mentoring in developing leaders’ emotional intelligence**. Frontiers in Education, Lausanne, v. 9, art. 1393660, 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/educ.2024.1393660/full>. Acesso em: 02 set. 2025.
- RODRIGUES, Nuno J. P.; MATOS, Catarina I. V. **The Relationship Between Managers’ Emotional Intelligence and Project Management Decisions**. Administrative Sciences, Basel, v. 14, n. 12, art. 318, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/12/318>. Acesso em: 02 set. 2025.
- RODRIGUES, Rosa; TEIXEIRA, Natália; COSTA, Bernardo. **The Impact of Perceived Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee Satisfaction in the Workplace**. Management, Basel, v. 4, n. 4, art. 35, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-8104/4/4/35>. Acesso em: 02 set. 2025.
- SANTA, Ricardo et al. **The impact of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and leadership styles and its effect on operational effectiveness**. Frontiers in Psychology, Lausanne, v. 14, 2023. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37531386/>. Acesso em: 02 set. 2025.



EVOLUÇÃO DO MARKETING E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA AS EMPRESAS E NEGÓCIOS

*THE EVOLUTION OF MARKETING AND ITS CONTRIBUTION TO COMPANIES AND
BUSINESSES*

Rick Alves Rocha

11

RESUMO

O presente artigo analisa a evolução do marketing desde suas primeiras práticas voltadas à produção e às vendas em massa até sua consolidação como uma estratégia essencial para a criação de valor e fortalecimento da competitividade organizacional na era digital. Inicialmente, o marketing esteve associado à divulgação de produtos sem foco nas necessidades do consumidor, porém, ao longo das décadas, passou a incorporar técnicas voltadas à segmentação, ao entendimento do comportamento do público e ao relacionamento contínuo. O estudo evidencia a transição do marketing tradicional, caracterizado pela comunicação de massa, altos custos, baixa mensuração e limitada interação, para o marketing digital, que se destaca pela personalização, rapidez, precisão analítica e maior acessibilidade. A pesquisa, de natureza qualitativa e baseada em revisão bibliográfica, demonstra que ferramentas digitais, análise de dados, automação e novas tecnologias transformaram profundamente as práticas de marketing, permitindo campanhas mais eficientes e orientadas por informações em tempo real. Observa-se também que o ambiente digital ampliou a competitividade, exigindo das empresas maior capacidade de adaptação às mudanças de comportamento do consumidor. Conclui-se que o marketing deixou de atuar apenas como função promocional, tornando-se elemento estratégico indispensável para o desenvolvimento empresarial, a fidelização de clientes e a construção de relacionamentos duradouros.

Palavras-chave: Marketing, Marketing Tradicional, Desenvolvimento do Marketing, Marketing Digital.

ABSTRACT

This article analyzes the evolution of marketing from its early practices focused on mass production and sales to its current role as a strategic element for value creation and organizational competitiveness in the digital era. Initially, marketing was associated with product promotion without considering consumer needs, but over time it incorporated techniques based on segmentation, consumer behavior analysis, and relationship building. The study highlights the transition from traditional marketing, marked by mass communication, high costs, limited interaction, and low measurement accuracy, to digital marketing, which stands out for its personalization, agility, analytical precision, and greater accessibility. The qualitative research, developed through a bibliographic review, demonstrates that digital tools, data analysis, automation, and emerging technologies have significantly transformed marketing practices, enabling more efficient and data-driven campaigns. The findings also indicate that the digital environment has intensified market competitiveness, requiring companies to adapt more quickly to changing consumer behaviors. It is concluded that marketing has evolved from a purely promotional activity to a strategic function essential for business development, customer loyalty, and the establishment of long-term relationships.

Keywords: Marketing; Traditional Marketing; Marketing Development; Digital Marketing.



1 A TRAJETORIA EVOLUTIVA DO MARKETING DO TRADICIONAL AO DIGITAL

O marketing, ao longo das últimas décadas, passou por transformações profundas que refletem as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas no mundo. Embora seus fundamentos já fossem discutidos entre 1910 e 1920, foi apenas a partir da década de 1940, nos Estados Unidos, que o marketing passou a ganhar forma como disciplina organizada, inicialmente centrada na produção e nas vendas em massa. Nesse período, o foco predominante era a eficiência produtiva e a distribuição acelerada dos bens, com pouca atenção às necessidades dos consumidores. À medida que o mercado se tornava mais competitivo e os produtos atingiam maior nível de obsolescência, surgia a necessidade de compreender mais profundamente os desejos, comportamentos e expectativas do público, abrindo espaço para a evolução gradual das práticas de marketing.

Com o crescimento da concorrência após os anos de 1950, as empresas perceberam que somente produzir em grande escala já não era suficiente para garantir o sucesso. Tornou-se essencial estudar o mercado, identificar demandas e adaptar produtos e serviços às preferências do consumidor. Esse cenário marcou a transição de um marketing centrado no produto e nas vendas para um marketing orientado ao cliente, dando origem a abordagens mais estratégicas, integradas e baseadas em valor. Entretanto, o marketing tradicional continuava limitado pela baixa interatividade, pelos altos custos dos meios de comunicação de massa e pela dificuldade de segmentar públicos com precisão. Essas restrições impulsionaram a necessidade de métodos mais eficientes e alinhados à nova realidade social e tecnológica.

O avanço da internet, especialmente a partir dos anos 2000, introduziu uma nova era no campo do marketing. As ferramentas digitais possibilitaram a mensuração detalhada de dados, a segmentação precisa, a personalização das mensagens e a comunicação em tempo real, transformando profundamente a relação entre empresas e consumidores. Nesse novo contexto, o marketing deixou de ser apenas um instrumento de promoção e passou a ocupar lugar central nas estratégias organizacionais, auxiliando na criação de valor, na construção de relacionamentos duradouros e na fidelização do público. Diante desse cenário, emerge a questão central que orienta este estudo: como a evolução do marketing, desde sua forma tradicional até o marketing digital, influenciou o desenvolvimento estratégico das empresas e sua capacidade de atender às necessidades dos consumidores?

A relevância dessa investigação está no entendimento de que o marketing, atualmente, é um dos principais responsáveis pela adaptação das organizações às mudanças do mercado contemporâneo. Em um ambiente marcado por alta competitividade e por consumidores cada vez mais exigentes, compreender como ocorreu essa evolução permite identificar os fatores que tornaram o marketing digital um diferencial competitivo e um elemento decisivo para o sucesso empresarial. Além disso, a rapidez com que as tecnologias digitais se expandiram, especialmente após eventos globais como a pandemia de COVID-19, reforça a importância de analisar a transição entre os modelos tradicional e digital, bem como seus impactos sobre a comunicação, o relacionamento com o cliente e a construção de valor.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é a evolução do marketing ao longo do tempo, destacando a passagem das práticas tradicionais para as estratégias digitais e avaliando como essas mudanças influenciaram o posicionamento das empresas e a forma como elas se relacionam com o consumidor. Ao investigar essa trajetória, busca-se compreender de que maneira o marketing deixou de ser uma atividade operacional voltada exclusivamen-

te à promoção e se transformou em um componente estratégico capaz de direcionar decisões, fortalecer marcas e sustentar o crescimento organizacional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A Metodologia

A Metodologia desta pesquisa, segue a abordagem qualitativa, descritiva, oriundos de trabalhos publicados nos últimos 10 anos, com a intenção de analisar a evolução do marketing digital e tradicional, e suas contribuições para as empresas, organizações e negócios. A pesquisa será baseada em uma revisão bibliográfica, utilizando fontes acadêmicas, científicas de livros, artigos e publicação especializadas foram utilizadas as bases recomendadas, especificamente Google Acadêmico, bancos de teses e Scielo.

Esta abordagem metodológica, permitirá a compreensão das mudanças que ocorreram no Marketing tradicional até o digital, ao longo do tempo, detalhando os impactos e contribuições desta transformação no contexto organizacional e empresarial atual. O Marketing que começou com uma simples prática de venda se tornou, em uma estratégia fundamental, para o sucesso dos negócios e das empresas.

2.2 Resultados e Discussão

O artigo aborda a evolução do marketing, começando com a sua origem na década de 1940, nos Estados Unidos, com o foco inicial voltando para a produção e vendas em massa, (inicialmente estava centrado na produção e vendas massivas dos produtos, com pouca preocupação com as necessidades dos clientes e com passar do tempo deram início a busca de atender às necessidades do consumidor. A principal descoberta da pesquisa é a mudança do marketing de uma simples ferramenta promocional para um elemento estratégico fundamental para desenvolvimento e sucesso das empresas.

O que foi encontrado, o que consta no entendimento do Marketing, é que seus conceitos já estavam presentes em 1910-1920, porém ainda não possuía uma função central nas empresas, devido às limitações. Em 1940, o Marketing emergiu como uma disciplina, com foco em entender as necessidades do consumidor e os fatores que o levam a se interessar em consumir um produto. Já nos anos de 1950, o conceito de marketing foi reavaliado, levando em consideração novos aspectos científicos e a necessidade de adaptação à crescente competitividade no mercado.

Entre 1910 e 1920, alguns conceitos de marketing já haviam sido explorados nesta época, ele foi identificado como uma função distinta de negócio, porém, apesar disso, a preocupação com a venda e com a área ainda não estava presente, em razão de quase toda a produção ser vendida. Posteriormente, em 1940 a 1950 o seu conceito e explicação tradicional as quais foram reavaliados e em razão as novas necessidades para seu reconhecimento foram consideradas os seus aspectos científicos, (Freitas, 2022).

Segundo Kotler e Keller (2016) o conceito inicial de marketing estava centrado em direcionar as vendas, focando em convencer o consumidor a adquirir o produto, independente das suas necessidades reais. O marketing girava em torno de produtos e na produção em massa. A transição para um foco mais centrado no cliente foi ocorrendo ao longo dos anos, acompanhado, moldando e transformando a partir dos comportamentos e necessidades dos consumidores. Essas mudanças foram impulsionadas pelo aumento na competição



no mercado e na obsolescência dos produtos, o que levou as empresas a assumir e desenvolver novas práticas mais sofisticadas e focadas nos clientes.

As limitações, no início era a baixa interatividade, ou seja, falta de comunicação direta com os consumidores, o custo elevado nas campanhas de mídia tradicional, como TV, Rádio e Outdoors, que exigem grandes investimentos, limitando a acessibilidade para empresas menores. A Segmentação limitada, dificultava a personalização para nichos específicos. E o principal das limitações era a mensuração imprecisa, uma falta de dados detalhados sobre o impacto das campanhas.

O Marketing Tradicional, caracterizado pelo uso de meios de comunicação de massa como televisão, rádio, revista, outdoors, anúncio impressos (jornal) e mala direta, sendo amplamente utilizado até o final do século XX, foram fundamentais na construção de marcas e no aumento de venda, (Kotler; Keller, 2016) este período, as empresas investiam em grandes campanhas publicitárias com o objetivo de alcançar o maior número possível de consumidores. Segundo Armstrong e Kotler (2018), esse modelo apresentava algumas limitações, principalmente em relação à segmentação precisa do público e à falta de interatividade entre as marcas e seus consumidores. As Mensagens eram unidimensionais, com pouca possibilidade de *feedback* imediato e as empresas não conseguiam monitorar com eficiência nos resultados de suas campanhas.

As mudanças no marketing enquanto evoluía, como ferramenta, passou por fases, refletindo nas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Sendo essas eras A Trajetória do Marketing pode ser dividida em cinco partes principais: A Produção, O Produto, Vendas, Marketing e Marketing social digital.

A Produção (início do século XX): Nesta fase, a demanda superava a oferta, o foco das empresas estava em produzir em larga escala, aumentando a eficiência e redução de custos. Era acreditado que os consumidores comprariam qualquer produto desde que estivesse disponível.

- Era do Produto: O foco passou para a qualidade e inovação dos produtos, o marketing era focado em deixar visível a qualidade do produto, pois nesta as empresas acreditavam que os consumidores optariam sempre pelo melhor desempenho do produto, sem levar em conta outros fatores como preço ou atendimento.
- Era das vendas (1930 a 1950): com o aumento da concorrência e a saturação dos mercados, tornou-se necessário convencer o consumidor a comprar o produto, surgindo técnicas de vendas mais agressivas e campanhas publicitárias persuasivas (Churchill; Peter, 2014).
- Era do Marketing (1950 a 1990); aqui o foco muda do produto para o consumidor. As empresas passaram a estudar o mercado e adaptar suas ofertas as necessidades e desejos dos clientes. Esse período marcou o nascimento do marketing como conhecemos hoje, com o desenvolvimento do conceito dos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) (Kotler; Keller, 2016).
- Era do Marketing digital e social (anos 2000 e 2025); com avanço da tecnologia, surgiram novas Ferramentas de comunicação e análise. O marketing digital permite personalizar, segmentar e mensurar de forma mais precisa. Além disso, ela expandiu de forma expressiva entre a população, sendo uma ferramenta usada e explorada seja pelas grandes empresas e organizações, até o pequenas empresas e negócios, sendo uma ferramenta que foi bastante democratizada, e com isso o aumento da preocupação com valores sociais e fazendo que várias marcas adotem medidas e práticas mais sustentáveis.

Além disso, o público contemporâneo tem expectativas diferentes em relação à comunicação com as marcas. Os consumidores buscam experiências personalizadas, interação em tempo real e acesso rápido a informação, o que torna o modelo tradicional menos eficaz em muitos contextos (Kotler; Keller, 2016).

Essas Limitações levaram ao Surgimento de novas abordagens mais centradas no consumidor, como o Marketing de relacionamento. Segundo (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019), o marketing de relacionamento busca estabelecer uma comunicação contínua com os consumidores, visando a construção de uma base de clientes leais e a personalização das ofertas.

O marketing se desenvolveu de forma significativamente desde seu surgimento, refletindo mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Inicialmente, o foco estava na produção e na venda em massa; posteriormente, passou a considerar as necessidades e desejos dos consumidores, incorporando estratégias cada vez mais complexas e integradas. A transformação digital, especialmente com advento da internet e das mídias digitais, provocou uma revolução no modo como as empresas se comunicam com seu público (Kotler; Keller, 2016).

A Transição para o marketing centrado no consumidor iniciada em (1950), o marketing foi se adaptando gradualmente, para ser mais centrado no cliente, refletindo um aumento da concorrência e a obsolescência rápido dos produtos. Na abordagem tradicional de “vender o que está pronto” foi substituída por uma visão mais estratégica de atender as necessidades Reais do consumidor”, com foco na criação de valor e no relacionamento contínuo.

O Marketing de Relacionamento, surgiu como uma resposta as limitações do período tradicional do Marketing, buscando estabelecer uma comunicação contínua com os consumidores e construir uma base de clientes leais. Isso se alinha com expectativas dos consumidores de um atendimento mais personalizado e direto.

Com o Tempo, o marketing passou a ser incorporado como uma abordagem estratégica, deixando de ser uma simples ferramenta promocional, para um elemento essencial na gestão empresarial. De acordo com Baker (2014), o marketing moderno envolve não apenas a promoção de produtos, mas também a criação de valor para o cliente, construir este relacionamento e garantir a satisfação das necessidades do consumidor, além disso, Baker (2014), destaca a importância da segmentação do mercado, visando um atendimento mais personalizado e direcionado a nichos específicos de consumidores, o que permite a diferenciação e competitividade no mercado.

O Marketing Digital, o marketing digital proporciona uma mensuração mais precisa dos resultados das campanhas. Ferramentas como Google *Analytics*, Facebook *ads manager* e outras plataformas, permitem acompanhar, em tempo real, o desempenho das ações, facilitando ajustes estratégicos baseados em dados concretos (Kotler e Keller, 2012). A disponibilização das ferramentas da internet, como por exemplo as formas de segmentação e análise de dados tais como, possibilitaram uma segmentação mais precisa e ajustes em tempo real nas campanhas.

A Gradual mudança no uso da tecnologia da internet, estas que mudaram as formas de comunicação entre as empresas e seus consumidores, tornando o marketing mais interativo, imediato e mensurável. A Personalização dos conteúdos é uma das maneiras mais eficazes de atrair e engajar os consumidores, estabelecendo confiança e autoridade por meio de vídeos, e-books e podcasts. E seu principal motivo de se popularizar e ter tanto sucesso foi seu baixo custo, que o tornou mais acessível e do que tradicionalmente, pois estes possuíam gastos mais elevados e com menos personalização.



Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), a coleta e análise de grandes volumes de dados (*big data*), possibilita às empresas de obter *insights* valiosos sobre o comportamento do consumidor, prever tendências e otimizar suas estratégias de marketing. A Automação de Marketing, por sua vez, permite a execução de campanhas de forma mais eficiente e eficaz, automatizando tarefas como envio de e-mails, segmentação dos públicos e acompanhamento de *leads*.

Segundo Kotler e Keller (2016). Essas tecnologias têm permitido que as empresas realizem ações de marketing em larga escala com maior precisão e menos esforço, melhorando a personalização da experiência do cliente e consequentemente, a fidelização e os resultados das vendas.

Impacto do marketing digital proporcionou grandes mudanças nas empresas de todos os portes, A transição para o Digital, introduziu uma abordagem mais centrada no consumidor, principalmente devido ao avanço das tecnologias digitais e ao aumento da concorrência. O Marketing Digital, com suas ferramentas de análise e personalização, permitiu um engajamento mais direto e eficaz com o público, além de possibilitar ajustes em tempo real nas campanhas.

O Marketing hoje desempenha um papel estratégico nas empresas e organizações, indo além de venda de produtos e serviços ou promoção. De acordo com (Kotler e Keller, 2012), Marketing eficaz é essencial para o sucesso empresarial, pois influencia diretamente o valor percebido pelos clientes. O marketing moderno deve estar alinhado às necessidades dos consumidores, focando na comunicação e entrega de um valor justo.

A Ascensão do Marketing na era digital, a partir da virada do milênio, o marketing digital se consolidou como ferramenta central, aproveitando as novas tecnologias, especialmente a internet, para se comunicar diretamente com os consumidores. O Marketing digital se destaca pela segmentação precisa, pela mensuração em tempo real e pela interatividade, possibilitando que as empresas ajustem suas estratégias de forma ágil e eficiente.

Impacto das ferramentas digitais e big data, sendo a análises de dados (*big data*). A coleta e análise de grandes volumes de dados sobre o comportamento dos consumidores revelam *insights* valiosos, permitindo às empresas prever tendências e ajustar as estratégias de forma mais precisa. A automação do Marketing por sua vez, tornou execução de campanhas mais eficiente, permitindo a segmentação automática de públicos, envio de e-mails personalizados, acompanhamento de leads, entre outras ações, com menor esforço humano e maior precisão.

Impacto da automação, a análise de grandes volumes de dados (*big data*) e a automação de marketing melhoraram a personalização das ações de marketing e a eficiência das campanhas, o uso dessas tecnologias permite prever tendências, segmentar o público de maneira mais precisa e otimizar as estratégias de marketing, gerando melhores resultados e fidelização.

A mudança no papel do marketing nas empresas, o marketing passou de uma função focada apenas na promoção para uma estratégia essencial que influencia diretamente a criação de valor, a satisfação das necessidades de consumidor e a construção de relacionamentos duradouros. Não se limitando a promoção mais de produtos, mas sendo uma função estratégica vital para o sucesso organizacional. Este ajudando a criar e entregar valor ao cliente, melhorar a experiência do consumidor e consequentemente, aumentando a fidelização e os resultados financeiros. O marketing digital contribui para agilidade nas respostas às mudanças de comportamento do consumidor, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às novas demandas do mercado.

A Revolução do Marketing Digital nas Empresas, se tornou um grande diferencial competitivo, fundamental. Empresas que abraçam as novas tecnologias e adaptam suas estratégias digitais tem mais chances de se destacar no mercado, enquanto as que resistem ao digital correm o risco de perder relevância.

De acordo com Solis (2018), o marketing digital permite uma abordagem mais estratégica e dinâmica, capaz de adapta-se rapidamente às mudanças no comportamento do consumidor e nas tecnologias emergentes. A Pandemia de COVID-19, acelerou a digitalização dos negócios, com empresas se adaptando rapidamente às necessidades de e-commerce e plataformas digitais para continua operando. Com a paralisação internacional, quase todas as empresas optaram por mudanças significativas para atrair os clientes, sendo o Marketing digital, uma das principais ferramentas que passou por um grande avanço na sua expansão.

Ademais, o conceito de marketing digital envolve outras series de práticas, como otimização de mecanismos de busca (SEO), Marketing de conteúdo, publicidade paga por clique (PPC), e-mail marketing, entre outras ferramentas secundarias. Essas estratégias permitem que as empresas se conectam com seus consumidores de maneira mais personalizada e eficiente, utilizando dados e análises para ajustar e melhorar os resultados.

O Marketing evoluiu de uma pratica voltando para vendas em massa e pouco foco no consumidor para uma abordagem estratégica focada nas necessidades reais do público consumidor e os vários *Stakeholder*, que ajudam com os patrocínios.

O marketing tradicional possui várias limitações como, (alto custo, baixa interatividade, difícil segmentação) que foram superadas com o advento do marketing digital.

O marketing digital oferece vantagens como segmentação precisa, personalização das mensagens e mensuração eficiente de resultados de pesquisas de marketing.

As novas tecnologias (análise de dados, automação) transformaram profundamente a prática do marketing, permitindo às empresas de melhorar na eficácia das campanhas e aumentar a fidelização dos clientes.

O Marketing hoje desempenha um papel estratégico nas empresas e organizações, indo além de venda de produtos e serviços ou promoção. De acordo com Kotler e Keller (2012), Marketing eficaz é essencial para o sucesso empresarial, pois influencia diretamente o valor percebido pelos clientes. O marketing moderno deve estar alinhado às necessidades dos consumidores, focando na comunicação e entrega de um valor justo.

A Transição do Marketing tradicional para o Marketing Digital, desenvolveu mudanças significativas para as empresas. O Marketing passou a ser visto não só como uma função de promoção, mas como uma estratégia importante para o sucesso organizacional. Conforme Baker (2014), a crescente importância do marketing nas empresas está relacionada à necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças no comportamento do consumidor e do mercado.

A evolução do Marketing, tem permitido que as empresas construam marcas mais fortes e desenvolvam maior visibilidade entre seus consumidores. Segundo Armstrong e Kotler (2018), uma das maiores vantagens do marketing digital é a capacidade de monitorar e ajustar as estratégias a tempo, com as empresas oferecendo respostas mais rápidas as mudanças nas preferências do mercado e do consumidor. De acordo com Cavalcante (2020), o marketing digital oferece vantagens significativas em relação ao marketing tradicional, como segmentação precisa do público-alvo, o acompanhamento em tempo real dos resultados e a interação direta com os consumidores por meio de canais como as redes sociais, e-mail e sites interativos. Essa agilidade é um diferencial competitivo essencial



no cenário atual, onde a inovação e a capacidade de se adaptar são cruciais para o sucesso ao curto e longo prazo. Esses fatos demonstram a transformação do marketing de uma ferramenta promocional simples para uma abordagem estratégica profundamente influenciado pelas tecnologias digitais. Essas limitações levaram à evolução para estratégias mais centradas no cliente, como o Marketing de Relacionamento com o Marketing Digital, que visaram focar na construção de um vínculo contínuo e a personalização de oferta.

3 CONCLUSÃO

A evolução do marketing ao longo do último século evidenciou uma trajetória marcada por mudanças estruturais que acompanharam as transformações econômicas, tecnológicas e comportamentais da sociedade. O que começou como uma prática voltada para a produção e para as vendas em massa ampliou-se para um campo estratégico fundamentado no entendimento do consumidor, na construção de relacionamentos e na criação de valor. Essa transição revela um movimento contínuo de adaptação das empresas às novas exigências do mercado, demonstrando que o marketing se consolidou como um dos pilares essenciais para a competitividade organizacional.

A Pesquisa demonstrou que o marketing percorreu diferentes fases, desde a era da produção até a era digital e social, acompanhando mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. Nesse processo, verificou-se a superação das limitações do marketing tradicional, como a baixa segmentação, o custo elevado e a pouca interatividade, por meio da incorporação de ferramentas digitais, que permitiram maior personalização, mensuração em tempo real e interatividade com os consumidores. A transformação digital reposicionou o marketing como uma função estratégica, integradas análises de dados, automação e relacionamento contínuo com o cliente como elementos essenciais para a competitividade organizacional. Ainda que os objetivos propostos tenham sido, em grande parte, atingidos, algumas limitações se fizeram presentes, como a ausência de estudos de caso, tempo da elaboração, falta de instrutores presentes e de abordagem empíricas, que poderiam ter aprofundado a aplicação dos conceitos discutidos.

Com recomendação para trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos de caráter aplicado, voltados à análise de casos concretos, especialmente em pequenas empresas, que enfrentam desafios específicos no processo de digitalização de suas estratégias de marketing, ocorrida seja pelo baixo poder financeiro dessas empresas, nichos específicos e limitados ou pela falta de entendimento na aplicação. Além disso, torna-se relevante investigar o papel das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e *big data*, bem como refletir sobre os aspectos éticos no uso de dados para personalização de campanhas, com intuito de proteger as pessoas comuns de falsificação e uso ilegal de pessoas comuns. Porém os desafios da digitalização, são bastantes inferiores ao marketing tradicional que advirá em várias barreiras burocráticas e financeiras. Conclui-se que o marketing, ao longo de sua trajetória, deixou de ser uma ferramenta unicamente promocional para torna-se uma função estratégica essencial a criação de valor, fidelização de clientes e adaptação às novas demandas do mercado contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- Abdel-Aal, R.E.; Al-Garni, Z. Forecasting Monthly Electric Energy Consumption in eastern Saudi Arabia using Univariate Time-Series Analysis. *Energy*, v. 22, n.11, p.1059-1069, 1997. (Modelo revista).
- ABraham, B.; Ledolter, J. Statistical Methods for Forecasting. New York: John Wiley & Sons, 1983. (Modelo livro).
- Armstrong, Gary; Kotler, Philip. Fundamentos de Marketing. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- Baker, Michael J. Marketing Estratégico. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- Cavalcanti, Daniel. Marketing Digital: Estratégias para o Sucesso Online. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- Chaffey, Dave; Ellis-Chadwick, Fiona. Marketing Digital. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- Churchill, Gilbert A.; Peter, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2014.
- Freitas, Vinícius Borges. A Evolução Do Marketing E Os Conceitos De Marketing Social. 2022.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- Makridakis, S.; Wheelwright, S.; Hyndman, R.J. Forecasting Methods and Applications. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998. (Modelo livro).
- Pellegrini, F.R.; Fogliatto, F. Estudo comparativo entre modelos de Winters e de Box-Jenkins para a previsão de demanda sazonal. *Revista Produto & Produção*, v. 4, número especial, p.72-85, 2000. (Modelo revista).
- Solis, Brian. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. São Paulo: Editora Gente, 2018.



DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS PEQUENAS EMPRESAS

CHALLENGES AND STRATEGIES OF ENTREPRENEURSHIP IN SMALL BUSINESSES

Larissa Oliveira de Carvalho

Fernanda Hamano

12

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil e identificar estratégias de gestão que contribuam para sua sustentabilidade e competitividade. A pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa e descritiva, utilizando fontes acadêmicas publicadas entre 2020 e 2025. Os resultados apontam que as MPEs enfrentam obstáculos internos, como ausência de planejamento estratégico, gestão financeira deficiente e carência de capacitação gerencial, além de fatores externos como burocracia excessiva, instabilidade econômica, dificuldade de acesso a crédito e exclusão digital. Durante a pandemia, esses desafios se intensificaram, exigindo dos empreendedores maior capacidade de adaptação e inovação. Estratégias como empreendedorismo digital, marketing online, gestão orientada por dados e atuação em redes de cooperação mostraram-se eficazes para superar adversidades. O estudo também destaca a importância do comportamento empreendedor, da formação contínua e da adoção de práticas sustentáveis como diferenciais competitivos. A pesquisa conclui que o fortalecimento das MPEs depende da integração entre gestão eficiente, inovação, apoio institucional e políticas públicas adequadas. A construção de ecossistemas de empreendedorismo, a aproximação com instituições de ensino e o estímulo à cultura organizacional são caminhos promissores para o desenvolvimento do setor.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Pequenas empresas; Gestão estratégica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the main challenges faced by micro and small enterprises (MSEs) in Brazil and to identify management strategies that contribute to their sustainability and competitiveness. The research was conducted through a literature review, with a qualitative and descriptive approach, using academic sources published between 2020 and 2025. The results indicate that MSEs face internal obstacles such as the absence of strategic planning, deficient financial management, and lack of managerial training, as well as external factors such as excessive bureaucracy, economic instability, difficulty in accessing credit, and digital exclusion. During the pandemic, these challenges intensified, requiring entrepreneurs to demonstrate greater adaptability and innovation. Strategies such as digital entrepreneurship, online marketing, data-driven management, and participation in cooperation networks proved effective in overcoming adversities. The study also highlights the importance of entrepreneurial behavior, continuous training, and the adoption of sustainable practices as competitive advantages. The research concludes that strengthening MSEs depends on the integration of efficient management, innovation, institutional support, and adequate public policies. Building entrepreneurship ecosystems, fostering closer ties with educational institutions, and promoting organizational culture are promising pathways for the development of the sector.

Keywords: Entrepreneurship; Small businesses; Strategic management.



1 INTRODUÇÃO

O crescimento das pequenas empresas tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento econômico e social, especialmente em países emergentes como o Brasil. Essas organizações são responsáveis por grande parte da geração de empregos, pela dinamização dos mercados locais e pela promoção da inovação em diversos setores. No entanto, apesar de sua relevância, o ambiente empreendedor enfrenta desafios significativos que comprometem a sustentabilidade e a competitividade dos pequenos negócios. Questões como acesso limitado a crédito, burocracia excessiva, falta de capacitação gerencial e instabilidade econômica exigem atenção especial por parte de gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas.

O enfrentamento desses desafios representa não apenas uma questão operacional, mas também uma decisão estratégica que reflete o compromisso dos empreendedores com a gestão eficiente e o crescimento sustentável. Ao investir em práticas de gestão inovadoras, planejamento estratégico e capacitação contínua, os pequenos empresários fortalecem suas empresas, ampliam sua presença no mercado e contribuem para o desenvolvimento regional. No entanto, apesar da crescente valorização do empreendedorismo, muitos negócios ainda enfrentam dificuldades para se consolidar, especialmente em contextos de alta competitividade e escassez de recursos.

A relevância do tema se intensifica diante da necessidade de compreender os fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso das pequenas empresas. A discussão sobre empreendedorismo envolve aspectos econômicos, sociais e gerenciais, exigindo uma abordagem multidisciplinar que considere tanto as características individuais do empreendedor quanto as condições estruturais do ambiente de negócios. A compreensão desses elementos é essencial para que os empreendedores possam tomar decisões informadas, superar obstáculos e construir empresas mais resilientes e inovadoras.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: quais são os principais desafios enfrentados pelos empreendedores de pequenas empresas e quais estratégias de gestão podem ser adotadas para garantir sua sustentabilidade e competitividade no mercado? A resposta a essa pergunta exige uma análise aprofundada dos conceitos envolvidos, das abordagens teóricas sobre empreendedorismo e das práticas gerenciais que favorecem o desenvolvimento dos pequenos negócios. Trata-se de um tema que dialoga diretamente com os princípios da administração, da gestão estratégica e da inovação empresarial.

O objetivo geral deste trabalho é analisar, por meio de revisão bibliográfica, os principais desafios enfrentados pelas pequenas empresas no contexto do empreendedorismo e identificar estratégias eficazes de gestão que contribuam para sua sustentabilidade e crescimento. Para isso, serão abordados três objetivos específicos: investigar os fatores internos e externos que dificultam o desenvolvimento das pequenas empresas; examinar práticas de gestão adotadas por empreendedores para superar obstáculos; e propor estratégias que possam fortalecer o desempenho das pequenas empresas no mercado atual.

A escolha por esse tema se justifica pela importância de promover debates que contribuam para o fortalecimento do empreendedorismo como ferramenta de desenvolvimento econômico e social. As pequenas empresas representam uma força vital para a economia, mas enfrentam barreiras que exigem soluções práticas e políticas de apoio eficazes. Ao explorar esse assunto, este estudo pretende colaborar com a construção de conhecimentos que orientem empreendedores, gestores e instituições na busca por práticas mais sustentáveis, inovadoras e competitivas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar os principais desafios enfrentados pelas pequenas empresas e identificar estratégias empreendedoras que contribuem para sua sustentabilidade e competitividade. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, voltada para a compreensão teórica do fenômeno do empreendedorismo em pequenos negócios, sem a realização de coleta de dados primários ou experimentais.

A seleção dos materiais foi realizada em fontes confiáveis, como livros, artigos científicos, dissertações e teses, disponíveis em bases de dados reconhecidas, tais como Google Acadêmico, SciELO, CAPES e Periódicos da Plataforma Lattes. Foram priorizados estudos publicados entre os anos de 2020 e 2025, com o intuito de garantir a atualidade e relevância das informações analisadas. Os critérios de inclusão consideraram trabalhos que abordam diretamente o empreendedorismo nas pequenas empresas, os desafios enfrentados pelos empreendedores e as estratégias de gestão aplicadas em diferentes contextos.

Foram incluídos apenas documentos completos, excluindo resumos, prévias ou artigos de revisão, a fim de assegurar profundidade e consistência na análise. A pesquisa contemplou autores clássicos e contemporâneos da área de Administração e Empreendedorismo, como Joseph Schumpeter, Peter Drucker, além de estudiosos brasileiros que tratam da realidade das micro e pequenas empresas. Também foram considerados estudos aplicados que evidenciam práticas de gestão eficazes e inovadoras.

As palavras-chave utilizadas para a busca foram: “empreendedorismo nas pequenas empresas”, “gestão empreendedora”, “desafios do empreendedor”, “estratégias de negócios” e “sustentabilidade empresarial”. A partir dessas expressões, foram selecionados os materiais mais pertinentes, permitindo uma visão abrangente e fundamentada sobre como o empreendedorismo se manifesta nas pequenas empresas e quais estratégias podem ser adotadas para enfrentar os desafios do mercado atual.

2.2 Resultados

O desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil enfrenta uma série de obstáculos que comprometem sua sustentabilidade e crescimento. Esses desafios são multifatoriais e envolvem tanto aspectos internos da gestão quanto fatores externos relacionados ao ambiente econômico e institucional (Medeiros, 2024). A compreensão desses elementos é essencial para que empreendedores possam tomar decisões mais assertivas e construir negócios resilientes.

Internamente, uma das principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs é a ausência de planejamento estratégico. Muitos empreendedores iniciam suas atividades sem uma análise adequada de mercado, sem definição clara de metas e sem estrutura organizacional consolidada (Gimenez, 2022). Essa fragilidade compromete a capacidade de adaptação e resposta às mudanças do ambiente competitivo.

Além disso, a gestão financeira deficiente é um fator recorrente entre os pequenos negócios. A falta de controle sobre fluxo de caixa, custos operacionais e investimentos pode levar à insolvência, especialmente em períodos de instabilidade econômica (Medeiros, 2024). A atuação do Sebrae tem sido fundamental na capacitação de empreendedores nesse aspecto, mas ainda há lacunas significativas na formação gerencial.



Outro ponto crítico é a carência de conhecimento técnico e gerencial por parte dos empreendedores. Muitos gestores acumulam funções sem preparo adequado, o que dificulta a tomada de decisões estratégicas e a implementação de boas práticas administrativas (Figueiredo et al., 2023). A sobrecarga operacional compromete a eficiência e a inovação dentro das empresas.

No campo externo, a burocracia excessiva representa um entrave significativo para o desenvolvimento das MPEs. Os processos de formalização, tributação e acesso a crédito são complexos e muitas vezes desestimulam a regularização dos negócios (Silva, 2022). Essa realidade afeta diretamente a competitividade das empresas e limita seu potencial de crescimento.

A instabilidade econômica também exerce forte influência sobre a sobrevivência das pequenas empresas. Oscilações no mercado, inflação, aumento de custos e queda na demanda são fatores que exigem alta capacidade de adaptação, algo nem sempre presente nas MPEs (Almeida, 2024). A vulnerabilidade a crises é maior quando não há reservas financeiras ou estratégias de contingência.

Durante o período pandêmico, esses desafios se intensificaram. A necessidade de digitalização, mudanças no comportamento do consumidor e restrições sanitárias exigiram respostas rápidas e inovadoras dos empreendedores (Da Silva et al., 2023). Muitos negócios não conseguiram se adaptar, evidenciando a fragilidade estrutural das MPEs frente a cenários adversos.

O empreendedorismo digital surgiu como alternativa estratégica para enfrentar esses desafios, especialmente no comércio eletrônico e na prestação de serviços online (Granado, 2023). No entanto, a adoção de tecnologias exige investimentos e capacitação, o que nem sempre está ao alcance dos pequenos empresários. A exclusão digital é uma barreira que precisa ser superada.

A falta de acesso a crédito é outro fator externo que limita o desenvolvimento das MPEs. As exigências bancárias, as altas taxas de juros e a ausência de garantias dificultam a obtenção de recursos para investimento e expansão (Oliveira, 2023). Programas de incentivo governamental são importantes, mas ainda insuficientes para atender à demanda do setor.

Além disso, o comportamento empreendedor influencia diretamente a capacidade de superação dos desafios. Características como proatividade, resiliência e visão estratégica são determinantes para o sucesso dos negócios (Toscano, 2023). A formação empreendedora deve ser estimulada desde a educação básica, promovendo competências essenciais para a gestão empresarial.

A inovação é outro elemento-chave para o desenvolvimento das MPEs. Empresas que investem em novos produtos, processos e modelos de negócio têm maior capacidade de se destacar no mercado e enfrentar a concorrência (Serra, 2022). No entanto, a cultura da inovação ainda é pouco difundida entre os pequenos empreendedores.

O marketing digital também se tornou uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das MPEs. Estratégias de divulgação online, relacionamento com clientes e posicionamento de marca são fundamentais para aumentar a visibilidade e a competitividade (Martins et al., 2025). A falta de domínio dessas ferramentas representa uma limitação importante.

Outro desafio externo é a ausência de políticas públicas eficazes de apoio às MPEs. Embora existam iniciativas como o Simples Nacional e programas de capacitação, a articulação entre governo, instituições de ensino e setor produtivo ainda é frágil (Nascimento

Neto et al., 2025). A construção de ecossistemas de empreendedorismo é essencial para fortalecer o setor (La Rovere et al., 2021).

A atuação das empresas juniores tem se mostrado relevante na oferta de consultorias e soluções para pequenos negócios. Essas iniciativas promovem inovação, gestão eficiente e acesso a conhecimento técnico, contribuindo para o desenvolvimento das MPEs (Oliveira Junior; Silva, 2023). A aproximação entre academia e mercado é uma estratégia promissora.

O papel do gestor é decisivo na superação dos desafios. A capacidade de liderança, tomada de decisão e gestão de pessoas são competências que influenciam diretamente o desempenho empresarial (Figueiredo et al., 2023). A formação continuada e o acesso a redes de apoio são fundamentais para o fortalecimento da figura do gestor.

A internacionalização das MPEs também enfrenta barreiras significativas. A falta de preparo para exportação, desconhecimento de mercados externos e ausência de estratégias globais limitam a expansão dos negócios (Souza Pereira et al., 2021). Programas como o PEIEX têm buscado qualificar empreendedores para esse processo.

O empreendedorismo feminino, por sua vez, enfrenta desafios específicos relacionados à conciliação entre vida pessoal e profissional, preconceitos de gênero e acesso a recursos (Rocha; Reis, 2024). A valorização da diversidade e o apoio institucional são medidas necessárias para promover a equidade no ambiente empreendedor.

A indústria 4.0 também impõe novos desafios às MPEs. A automação, inteligência artificial e integração de sistemas exigem investimentos e capacitação tecnológica (Ramalho, 2023). A adaptação a esse novo paradigma é essencial para garantir competitividade no cenário atual.

Por fim, os fatores de risco identificados pelas cinco forças de Porter — concorrência, poder de barganha de clientes e fornecedores, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos — são especialmente críticos para as MPEs (Almeida, 2024). A análise estratégica desses elementos permite uma gestão mais consciente e eficaz.

Diante de todos esses fatores, é possível concluir que o desenvolvimento das micro e pequenas empresas depende de uma combinação entre gestão interna eficiente, comportamento empreendedor, inovação e apoio institucional. A superação dos desafios exige ações integradas e políticas públicas que reconheçam a importância do setor para a economia nacional.

Diante dos inúmeros desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas, torna-se essencial compreender as práticas de gestão que os empreendedores têm adotado para superar obstáculos e manter a competitividade. A gestão estratégica, quando bem aplicada, permite que o negócio se adapte às mudanças do mercado e se fortaleça diante das adversidades (Gimenez, 2022). Nesse sentido, o papel do gestor como agente transformador é decisivo para o sucesso empresarial.

Uma das práticas mais relevantes é o planejamento estratégico. Empreendedores que estabelecem metas claras, analisam o ambiente competitivo e definem ações de curto, médio e longo prazo conseguem direcionar melhor seus recursos e esforços (Medeiros, 2024). O planejamento não apenas organiza a operação, mas também antecipa riscos e oportunidades, promovendo maior estabilidade.

A gestão financeira também se destaca como prática fundamental. O controle rigoroso do fluxo de caixa, a análise de custos e a definição de preços adequados são medidas que garantem a saúde econômica do negócio (Figueiredo et al., 2023). Empreendedores



que dominam essas ferramentas conseguem tomar decisões mais seguras e evitar endividamentos desnecessários.

Além disso, a gestão de pessoas tem ganhado espaço como estratégia de fortalecimento interno. A valorização dos colaboradores, o investimento em capacitação e a construção de um ambiente de trabalho saudável contribuem para o aumento da produtividade e da retenção de talentos (Teixeira et al., 2024). Pequenas empresas que adotam práticas humanizadas tendem a apresentar melhor desempenho.

O marketing digital é outra prática de gestão que tem se mostrado eficaz, especialmente após o período pandêmico. A presença online, o uso de redes sociais e a criação de conteúdo relevante permitem que as MPEs alcancem novos públicos e fidelizem clientes (Martins et al., 2025). Essa estratégia amplia a visibilidade da marca e fortalece o relacionamento com o consumidor.

A inovação, por sua vez, é uma prática que diferencia empresas competitivas. Empreendedores que investem em novos produtos, processos e modelos de negócio conseguem se destacar em mercados saturados (Serra, 2022). A cultura da inovação deve ser estimulada por meio de capacitação, parcerias e acesso a tecnologias emergentes.

A adoção de ferramentas de gestão, como softwares de controle financeiro, CRM e plataformas de e-commerce, também tem contribuído para a profissionalização das MPEs. Essas tecnologias permitem maior organização, automação de processos e análise de dados, facilitando a tomada de decisões (Oliveira, 2023). A digitalização é um caminho promissor para a eficiência operacional.

A atuação em redes de cooperação e associações empresariais é outra prática relevante. Ao se conectar com outros empreendedores, as MPEs compartilham experiências, acessam novos mercados e fortalecem sua representatividade (Nascimento Neto et al., 2025). A colaboração é uma estratégia que potencializa resultados e reduz vulnerabilidades.

O comportamento empreendedor também influencia diretamente as práticas de gestão. Características como iniciativa, persistência, capacidade de assumir riscos e visão de futuro são essenciais para enfrentar os desafios do mercado (Toscano, 2023). A formação empreendedora deve ser contínua e estimulada por instituições de apoio.

A gestão orientada por dados tem ganhado espaço entre os pequenos negócios. A análise de indicadores de desempenho, comportamento do consumidor e tendências de mercado permite decisões mais precisas e alinhadas com os objetivos estratégicos (Zica, 2023). Essa prática transforma a intuição em conhecimento aplicado.

Empreendedores que investem em capacitação profissional demonstram maior preparo para lidar com as complexidades da gestão. Cursos, workshops e mentorias são recursos que ampliam o repertório técnico e promovem a atualização constante (Costa et al., 2023). O aprendizado contínuo é um diferencial competitivo.

A gestão da qualidade também é uma prática que contribui para a competitividade. A padronização de processos, o controle de produtos e o atendimento ao cliente são elementos que fortalecem a reputação da empresa e aumentam a satisfação do consumidor (Rodrigues et al., 2025). A excelência operacional é um objetivo estratégico.

A diversificação de produtos e serviços é uma estratégia adotada por empreendedores para reduzir riscos e ampliar o alcance de mercado. Ao oferecer soluções variadas, as MPEs conseguem atender diferentes perfis de clientes e se adaptar às mudanças na demanda (De Freitas et al., 2022). A flexibilidade é uma vantagem competitiva.

A gestão de relacionamento com clientes, por meio de programas de fidelização, atendimento personalizado e pós-venda eficiente, é uma prática que fortalece o vínculo com o público e aumenta a recorrência de compras (Granado, 2023). O cliente satisfeito torna-se promotor da marca.

Empreendedores que atuam com responsabilidade social e ambiental também se destacam no mercado. Práticas sustentáveis, inclusão social e ética empresarial são valores que agregam reputação e atraem consumidores conscientes (Rocha; Reis, 2024). A gestão responsável é uma tendência crescente.

A internacionalização das MPEs, embora desafiadora, tem sido viabilizada por práticas de gestão voltadas à exportação. A adaptação de produtos, o estudo de mercados externos e a participação em programas de qualificação são estratégias que ampliam horizontes (Souza Pereira et al., 2021). A visão global é um diferencial estratégico.

A gestão de riscos é outra prática essencial. Identificar ameaças, elaborar planos de contingência e monitorar variáveis críticas são ações que protegem o negócio e garantem sua continuidade (Almeida, 2024). A prevenção é parte integrante da gestão eficaz.

Empreendedores que atuam com foco em nichos de mercado conseguem se posicionar de forma mais assertiva. A especialização permite maior conhecimento do público-alvo e desenvolvimento de soluções específicas, aumentando a fidelização e a margem de lucro (Gimenez, 2022). A segmentação é uma estratégia inteligente.

A gestão participativa, que envolve colaboradores na tomada de decisões e na construção de soluções, promove engajamento e inovação. Empresas que adotam esse modelo criam ambientes colaborativos e fortalecem a cultura organizacional (Teixeira et al., 2024). A inclusão é um valor estratégico.

Diante dos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e das práticas de gestão já adotadas por muitos empreendedores, torna-se necessário propor estratégias que possam fortalecer o desempenho desses negócios no mercado atual. A competitividade exige não apenas adaptação, mas também inovação e planejamento contínuo (Gimenez, 2022). As estratégias devem ser pensadas de forma integrada, considerando os aspectos internos e externos que influenciam a sustentabilidade empresarial.

Uma das estratégias mais eficazes é o investimento em capacitação contínua dos gestores e colaboradores. A formação técnica e gerencial permite que os empreendedores estejam preparados para tomar decisões assertivas e lidar com as complexidades do mercado (Costa et al., 2023). O acesso a cursos, mentorias e consultorias deve ser facilitado por instituições de apoio como o Sebrae e universidades.

Outra estratégia relevante é a digitalização dos processos empresariais. A adoção de tecnologias como sistemas de gestão, plataformas de e-commerce e ferramentas de marketing digital contribui para a eficiência operacional e ampliação do alcance de mercado (Martins et al., 2025). A transformação digital deve ser vista como uma oportunidade de crescimento e não como um obstáculo.

A construção de redes de cooperação entre empreendedores também fortalece o desempenho das MPEs. A troca de experiências, a formação de parcerias e a atuação conjunta em projetos promovem inovação e acesso a novos mercados (Nascimento Neto et al., 2025). O associativismo é uma estratégia que potencializa resultados e reduz vulnerabilidades.

O planejamento estratégico deve ser incorporado como prática permanente. A definição de metas claras, análise de mercado e monitoramento de indicadores de desempe-

nhos são ações que orientam o crescimento sustentável (Medeiros, 2024). O plano estratégico deve ser revisado periodicamente para se manter alinhado às mudanças do ambiente competitivo.

A diversificação de produtos e serviços é uma estratégia que permite maior flexibilidade diante das oscilações do mercado. Ao atender diferentes perfis de clientes, as MPEs ampliam suas fontes de receita e reduzem a dependência de um único segmento (De Freitas et al., 2022). A inovação na oferta é essencial para manter a relevância.

A gestão da qualidade deve ser fortalecida como diferencial competitivo. A padronização de processos, o controle de produtos e a excelência no atendimento ao cliente são fatores que aumentam a satisfação e fidelização (Rodrigues et al., 2025). A reputação da empresa é construída com base na consistência e confiabilidade.

O marketing digital deve ser explorado de forma estratégica. A presença ativa nas redes sociais, o uso de SEO, campanhas segmentadas e produção de conteúdo relevante são ações que aumentam a visibilidade e atraem novos clientes (Granado, 2023). O marketing deve ser alinhado ao posicionamento da marca e aos objetivos do negócio.

A inovação deve ser estimulada por meio de ambientes criativos e abertos à experimentação. A cultura da inovação envolve a busca por soluções novas, o incentivo à criatividade e a disposição para assumir riscos calculados (Serra, 2022). Pequenas empresas inovadoras têm maior capacidade de se destacar e crescer.

A gestão financeira deve ser aprimorada com o uso de ferramentas de controle e análise. A elaboração de orçamento, projeções de fluxo de caixa e avaliação de rentabilidade são práticas que garantem maior segurança nas decisões (Figueiredo et al., 2023). A saúde financeira é base para qualquer estratégia de expansão.

A atuação em nichos de mercado pode ser uma estratégia eficaz para MPEs que desejam se especializar e atender demandas específicas. A segmentação permite maior conhecimento do público-alvo e desenvolvimento de soluções personalizadas (Gimenez, 2022). A especialização aumenta a competitividade e fidelização.

A internacionalização das MPEs deve ser considerada como estratégia de crescimento. A participação em programas de qualificação para exportação, como o PEIEX, permite acesso a mercados externos e diversificação de receitas (Souza Pereira et al., 2021). A visão global amplia as possibilidades de expansão.

A adoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis fortalece a imagem da empresa e atrai consumidores conscientes. A gestão ética, o respeito ao meio ambiente e a inclusão social são valores que agregam reputação e diferencial competitivo (Rocha; Reis, 2024). A responsabilidade corporativa é uma tendência crescente.

A gestão participativa deve ser incentivada como forma de engajamento e inovação. Ao envolver colaboradores na tomada de decisões, as empresas promovem senso de pertencimento e aproveitam o potencial criativo da equipe (Teixeira et al., 2024). A inclusão fortalece a cultura organizacional.

A articulação com empresas juniores e instituições de ensino pode ser estratégica para acesso a soluções inovadoras e consultorias especializadas. Essa parceria promove transferência de conhecimento e desenvolvimento de projetos aplicados (Oliveira Junior; Silva, 2023). A aproximação entre academia e mercado é vantajosa.

A análise de mercado deve ser contínua e orientada por dados. O monitoramento de tendências, comportamento do consumidor e ações da concorrência permite ajustes estratégicos e antecipação de oportunidades (Zica, 2023). A inteligência de mercado é fer-

ramenta essencial para a tomada de decisão.

A gestão de riscos deve ser incorporada ao planejamento estratégico. A identificação de ameaças, elaboração de planos de contingência e monitoramento de variáveis críticas protegem o negócio e garantem sua continuidade (Almeida, 2024). A prevenção é parte integrante da gestão eficaz.

A atuação em ecossistemas de empreendedorismo fortalece o desempenho das MPEs. A integração com incubadoras, aceleradoras e polos de inovação promove acesso a recursos, mentoria e networking (La Rovere et al., 2021). O ambiente colaborativo estimula o crescimento e a competitividade.

A valorização do comportamento empreendedor deve ser constante. Características como iniciativa, persistência, visão estratégica e capacidade de adaptação são essenciais para enfrentar os desafios do mercado (Toscano, 2023). O desenvolvimento dessas competências deve ser incentivado desde a formação básica.

Por fim, a construção de uma cultura organizacional sólida, baseada em valores, propósito e identidade, é uma estratégia que fortalece o desempenho empresarial. Empresas com cultura forte conseguem alinhar seus colaboradores, atrair clientes fiéis e se posicionar de forma consistente no mercado (Gimenez, 2022). A cultura é o alicerce da estratégia.

3 CONCLUSÃO

O trabalho evidenciou que os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas são complexos e multifatoriais, exigindo dos empreendedores uma postura estratégica e resiliente. A ausência de planejamento, a fragilidade financeira e a sobrecarga gerencial são obstáculos recorrentes que comprometem a sustentabilidade dos negócios. Além disso, fatores externos como burocracia, instabilidade econômica e exclusão digital agravam a vulnerabilidade das MPEs, especialmente em períodos de crise.

As práticas de gestão adotadas por empreendedores demonstram que é possível superar esses desafios por meio de planejamento estratégico, capacitação contínua, inovação e uso de tecnologias digitais. A gestão orientada por dados, o marketing digital e a atuação em redes de cooperação são estratégias que fortalecem a competitividade e ampliam o alcance de mercado.

A pesquisa também reforça a importância do comportamento empreendedor como fator decisivo para o sucesso empresarial. Características como proatividade, visão estratégica e capacidade de adaptação devem ser estimuladas desde a formação básica, promovendo uma cultura empreendedora sólida.

Como limitação, o estudo não realizou coleta de dados empíricos, o que restringe a análise prática das estratégias adotadas pelas MPEs em diferentes setores. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de caso, entrevistas com empreendedores e análises comparativas entre regiões, visando aprofundar o entendimento sobre os fatores que influenciam o desempenho das pequenas empresas.

Conclui-se que o fortalecimento das MPEs exige ações integradas entre empreendedores, instituições de apoio e políticas públicas, promovendo um ambiente favorável à inovação, à sustentabilidade e ao crescimento econômico.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Bruna Machado Gomes de. Fatores de risco para micro e pequenas empresas: um estudo sob a ótica conceitual das cinco forças de Porter. 2024.
- COSTA, Nadiane; COSTA, Robson Antonio Tavares; JANKOWITSCH, Jhonata. O Empreendedorismo Tecnológico e sua Importância para o Desenvolvimento Econômico: Um Estudo Bibliográfico. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 8, n. 03, p. 201-216, 2023.
- DA SILVA, Fernanda Sterfany et al. Desafios e inovações em período pandêmico: visão de microempreendedores individuais. **Revista Gestão e Organizações**, v. 8, n. 4, p. 1-18, 2023.
- DE FREITAS, Daniela Rodrigues Franco; BORGES, Alex Fernando; ENOQUE, Alessandro Gomes. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 82-95, 2022.
- DE SOUZA PEREIRA, Alexandre; DE LISBOA GOMES, Jésus; DE MEDEIROS VALE, Miriam Pires Eustachio. DESAFIOS DA PRIMEIRA EXPORTAÇÃO PARA O MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR: Uma pesquisa qualitativa com empresas que participaram do programa de qualificação PEIEX-FECAP (2018-2020). **Revista ADMPG**, v. 11, p. 1-17, 2021.
- FIGUEIREDO, Alexandre Leão et al. Desafios das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Uma análise sobre o papel do gestor. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 65, p. 480-488, 2023.
- GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **O estrategista na pequena empresa: da ação empreendedora à estratégia**. PUCPress, 2022. GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **O estrategista na pequena empresa: da ação empreendedora à estratégia**. PUCPress, 2022.
- GRANADO, Elisangela Pereira Soto. Empreendedorismo digital como estratégia de negócio para micro e pequenas empresas de ferramentas. 2023.
- GRANADO, Elisangela Pereira Soto. Empreendedorismo digital como estratégia de negócio para micro e pequenas empresas de ferramentas. 2023.
- LA ROVERE, Renata Lèbre; DE OLIVEIRA SANTOS, Guilherme; VASCONCELLOS, Bianca Louzada Xavier. Desafios para a mensuração de Ecossistemas de Inovação e de Ecossistemas de Empreendedorismo no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 1, p. 7, 2021.
- MARTINS, Estefani Laura; MACEDO, Karla Gonçalves; DE CAMPOS COLETI, Jamile. Análise de estratégias de marketing digital utilizadas por micro e pequenas empresas durante e após o período pandêmico. **Research, Society and Development**, v. 14, n. 1, p. e7314148068-e7314148068, 2025.
- MEDEIROS, Marcos Mateus Martins. DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESA NO MARANHÃO: ATUAÇÃO DO SEBRAE. 2024.
- NASCIMENTO NETO, José Xavier do et al. O empreendedorismo em tempos de estiagem no município de Benjamin Constant-AM: desafios e dificuldades. 2025.
- NATAL DE OLIVEIRA JUNIOR, Paulo Sérgio; SALES SILVA, Rogerio. As Empresas Juniores e suas principais contribuições em serviços de Consultoria para as Micro e Pequenas Empresas. **Id on Line. Revista de Psicologia**, v. 17, n. 69, 2023.
- OLIVEIRA, Sílvia. **Estratégias e Desafios do Empreendedorismo Digital no Universo do Comércio Eletrônico**. 2023. Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).
- RAMALHO, Luiz Gabriel Sabino. Desafios e oportunidades para micro e pequenas empresas na indústria 4.0 na região de Americana (SP). 2023.
- ROCHA, Michelle Alves; DOS REIS, Liana Eida Marques. O EMPREENDEDORISMO FEMININO NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO PERÍODO DE 2019 ATÉ 2024. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 27, n. 3, 2024.
- RODRIGUES, Karen Cristina Barreto Trovão et al. Inovação e empreendedorismo: a importância do plano de marketing para micro e pequenos empreendedores. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 9, p. e17970-e17970, 2025.
- SERRA, Lucas Balduino. A inovação no empreendedorismo nas micro e pequenas empresas para obtenção de bons resultados. **Pós-graduação Unopar**, 2022.
- SILVA, Laís Amorim da. Os desafios das pequenas empresas: estudo dos fatores que dificultam a sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contá-**

beis)-Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

TEIXEIRA, Edinéia Mandira; FREITAS, Renata de Jesus; SALES, Ytala Dutra. A importância de uma boa gestão para o sucesso no empreendedorismo. 2024.

TOSCANO, Thaís Sales Barreto. Análise do comportamento empreendedor e suas ações estratégicas frente à superação de contingências na gestão de micro e pequenas empresas. 2023.

ZICA, Roberto Marinho Figueiroa. Drivers estratégicos, processo decisório e desempenho superior em pequenas empresas. **A Virada-Como Reinventar**, 2023.



LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATORES ESTRATÉGICOS NA GESTÃO DE PESSOAS

*LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AS STRATEGIC FACTORS IN PEOPLE
MANAGEMENT*

Andrey Rodrigo Cantanhede Santos

Savane Mestre

13

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo compreender de que forma a liderança associada à inteligência emocional pode ser considerada um fator estratégico na gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. O estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão de literatura, de caráter qualitativo e descritivo, fundamentada em autores como Goleman (2020; 2023), Chiavenato (2023) e Kotter (2022). Observa-se que, diante de um cenário corporativo marcado por transformações constantes, competitividade e busca por inovação, a gestão de pessoas assume papel central na criação de ambientes produtivos e humanizados. Nesse contexto, a liderança emocionalmente inteligente destaca-se por promover o engajamento, a comunicação assertiva, a empatia e a capacidade de gerir conflitos de forma equilibrada. Os resultados apontam que líderes com alto nível de inteligência emocional influenciam positivamente o clima organizacional, fortalecem a cultura institucional e contribuem para a retenção de talentos. Conclui-se que o desenvolvimento de competências socioemocionais nos gestores constitui um diferencial competitivo essencial, pois permite aliar desempenho e bem-estar, razão e emoção, metas e pessoas. Assim, investir na inteligência emocional e na formação de líderes humanizados torna-se um requisito estratégico para o sucesso e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Liderança, Inteligência Emocional, Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Competências Socioemocionais.

ABSTRACT

This article aims to understand how leadership associated with emotional intelligence can be considered a strategic factor in people management in contemporary organizations. The study was developed through a literature review, of a qualitative and descriptive nature, based on authors such as Goleman (2020; 2023), Chiavenato (2023) and Kotter (2022). It is observed that, in a corporate scenario marked by constant transformations, competitiveness and search for innovation, people management plays a central role in creating productive and humanized environments. In this context, emotionally intelligent leadership stands out for promoting engagement, assertive communication, empathy and the ability to manage conflicts in a balanced way. The results indicate that leaders with high levels of emotional intelligence positively influence the organizational climate, strengthen institutional culture and contribute to talent retention. It is concluded that the development of socio-emotional skills in managers constitutes an essential competitive differential, as it allows combining performance and well-being, reason and emotion, goals and people. Thus, investing in emotional intelligence and the training of humanized leaders becomes a strategic requirement for organizational success and sustainability.

Keywords: Leadership, Emotional Intelligence, People Management, Organizational Climate, Socioemotional Skills.



1 INTRODUÇÃO

O cenário organizacional contemporâneo é caracterizado por rápidas transformações, competitividade intensa e uma exigência crescente por inovação, colocando o capital humano no centro da vantagem competitiva das empresas. Neste contexto, a gestão de pessoas evoluiu de uma função meramente operacional para um pilar estratégico, no qual a liderança associada à inteligência emocional emerge como um diferencial crítico para o sucesso sustentável.

A justificativa para esta investigação reside no fato de que, embora processos e tecnologias possam ser replicados, o potencial humano – quando devidamente engajado e motivado – constitui um ativo inimitável. No entanto, persiste um problema central: muitas organizações ainda negligenciam o desenvolvimento socioemocional de seus gestores, levando a ambientes de trabalho disfuncionais, baixo engajamento e rotatividade elevada.

Diante desta problemática, a seguinte questão orienta a pesquisa: de que forma a liderança associada à inteligência emocional pode ser considerada um fator estratégico para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas? Para respondê-la, este trabalho tem como objetivo geral compreender de que forma a liderança associada à inteligência emocional pode ser considerada um fator estratégico para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.

Para tanto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: conceituar liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas; descrever a relação entre liderança e inteligência emocional como fatores estratégicos nas organizações; e explicar a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento de líderes e equipes em ambientes organizacionais contemporâneos.

A relevância deste estudo é dupla: no âmbito acadêmico, busca-se consolidar o conhecimento teórico existente, servindo como referência para pesquisas futuras; no prático, visa oferecer subsídios para que gestores possam fomentar ambientes de trabalho mais equilibrados, colaborativos e produtivos, impactando positivamente tanto os resultados organizacionais quanto a qualidade de vida no trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido através de uma Revisão Sistemática de Literatura, caracterizada como uma pesquisa qualitativa e descritiva, que busca analisar, sintetizar e interpretar criticamente o conhecimento já publicado sobre o tema investigado. Esta abordagem metodológica possibilita compreender conceitos, teorias e abordagens existentes acerca da liderança e da inteligência emocional aplicadas à gestão de pessoas, sem a necessidade de coleta de dados primários, permitindo a construção de uma base sólida de conhecimento fundamentada em evidências científicas consolidadas.

Para o levantamento teórico, foram consultadas fontes científicas e acadêmicas diversificadas, incluindo livros, dissertações, teses e artigos científicos indexados em bases de dados reconhecidas nacional e internacionalmente. Entre as bases consultadas, destacam-se SciELO (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico, Periódicos CAPES, PubMed, PsycINFO e o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. As publicações selecionadas compreendem predominantemente o período dos últimos cinco anos (2020 - 2025), com o intuito de garantir a atualidade e relevância contemporânea das informa-

ções apresentadas, embora obras seminais e clássicas da área tenham sido igualmente consideradas para contextualização histórica e teórica.

Os descritores e palavras-chave utilizados na busca incluíram os termos em português e inglês: “liderança”, “inteligência emocional”, “gestão de pessoas”, “clima organizacional”, “competências socioemocionais”, “leadership”, “emotional intelligence”, “people management”, “organizational climate” e “socioemotional skills”, combinados através de operadores booleanos para refinar os resultados.

Os critérios de inclusão estabelecidos para a seleção das fontes abrangeram: (1) obras em português, inglês ou espanhol; (2) textos completos disponíveis; (3) publicações com revisão por pares (no caso de artigos científicos); (4) estudos empíricos, revisões sistemáticas e teóricos relevantes para o tema; e (5) publicações que abordassem diretamente a relação entre liderança, inteligência emocional e gestão de pessoas. Como critérios de exclusão, consideraram-se: (1) resumos expandidos sem texto completo disponível; (2) editoriais e artigos de opinião sem fundamentação empírica; (3) estudos duplicados nas bases de dados; e (4) publicações anteriores a 2015, exceto quando consideradas obras fundamentais para a área.

O processo de busca e seleção seguiu o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), com triagem em duas etapas: análise de títulos e resumos, seguida por leitura integral dos textos potencialmente relevantes. A análise final priorizou publicações que abordassem a relação entre liderança e inteligência emocional no contexto organizacional contemporâneo, destacando suas contribuições para a eficácia da gestão de pessoas e para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

2.2 Resultados e Discussão

A análise integrativa da literatura revisada revela que a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas consolida-se progressivamente como um dos pilares centrais da estratégia empresarial. Mais do que administrar processos burocráticos ou controlar desempenhos, a gestão de pessoas moderna busca compreender e potencializar o comportamento humano no trabalho, promovendo sistematicamente o engajamento, a produtividade sustentável e o desenvolvimento contínuo de colaboradores e líderes.

Nesta perspectiva ampliada, o papel do gestor transforma-se significativamente: deixa de ser principalmente um executor de tarefas administrativas para tornar-se um líder capaz de inspirar, mobilizar e desenvolver pessoas. Assim, a liderança contemporânea é compreendida não apenas como um conjunto de técnicas ou estilos, mas como uma competência emocional e relacional complexa, sustentada por valores como empatia, comunicação eficaz, equilíbrio emocional e capacidade de adaptação a contextos em constante transformação.

De acordo com Kotter (2022), a liderança verdadeiramente eficaz é aquela que consegue mobilizar equipes em tempos de mudança acelerada, conciliando de forma equilibrada o alcance de metas desafiadoras com o cuidado genuíno com as pessoas. Complementarmente, Goleman (2020; 2023) defende que o líder contemporâneo ideal é aquele que alia consistentemente a racionalidade estratégica à sensibilidade emocional, utilizando a inteligência emocional como instrumento fundamental para compreender, gerenciar e canalizar produtivamente as emoções próprias e as de sua equipe.

As cinco dimensões da inteligência emocional – autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais – quando desenvolvidas e aplicadas sistematica-



mente ao ambiente de trabalho, demonstram fortalecer significativamente a coesão das equipes, reduzir a intensidade e frequência de conflitos interpessoais e elevar substancialmente a capacidade de adaptação coletiva frente às adversidades e mudanças organizacionais. A revisão da literatura especializada indica que organizações que investem conscientemente no desenvolvimento destas competências entre seus líderes e colaboradores observam melhorias mensuráveis em indicadores críticos de desempenho organizacional.

Um exemplo prático e ilustrativo desta relação pode ser observado em empresas que implementam programas estruturados de desenvolvimento emocional para líderes e colaboradores. Nestas organizações, estudos de caso documentam consistentemente aumentos significativos nos níveis de engajamento organizacional, reduções relevantes nas taxas de absenteísmo e turnover, e melhorias perceptíveis na qualidade da comunicação interna e na capacidade de colaboração entre diferentes áreas e hierarquias (Pereira et al., 2023; Rocha, 2024). Estes resultados reforçam empiricamente o impacto positivo da inteligência emocional sobre o clima organizacional e, consequentemente, sobre os resultados operacionais e financeiros das organizações.

Além destes benefícios tangíveis, líderes emocionalmente inteligentes demonstram maior capacidade para construir ambientes de confiança psicológica e pertencimento organizacional, nos quais os colaboradores sentem-se genuinamente valorizados, compreendidos e motivados a contribuir ativamente com ideias inovadoras e soluções criativas para os desafios organizacionais. Esta postura gerencial humanizada e empática amplia significativamente a retenção de talentos estratégicos e fortalece a cultura institucional, aspectos considerados essenciais para a sustentabilidade competitiva das organizações no cenário empresarial contemporâneo.

A integração estratégica entre liderança e inteligência emocional não apenas aprimora tecnicamente a gestão de pessoas, mas também transforma profundamente a cultura organizacional, promovendo progressivamente um modelo de gestão mais empático, colaborativo e eficiente. Em um contexto empresarial caracterizado por transformações constantes, incertezas econômicas e complexidades crescentes, o desenvolvimento sistemático destas competências representa um diferencial competitivo indispensável e uma fonte sustentável de vantagem competitiva baseada no capital humano.

2.2.1 Gestão De Pessoas No Contexto Organizacional Contemporâneo

A gestão de pessoas passou por significativa evolução nas últimas décadas, transformando-se de uma função essencialmente operacional e administrativa para assumir um papel estratégico dentro das organizações. Conforme Chiavenato (2023), essa área deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar uma função estratégica dedicada ao desenvolvimento do capital humano como vantagem competitiva sustentável. Essa transformação reflete a mudança de paradigma onde as pessoas deixam de ser vistas como meros recursos produtivos para serem compreendidas como parceiros estratégicos na geração de valor organizacional.

No contexto atual, caracterizado por transformações digitais aceleradas e mercados globalizados, os desafios da gestão de pessoas tornaram-se mais complexos e multifacetados. Entre os principais desafios contemporâneos, destacam-se a retenção de talentos em um mercado altamente competitivo, a gestão da diversidade e inclusão em equipes multiculturais, e a necessidade de criar ambientes organizacionais que favoreçam simultaneamente a inovação, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores (Dias, 2023).

A gestão estratégica de pessoas precisa, portanto, alinhar-se não apenas a processos e sistemas, mas também às dimensões emocionais e relacionais que permeiam o ambiente de trabalho. Essa compreensão mais holística do ser humano no contexto organizacional tem levado as empresas a repensarem suas práticas de gestão, incorporando elementos da psicologia organizacional e do desenvolvimento de competências socioemocionais como parte integrante de sua estratégia competitiva.

2.2.2 Liderança Nas Organizações Do Século XXI

A liderança nas organizações contemporâneas representa um fenômeno complexo e multidimensional, compreendida como a capacidade de influenciar pessoas em direção à realização de objetivos comuns, promovendo transformações positivas tanto no âmbito individual quanto organizacional. Diferentes estilos de liderança – como o autocrático, democrático, transformacional e situacional – apresentam-se como alternativas viáveis conforme o contexto específico e as necessidades particulares de cada equipe (Souza, 2023).

No cenário atual, marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (acrônimo VUCA), a liderança transformacional ganha especial relevância por seu potencial em inspirar colaboradores e promover mudanças significativas e sustentáveis. Este estilo de liderança caracteriza-se pela capacidade de motivar os seguidores a transcendarem seus próprios interesses imediatos em prol de objetivos coletivos mais amplos, através de quatro dimensões principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 2020).

Nesse contexto, o líder assume papel crucial na motivação e na configuração do clima organizacional. Conforme Kotter (2022), a liderança eficaz é aquela que consegue mobilizar a equipe em momentos de transformação, assegurando não apenas a obtenção de resultados, mas também a manutenção de um ambiente organizacional saudável, psicologicamente seguro e produtivo. O líder contemporâneo precisa equilibrar a exigência por resultados com o cuidado com as pessoas, demonstrando capacidade de adaptação a diferentes contextos e sensibilidade para compreender as necessidades individuais de cada membro de sua equipe.

2.2.3 Inteligência Emocional No Ambiente Corporativo

A inteligência emocional, conforme definida por Goleman (2020), refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, bem como de reconhecer, compreender e influenciar as emoções dos outros. Esta competência organiza-se em cinco dimensões fundamentais: autoconsciência emocional, autorregulação emocional, motivação, empatia e habilidades sociais – competências cada vez mais valorizadas para o sucesso no ambiente corporativo contemporâneo.

Aplicada ao contexto do trabalho, a inteligência emocional possibilita melhor comunicação interpessoal, resolução construtiva de conflitos e adaptabilidade às mudanças organizacionais. Conforme demonstram pesquisas recentes citadas por Goleman e Boyatzis (2021), profissionais com alto nível de inteligência emocional tendem a apresentar melhor desempenho, tanto individual quanto coletivo, uma vez que conseguem estabelecer relações mais sólidas, ambientes colaborativos e climas organizacionais positivos.

A relevância da inteligência emocional no contexto organizacional tem crescido exponencialmente, especialmente em um cenário pós-pandêmico onde questões relacionadas



à saúde mental, equilíbrio emocional e bem-estar no trabalho tornaram-se centrais para a produtividade e a sustentabilidade organizacional. Empresas que investem no desenvolvimento da inteligência emocional de seus colaboradores observam melhorias significativas em indicadores como engajamento, satisfação no trabalho, criatividade e capacidade de inovação (Ribeiro, 2023).

2.2.4 As Competências Da Inteligência Emocional

2.2.4.1 Autoconsciência Emocional

A autoconsciência emocional constitui a base fundamental sobre a qual se constroem todas as demais competências da inteligência emocional. Representa a capacidade de reconhecer as próprias emoções, sentimentos e humores em tempo real, e compreender como eles influenciam pensamentos, comportamentos e tomadas de decisão. Conforme Goleman (2020), a autoconsciência emocional permite que os indivíduos desenvolvam um entendimento profundo de seus padrões emocionais, gatilhos e reações automáticas.

No contexto organizacional, um líder com alta autoconsciência emocional compreende como seu estado emocional afeta sua comunicação, sua capacidade de tomada de decisão e seu relacionamento com a equipe. Este conhecimento permite que ele evite projetar suas frustrações nos colaboradores, reconheça seus pontos fortes e limitações, e atue de forma mais alinhada com seus valores e princípios. A autoconsciência emocional possibilita, ainda, que o líder desenvolva uma liderança mais autêntica e congruente, onde discurso e prática se alinham de forma coerente (Ferreira, 2024).

2.2.4.2 Autorregulação Emocional

A autorregulação emocional, também conhecida como autogestão emocional, refere-se à capacidade de gerenciar efetivamente as emoções disruptivas, mantendo a postura e o pensamento lógico mesmo em situações de alto estresse e pressão. Importante destacar que autorregulação não significa supressão emocional, mas sim a capacidade de canalizar as emoções de forma construtiva e adaptativa (Oliveira, 2023).

No ambiente de trabalho, a autorregulação emocional manifesta-se através da capacidade de manter a calma sob pressão, evitar tomadas de decisão por impulso quando se está sob a influência de emoções intensas, e adaptar-se positivamente a mudanças inesperadas. Um gestor que pratica a autorregulação cria um ambiente de confiança e equidade, onde os colaboradores se sentem seguros para expressar ideias, assumir riscos calculados e inovar. Esta competência está diretamente associada à confiabilidade e à integridade profissional, pois o indivíduo consegue agir de acordo com seus compromissos e valores, independentemente de seu estado emocional momentâneo.

2.2.4.3 Automotivação

A automotivação representa a capacidade de mobilizar recursos emocionais internos para perseguir objetivos com energia, persistência e resiliência, independentemente de circunstâncias externas desfavoráveis. Vai significativamente além da motivação por fatores externos (como salário, benefícios ou reconhecimento), envolvendo uma paixão intrínseca pelo trabalho, um forte comprometimento com objetivos e uma resiliência notável

para superar obstáculos e adversidades (Santos, 2022).

Líderes automotivados caracterizam-se por seu otimismo realista, sua orientação para resultados e sua capacidade de enxergar contratempos como oportunidades de aprendizado e crescimento. No contexto organizacional, estes líderes atuam como verdadeiras “almas” da equipe, contagiam os colaboradores com seu entusiasmo e perseverança, e inspiram a equipe a dar o melhor de si mesmo em projetos particularmente desafiadores. Sua capacidade de manter o foco e a energia em meio a adversidades torna-se um fator crítico para o sucesso de iniciativas organizacionais complexas e de longo prazo.

2.2.4.4 Empatia

A empatia constitui a competência social mais crítica da inteligência emocional, representando a capacidade de compreender as perspectivas, necessidades e sentimentos dos outros, sintonizando-se com seu mundo emocional e cognitivo. Na visão contemporânea, destaca-se a importância da “empatia cognitiva” – a capacidade de compreender como outra pessoa pensa e vê o mundo – como complementar à empatia emocional tradicional (Goleman, 2020).

No contexto da liderança, a empatia manifesta-se através da capacidade de perceber que um membro da equipe está desanimado, compreender as preocupações de um cliente ou captar as dinâmicas emocionais de um grupo. Um líder empático, como defende Scott (2022) em seu conceito de “Empatia Assertiva”, consegue conectar-se genuinamente com sua equipe, oferecer suporte adequado e gerenciar conflitos com eficácia significativamente superior, pois compreende as diferentes perspectivas e necessidades emocionais envolvidas. A empatia constitui, assim, o alicerce da liderança humanizada e da criação de ambientes organizacionais psicologicamente seguros.

2.2.4.5 Habilidades Sociais

As habilidades sociais representam a culminação prática da inteligência emocional, constituindo a proficiência em induzir respostas desejadas nos outros, construir e manter relacionamentos positivos, e trabalhar efetivamente em grupo. Esta competência envolve capacidades como comunicação clara e persuasiva, gestão construtiva de conflitos, trabalho colaborativo em equipe, liderança inspiradora e capacidade de influência positiva (Dias, 2023).

No contexto organizacional, as habilidades sociais permitem que um líder articule uma visão mobilizadora, negocie soluções vantajosas para todas as partes, forneça feedback construtivo e promova a colaboração entre diferentes áreas e profissionais. Líderes com habilidades sociais desenvolvidas conseguem construir redes de relacionamento sólidas dentro e fora da organização, criar climas organizacionais positivos e impactar diretamente nos níveis de engajamento e nos resultados organizacionais. Conforme demonstram Goleman, Boyatzis e McKee (2021), esta competência é particularmente crucial para a liderança em contextos de transformação organizacional e inovação.



2.2.5 Liderança E Inteligência Emocional: Interfaces Estratégicas Na Gestão De Pessoas

A interseção entre liderança e inteligência emocional configura-se como um campo estratégico fundamental para o fortalecimento da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Goleman (2020; 2023) destaca que a inteligência emocional constitui um elemento central para uma liderança verdadeiramente eficaz, permitindo que o líder exerça influência positiva, gerencie conflitos de forma construtiva e promova um clima organizacional baseado em confiança, transparência e colaboração.

A integração entre estas duas dimensões – liderança e inteligência emocional – possibilita que os gestores desenvolvam o que tem sido denominado na literatura especializada como “liderança emocionalmente inteligente”. Esta forma de liderança caracteriza-se pela capacidade de equilibrar demandas racionais e emocionais, conciliando a exigência por resultados com o cuidado genuíno com as pessoas, e alinhando objetivos organizacionais com necessidades individuais de desenvolvimento e realização (Cavalcante, 2024).

Pesquisas empíricas recentes reforçam o impacto estratégico desta integração. Estudos como os de Pereira et al. (2023) e Rocha (2024) demonstram que líderes emocionalmente inteligentes conseguem extrair o melhor potencial de seus colaboradores, transformando a inteligência emocional em um diferencial competitivo sustentável na gestão de pessoas. Estes estudos indicam correlações positivas significativas entre liderança emocionalmente inteligente e indicadores como engajamento organizacional, satisfação no trabalho, retenção de talentos, clima organizacional positivo e desempenho individual e coletivo.

3 CONCLUSÃO

A análise integrativa realizada neste estudo permite concluir que a liderança e a inteligência emocional configuram-se como pilares indissociáveis e estrategicamente críticos para o sucesso da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Ambas as competências se complementam e reforçam-se mutuamente, constituindo o alicerce fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, psicologicamente seguros, produtivos e humanizados.

Em um cenário corporativo marcado por volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade e transformações tecnológicas aceleradas, as organizações necessitam imperativamente de líderes que transcendam a mera competência técnica e a autoridade formal. O gestor moderno deve atuar como um facilitador de relações positivas, um promotor de desenvolvimento humano e um arquiteto de ambientes organizacionais que promovam ativamente a confiança, a colaboração genuína e o engajamento coletivo. A inteligência emocional, neste contexto, transforma-se em um instrumento estratégico indispensável, pois possibilita lidar construtivamente com pressões, conflitos e desafios organizacionais complexos, mantendo coerência entre dimensões emocionais e racionais nos processos de tomada de decisão.

A análise das evidências teóricas e empíricas revisadas evidencia consistentemente que o desenvolvimento sistemático da inteligência emocional nos líderes produz impactos diretos e mensuráveis sobre o desempenho individual e coletivo das equipes, assim como sobre a saúde organizacional global. Líderes emocionalmente equilibrados e competentes criam ambientes de trabalho mais abertos ao diálogo transparente, à inovação colaborativa e ao aprendizado contínuo.

Adicionalmente, estes líderes favorecem significativamente a retenção de talentos estratégicos, uma vez que os colaboradores demonstram tendência a permanecer em organizações onde se sentem genuinamente valorizados, compreendidos em suas necessidades individuais e respeitados em sua integridade psicológica.

Outro aspecto estrategicamente relevante identificado refere-se à relação sinérgica entre liderança emocionalmente inteligente e cultura organizacional. As organizações que incentivam consistentemente comportamentos empáticos, éticos e colaborativos constroem culturas organizacionais mais fortes, resilientes e adaptativas.

Neste contexto transformador, o líder atua como modelo influente e referência comportamental, impactando positivamente os padrões relacionais da equipe e consolidando progressivamente uma identidade corporativa baseada em confiança mútua, respeito genuíno e excelência sustentável.

Portanto, a partir da revisão sistemática de literatura e da análise crítica realizada, conclui-se que a integração estratégica entre liderança e inteligência emocional constitui um diferencial competitivo sustentável e um imperativo humano para as organizações contemporâneas. Desenvolver estas competências de forma sistemática e integrada significa preparar líderes capazes de unir harmonicamente resultados e relações, razão e emoção, metas organizacionais e bem-estar individual.

Em termos de implicações práticas, recomenda-se que as organizações adotem programas abrangentes de capacitação contínua voltados especificamente ao desenvolvimento socioemocional de líderes e colaboradores, promovendo workshops vivenciais, mentorias especializadas, coaching executivo e treinamentos desenvolvimentais que abordem temas críticos como autoconhecimento emocional, empatia aplicada, comunicação assertiva, gestão construtiva de conflitos e resiliência organizacional.

Tais iniciativas, quando implementadas de forma estruturada e alinhada à estratégia organizacional, contribuem decisivamente para formar líderes mais conscientes de seu impacto relacional e mais preparados para lidar competentemente com a complexidade das dinâmicas humanas no trabalho.

Por fim, destaca-se que a liderança baseada na inteligência emocional não representa uma tendência passageira ou modismo gerencial, mas sim uma necessidade permanente e crescente frente às transformações sociais, tecnológicas e econômicas do século XXI.

O futuro sustentável das organizações dependerá, em grande medida, de sua capacidade de equilibrar competentemente resultados operacionais com humanidade organizacional – e é precisamente nesta interseção estratégica entre razão e emoção que reside o verdadeiro potencial transformador da liderança contemporânea.

REFERÊNCIAS

- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 2020.
- CAVALCANTE, M. **Liderança Empática: Como conectar-se com as pessoas para gerar resultados extraordinários**. São Paulo: Atlas, 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2023.
- DIAS, R. **Inteligência Social: A arte de se conectar e influenciar pessoas**. São Paulo: Benvirá, 2023.
- FERREIRA, L. **Autoconhecimento na Liderança: A jornada para uma gestão mais consciente e eficaz**. São Paulo: Gente, 2024.



- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional e Liderança**. São Paulo: Companhia das Letras, 2023.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. **Liderança com Inteligência Emocional: A inteligência emocional na formação de grandes líderes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2021.
- KOTTER, J. **Liderança e Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.
- OLIVEIRA, J. **Gestão das Emoções: Estratégias para equilíbrio emocional no trabalho e na vida**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.
- PEREIRA, S. et al. **A Correlação entre Inteligência Emocional do Líder e Engajamento da Equipe: Evidências do setor de tecnologia**. São Paulo: Atlas, 2023.
- RIBEIRO, M. **Comunicação Não-Violenta no Trabalho: Criando conexões que transformam**. Porto Alegre: Academia, 2023.
- ROCHA, F. **ROI da Inteligência Emocional: Mensurando o impacto financeiro de programas de desenvolvimento de líderes**. São Paulo: Saraiva, 2024.
- SANTOS, C. **Mindset de Crescimento: Desbloqueando seu potencial e o de sua equipe**. São Paulo: Literare Books, 2022.
- SCOTT, K. **Empatia Assertiva: Como Ser um Líder Incisivo Sem Perder a Humanidade**. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2022.
- SOUZA, R. **Liderança e Transformação Digital: Guia prático para reinventar organizações e pessoas**. São Paulo: Évora, 2023.

A GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SEU IMPACTO NO CRESCIMENTO DE PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS

*THE MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL INNOVATION AND ITS IMPACT ON THE
GROWTH OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES*

Kauã Patrick Louzeiro da Silva

14

RESUMO

Este estudo, mediante uma revisão de literatura de caráter qualitativo e descritivo, investigou como a gestão da inovação tecnológica impacta o crescimento e a sustentabilidade de pequenas e médias empresas (PMEs). A pesquisa, baseada em artigos científicos e dissertações indexadas nas bases Google Acadêmico e SciELO, buscou compreender a relação entre esses elementos. Os resultados demonstram que a inovação, quando gerida como um processo estratégico e estruturado, é um fator crítico para o fortalecimento competitivo das PMEs. A análise evidenciou que práticas formais de gestão da inovação, como a utilização de modelos estruturados e a auditoria, contribuem para a consolidação de vantagens competitivas, acesso a novos mercados e melhoria de produtos e processos. Conclui-se que o impacto é significativamente positivo, atuando como uma alavanca para o desenvolvimento sustentável, desde que integrado à cultura organizacional. Contudo, a natureza teórica da pesquisa, limitada a revisão bibliográfica, não permite generalizações ou a análise de aplicações práticas em contextos específicos, indicando a necessidade de futuros estudos empíricos para validar e aprofundar estas relações.

Palavras-chave: Inovação, Competitividade, tecnologia.

ABSTRACT

This study, through a qualitative and descriptive literature review, investigated how the management of technological innovation impacts the growth and sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs). Based on scientific articles and dissertations indexed in Google Scholar and SciELO databases, the research sought to understand the relationship between these elements. The results demonstrate that innovation, when managed as a strategic and structured process, is a critical factor in strengthening the competitiveness of SMEs. The analysis showed that formal innovation management practices, such as the use of structured models and auditing, contribute to the consolidation of competitive advantages, access to new markets, and improvement of products and processes. It concludes that the impact is significantly positive, acting as a lever for sustainable development, provided it is integrated into the organizational culture. However, the theoretical nature of the research, limited to a literature review, does not allow for generalizations or the analysis of practical applications in specific contexts, indicating the need for future empirical studies to validate and deepen these relationships.

Keywords: Innovation, Competitiveness, Technology.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da inovação tecnológica configurou-se como um fator essencial para o desenvolvimento e a competitividade das pequenas e médias empresas. Em um cenário econômico global e em constante transformação, a capacidade de inovar mostrou-se decisiva para a sustentabilidade dessas organizações. A introdução de novas tecnologias contribuiu para otimizar processos, reduzir custos e melhorar a qualidade de produtos e serviços, favorecendo o crescimento empresarial.

Apesar de seu potencial, pequenas e médias empresas enfrentaram desafios na adoção da inovação tecnológica, como restrições financeiras, dificuldades no treinamento de colaboradores e resistência a mudanças. Ainda assim, quando bem gerida, a inovação tornou-se um diferencial competitivo capaz de impulsionar a expansão de mercado, diversificar produtos e elevar a eficiência operacional, o que reforçou a necessidade de analisar esse processo.

A relevância do estudo esteve associada à demanda por conhecimento acerca da relação entre inovação e desenvolvimento empresarial. A inovação tecnológica revelou-se elemento decisivo não apenas para a competitividade, mas também para o fortalecimento econômico e social. Nesse sentido, o aprofundamento da discussão buscou oferecer subsídios que auxiliassem gestores e empreendedores na tomada de decisões estratégicas.

Diante desse contexto, definiu-se como problema de pesquisa a questão: como a gestão da inovação tecnológica impactou o crescimento e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas? Essa formulação orientou a condução do estudo, direcionando a análise para os fatores que impulsionaram ou dificultaram o processo inovador dessas organizações.

O objetivo geral consistiu em compreender a relação entre a gestão da inovação tecnológica e o crescimento de pequenas e médias empresas por meio de uma revisão de literatura. Para atingir esse propósito, foi traçado o seguinte objetivo específico: descrever os principais conceitos de inovação tecnológica, seus principais desafios e sua importância para o crescimento das empresas.

Assim, a pesquisa justificou-se por sua contribuição acadêmica e prática, ao aprofundar o entendimento da relevância da inovação tecnológica na realidade das pequenas e médias empresas. Além de oferecer subsídios teóricos para futuros estudos, o trabalho buscou fornecer elementos que apoiassem empresários, gestores e formuladores de políticas públicas na criação de estratégias que promovessem a inovação e fortalecessem o desenvolvimento sustentável do setor.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia

O tipo de pesquisa a ser realizada será uma revisão de literatura, com caráter qualitativo e descritivo. A revisão será conduzida a partir da busca de publicações nas bases de dados Google Acadêmico e SciELO, considerando obras publicadas nos últimos dez anos. Serão analisados dissertações, artigos científicos e revistas acadêmicas que abordem a gestão da inovação tecnológica e seu impacto no crescimento de pequenas e médias empresas.

Os critérios de inclusão serão publicações disponíveis em português e inglês, que apresentem análises teóricas e empíricas sobre o tema. Como critério de exclusão, serão



desconsiderados artigos de revisão, resumos de eventos acadêmicos e documentos sem rigor metodológico. As palavras-chave utilizadas na busca serão: “gestão da inovação tecnológica”, “inovação em pequenas e médias empresas”, “competitividade e inovação”.

2.2 Resultados e Discussão

A gestão da inovação tecnológica foi considerada um processo complexo, que envolveu etapas sequenciais de planejamento e coordenação e que exigiu postura constante de liderança (Pavanelli & Seido, 2014). No campo estratégico, a inovação foi compreendida como um método adequado para gerar valor e vantagens competitivas frente aos concorrentes (Pitelis, 2009). Sua relevância esteve associada à capacidade de criar valor para a empresa, independentemente do setor em que estivesse inserida (OECD – Directorate for Science Technology and Industry, 2011).

Essa visão reforçou a inovação como um processo estruturado que permitiu conceber novas formas de criar valor e antecipar demandas mercadológicas (Varandas, Salerno & Cauchick, 2014). Tornou-se essencial adaptar processos às necessidades futuras do mercado (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). O dinamismo competitivo e o surgimento de novos produtos e serviços exigiram das empresas a habilidade de inovar para se manterem no mercado (Souza & Bruno-Faria, 2013).

A inovação foi utilizada de forma estratégica para consolidar vantagens competitivas diferenciadas (De Paula et al., 2015). Sua eficiência esteve vinculada a fatores como liderança, cultura, planejamento, comunicação e integração funcional (Cormican & O’Sullivan, 2000). Isso exigiu a invenção e implementação de práticas e estruturas que favorecessem novos desenvolvimentos tecnológicos (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008).

As inovações puderam ser classificadas em incrementais e radicais, diferenciadas pela intensidade e impacto das mudanças geradas (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). Para Schumpeter (2003), inovações radicais criaram mudanças disruptivas e exigiram alto desempenho na gestão, enquanto as incrementais representaram melhorias graduais em métodos, produtos ou tecnologias existentes.

A auditoria da inovação mostrou-se relevante como instrumento para avaliar fatores-chave de sucesso (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). Ela também foi aplicada em cadeias de valor, como no estudo de Lianto et al. (2015), que identificaram gargalos relacionados à falta de colaboração multidisciplinar. Como apoio à decisão estratégica, modelos quantitativos, avaliaram competitividade, geração de ideias e índices globais de inovação (Danilevicz & Ribeiro, 2013).

A gestão da inovação foi representada por modelos estruturados, como o de busca, seleção, implementação e aprendizado (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). O modelo Stage-Gate dividiu o processo em etapas de desenvolvimento e avaliação (Cooper, 2008), enquanto o Funil de Inovação possibilitou avaliar múltiplos projetos simultaneamente (Clark & Wheelwright, 1993).

Outros modelos, como o de Quadros, Santos e Barros Neto (2013), integraram processos, ferramentas, governança e recursos, destacando a importância de parcerias e da inovação aberta (Chesbrough & Bogers, 2014). Na área de serviços, o processo de inovação também foi tratado como planejado e estruturado.

Ainda assim, reconheceu-se a existência de inovações não planejadas, resultantes de necessidades imediatas e soluções improvisadas. Essa diversidade de modelos demonstrou que a inovação dependeu tanto de práticas estruturadas quanto de adaptações con-

tingenciais, conforme a realidade organizacional.

A capacidade de inovação foi compreendida como o conjunto de competências, conhecimentos, ferramentas e recursos financeiros da empresa (Rejeb et al., 2008). Essa capacidade derivou da tecnologia utilizada, das habilidades dos trabalhadores e dos processos internos voltados à inovação, além de ser influenciada pela cultura organizacional e pela motivação promovida pelos empreendedores (Rejeb et al., 2008).

A continuidade e o crescimento empresarial dependeram da capacidade de inovar continuamente, baseada na geração e combinação de novos conhecimentos (Julien, 2010). Isso exigiu atualização constante e redes de interação organizacional (Varis & Littunen, 2010). A inovação também foi entendida como a conversão de conhecimentos em novos produtos e processos (Lofgren, 2014), permitindo que empresas ingressassem em novos mercados com competitividade (Love et al., 2016; Zucchella & Siano, 2014).

O vínculo entre inovação, exportação e desempenho das pequenas e médias empresas foi identificado como positivo e significativo (Love et al., 2016). A internacionalização da inovação tornou-se uma estratégia essencial para otimizar investimentos e ampliar a capacidade tecnológica, sendo amplamente aceita como base para o crescimento das PMEs (Zucchella & Siano, 2014).

A tecnologia foi considerada determinante para a competitividade, associada ao conhecimento acumulado e aplicado nos processos produtivos (Figueiredo, 2011). A inovação resultou da aplicação da criatividade em práticas organizacionais voltadas à melhoria de desempenho, configurando-se como instrumento de desenvolvimento econômico e social (Figueiredo, 2011).

Ciência, tecnologia e inovação impulsionaram o crescimento empresarial e econômico, gerando riqueza e qualidade de vida (Ramos & Almeida, 2008). Assim, ao ser aplicada nas pequenas e médias empresas, a inovação tecnológica contribuiu para a solução de problemas, aumento da eficiência e aproveitamento de oportunidades, mostrando-se motor fundamental do desenvolvimento sustentável.

A gestão da inovação tecnológica é um processo estratégico e complexo que exige não só de ferramentas, mas também liderança e coordenação constantes. De acordo com Pavanelli e Seido (2014), esse é um caminho que envolve planejamento e alinhamento, demonstrando que a inovação está ligada à estrutura da organização. Essa perspectiva é compartilhada por Pitelis (2009) e Porter e Ketels (2003), que também veem a inovação como um mecanismo fundamental para diferenciação e vantagem competitiva.

A literatura mostra que a inovação é um processo estruturado, capaz de criar valor e antecipar necessidades do mercado (Varandas; Salerno; Cauchick, 2014). A adaptação constante dos processos internos é fundamental, como observado por Birkinshaw, Hamel e Mol (2008). Dessa forma, as pequenas e médias empresas precisam desenvolver habilidades de inovação, que são essenciais para sobreviver e crescer em cenários em constante mudança (Souza; Bruno-Faria, 2013).

A inovação é utilizada para criar vantagens competitivas diferentes e duráveis (De Paula et al., 2015). No entanto, seu sucesso depende de fatores organizacionais, como liderança, cultura, comunicação e integração entre áreas (Cormican; O'Sullivan, 2000). Isso exige a criação de práticas e estruturas voltadas ao desenvolvimento tecnológico, que ajudem a construir capacidades internas capazes de sustentar a competitividade a longo prazo.

A inovação pode ser de natureza gradual ou radical, e cada tipo tem impactos distintos nos resultados (Tidd; Bessant; Pavit, 2005). Segundo Shumpeter (2003), as inovações



radicais promovem mudanças disruptivas, enquanto as incrementais garantem melhorias constantes. Para avaliar esses diferentes caminhos, a auditoria da inovação se torna um instrumento essencial, possibilitando diagnosticar falhas e direcionar práticas que melhorem a eficiência do processo (Tidd; Bessant; Pavitt, 2005).

Lianto et al. (2015), ao aplicar esse método, identificaram barreiras relacionadas à falta de colaboração entre setores diferentes. Para auxiliar na tomada de decisões estratégicas, modelos quantitativos ajudam a medir a competitividade e a geração de ideias. Danilevicz e Ribeiro (2013) destacam que essas ferramentas fornecem diagnósticos objetivos e contribuem para o desempenho inovador das empresas, reforçando o papel de análise quantitativa na gestão da inovação.

Existem diversos modelos estruturados para explicar a gestão da inovação. Tidd, Bessant e Pavitt (2005) organizam o processo em quatro etapas: busca, seleção, implementação e aprendizado. Já o modelo Stage-Gate (Cooper, 2008) divide o processo em fases de desenvolvimento e avaliação, enquanto o Funil de Inovação (Clark; Wheelwright, 1993) permite gerenciar diversos projetos simultaneamente, aumentando a eficiência e reduzindo os riscos.

Outros autores ampliam essa discussão ao incluir elementos como processos, ferramentas, governança e recursos, com Quadros, Santos e Barros Neto (2003) enfatizando a importância de parcerias e da inovação aberta (CHESBROUGH; BOGERS, 2014). No setor de serviços, Froehle e Roth (2007) e Santos e Spring (2013) também defendem a necessidade de um processo bem definido. Em contraponto, Sundbo e Toivonen (2001) e Gallouj e Weinstein (1997) reconhecem o valor das inovações informais que surgem sob pressão de necessidades urgentes.

Esse fenômeno é aprofundado por Gallouj e Toivonen (2011) e Toivonen (2010), mostrando que as inovações podem vir tanto de estratégias planejadas quanto de soluções improvisadas. Assim, sua eficácia depende dos recursos e da realidade de cada empresa, levando à adoção de estratégias mistas. O equilíbrio entre organização e flexibilidade torna-se, portanto, essencial para manter a capacidade de inovar das pequenas e médias empresas (PMEs) em ambientes complexos.

A capacidade de inovar pode ser entendida como um conjunto de habilidades, recursos financeiros, tecnologia e conhecimento disponíveis. Essa capacidade resulta das competências dos colaboradores, de processos internos voltados à inovação e da cultura da empresa. O papel da liderança também é fundamental, pois influencia diretamente a motivação e o envolvimento necessário para manter iniciativas inovadoras.

A continuidade e o crescimento de uma empresa estão ligados à geração constante de conhecimento e a sua aplicação em novos processos. Isso exige atualização constante e envolvimento em redes de interação. Para Lofgren (2014), a inovação é a transformação prática do conhecimento em novos produtos e serviços, o que permite às PMEs competir em mercados locais e internacionais com mais eficiência e sustentabilidade.

Estudos de Xu e Hua (2014) e Love et al. (2016) mostram uma relação positiva entre inovação, exportação e desempenho. A internacionalização da inovação torna-se uma estratégia importante, pois aumenta a capacidade tecnológica e o retorno sobre o investimento. Zucchella e Siano (2014) e a OCDE (2017) confirmam que esse processo sustenta o crescimento das PMEs, fortalecendo a sua presença em cadeias de valor globais. Nesse contexto, a tecnologia é vista como base para a competitividade (Figueiredo, 2011).

A inovação tecnológica, ao aplicar criatividade em práticas de melhoria, torna-se fonte de desenvolvimento organizacional e social. Ramos e Almeida (2008) reforçam que ci-

ência, tecnologia e inovação são pilares do progresso econômico e da qualidade de vida. Assim, para as PMEs, inovar significa resolver problemas internos, melhorar a eficiência e explorar novas oportunidades, consolidando a inovação como um elemento essencial para seu crescimento sustentável.

Dessa forma, percebe-se que a gestão da inovação tecnológica transcende a dimensão técnica e assume um papel estratégico e cultural dentro das organizações. A inovação não se limita à introdução de novos produtos, mas envolve a transformação de processos, estruturas e comportamentos, criando um ambiente organizacional propício à criatividade e à experimentação contínua.

As pequenas e médias empresas, ao adotarem práticas de inovação sistematizadas, tornam-se mais resilientes diante das oscilações do mercado e das mudanças tecnológicas. Esse comportamento adaptativo é essencial para enfrentar desafios competitivos e aproveitar oportunidades emergentes, reforçando a importância da aprendizagem organizacional e do investimento em capital humano.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento surge como fator determinante para o sucesso da inovação. O compartilhamento de informações e a criação coletiva de soluções favorecem o desenvolvimento de competências inovadoras e fortalecem a capacidade de resposta das PMEs frente às demandas externas. Assim, o conhecimento torna-se um ativo estratégico central, articulando tecnologia, processos e pessoas.

Outro aspecto relevante é o papel das políticas públicas e dos ecossistemas de inovação. A interação entre empresas, universidades e centros de pesquisa constitui um vetor essencial para a geração de novas tecnologias e o fortalecimento da competitividade regional. Esses ambientes colaborativos ampliam o acesso a recursos, fomentam parcerias e estimulam o surgimento de soluções inovadoras.

Além disso, a transformação digital tem impulsionado a necessidade de integração entre inovação tecnológica e transformação organizacional. Tecnologias como inteligência artificial, big data e automação estão remodelando processos produtivos e exigindo das PMEs uma postura mais proativa na adoção de estratégias digitais (Bessant & Tidd, 2015). Essa integração redefine modelos de negócios e gera novas formas de criação de valor.

Por conseguinte, se observa que o sucesso da inovação tecnológica depende do alinhamento entre estratégia, cultura e estrutura organizacional. Empresas que investem em inovação contínua e mantêm uma cultura aberta ao aprendizado conseguem não apenas melhorar seu desempenho interno, mas também fortalecer sua posição competitiva no mercado. Tal alinhamento é o que transforma a inovação em vantagem sustentável.

Assim, a discussão mostra que a gestão da inovação tecnológica é um processo dinâmico, integrado e multifatorial, que requer visão de longo prazo, liderança inspiradora e políticas de incentivo adequadas. As PMEs que internalizam esses princípios se tornam protagonistas no desenvolvimento econômico e social, contribuindo para uma economia mais inovadora, competitiva e sustentável.

3 CONCLUSÃO

Com base na revisão de literatura, conclui-se que o objetivo de compreender a relação entre a gestão da inovação tecnológica e o crescimento das pequenas e médias empresas foi atingido. Ficou claro que a inovação, quando é tratada de forma planejada e estratégica, tem papel essencial no fortalecimento e na sustentabilidade dessas organizações. O



estudo mostrou que a gestão da inovação pode gerar ganhos reais, como o aumento da competitividade, o acesso a novos mercados e o aprimoramento de produtos e processos. Dessa forma, a resposta ao problema de pesquisa indica que a inovação tecnológica tem um impacto significativo e positivo, especialmente quando faz parte da cultura e da rotina das empresas.

Apesar de o objetivo ter sido alcançado, é importante reconhecer as limitações deste trabalho. Por ser uma pesquisa baseada apenas em revisão bibliográfica, os resultados refletem o que já foi estudado por outros autores, mas não trazem dados práticos ou análises diretas sobre empresas específicas. Isso significa que não foi possível observar na prática como as PMEs aplicam a gestão da inovação.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos, com análise de casos reais ou levantamento de dados quantitativos, que possam mostrar com mais clareza como as práticas de inovação funcionam no dia a dia das PMEs. Também seria interessante comparar empresas de diferentes regiões e setores para entender melhor os fatores que fortalecem ou dificultam a inovação. Por fim, explorar a relação entre inovação aberta, sustentabilidade e desempenho financeiro pode ser um caminho promissor para compreender de forma mais ampla o papel da inovação no crescimento das pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

- DANILEVICZ, Â. DE M. F.; RIBEIRO, J. L. D. Um modelo quantitativo para a gestão da inovação em portfólio de produtos. *Gestão & Produção*, v. 20, n. 1, p. 59-75, mar. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100005> Acesso em: 2 out. 2025.
- HILLEN, C; MACHADO, H. P. V. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM PMES DO SEGMENTO INDUSTRIAL DE CONFECÇÕES. *Review of Administration and innovation – RAI*, v.12, n. 4, p. 76, 30 dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101482> Acesso em: 2 out. 2025.
- KITSUTA, C. M.; QUADROS, R. Gestão da inovação em empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação: modelos de inovação planejada, de aplicação rápida e de inovação deliberada a posteriori. *Cadernos EBAPE.BR*, v.17, p. 1048-1061, 20 jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174440> Acesso em: 19 set. 2025.
- PAULA et al. MENSURAÇÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. *INMR – Innovation & Management Review*, v.12, n. 4, p. 232-253, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.102277> Acesso em: 2 out. 2025.
- SÁNCHEZ OCAMPO, E.; IACANO, A.; LEANDRO, F. R. Gestão da inovação em empresas de base tecnológica: um estudo de caso em empresas incubadas. *Innovar*, v. 29, n. 74, p. 71-84, 1 out. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82062> Acesso em: 19 set. 2025.
- SANTOS, Sebastião dos; ALVES, Felipe Ferreira; FILHO, Gilvan Epifânio dos Santos. A Inovação e Tecnologia nas Micro e Pequenas Empresas. *RACE – Revista de Administração do Cesmac*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2016. DOI: 10.3131/race.v1i1.523. Acesso em: 19 set. 2025.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2015. Ebook. ISBN 9788582603079. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079>. Acesso em: 18 set. 2025.
- TRINDADE, E. P. et al. INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. *Congresso Internacional de conhecimento e Inovação*, 1 out. 2018.
- Zucchella, A., & Siano, A. (2014). Internationalization and Innovation as Resources for SME Growth in Foreign Markets: A Focus on Textile and Clothing Firms in the Campania Region. *International Studies of Management & Organization*, 44(1), 21–41. Disponível em: <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440102> Acesso em: 19 set. 2025.

O Volume 6 de Estudos Interdisciplinares da Contabilidade e Administração reúne pesquisas que exploram empreendedorismo, gestão estratégica, liderança, auditoria, marketing e inovação. A obra analisa desafios contemporâneos das organizações e propõe soluções fundamentadas em evidências científicas. Com abordagem interdisciplinar, discute sustentabilidade, transformação digital e desenvolvimento de pessoas. Destina-se a pesquisadores, estudantes e profissionais que buscam compreender as dinâmicas atuais da gestão. Uma leitura essencial para quem deseja integrar teoria, prática e inovação no ambiente organizacional.

