

Administração na Medida

Conhecimento Compartilhado



Administração na Medida

Conhecimento Compartilhado

IFF

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA

Campus

SÃO VICENTE DO SUL

Autores:

Adrean Brum Rodrigues, Alexsander Adriel Schütz, Amanda Marques Frigi, Ana Laura Masteloto Carvalho, Andressa da Silva Quadros, Andressa Silveira Ramos, Carine Gasparini Migliorin, Carlos Eduardo Lüdtke, Claudiane Ben Deponti, Daiani Dias Molina Raquelli, Eduarda Santos da Silva, Francisco Borges Pinheiro, Ingrid Olin Bernardi, Kauany Nascimento dos Santos, Larissa Lesina Peres, Lauren Porto da Silva, Lucas Brondani dos Santos, Lúcia Haigert Durgante, Luiz Pablo Rodrigues Souza, Míria Martins Guerra, Pedro Henrique Paiva Lamberty, Rafael da Costa Duarte, Vinícius de Salles Hoffart, Vitória Biasi Bacin.

Organizadores:

Gibsy Lisiê Soares Caporal

Deise Graziele Dickel

Vinícius Radetzke da Silva

Colaboração Técnica Científica:

Dra. Luciana Scherer

Dra. Nuvea Kuhn

Ms. Fábio Rijo Duarte

Edição e Revisão:

OmniStrategy

Os textos são de responsabilidade de seus autores.

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
(CIP)**

A238

ADMINISTRAÇÃO na medida: conhecimento compartilhado / Adrean ...[et al.]; organizadores: Gibsy Lisiê Soares Caporal, Deise Graziele Dickel, Vinícius Radetzke da Silva; colaboração técnica científica: Luciana Scherer, Nuvea Kuhn, Fábio Rijo Duarte. - São Vicente do Sul: Omnistrategy, [2026].

127 p. ; il.

ISBN 978-65-88516-07-2 (impresso)

ISBN 978-65-88516-08-9 (digital)

Livro resultante do projeto Administração na Medida realizado no âmbito do Instituto Federal Farroupilha – Campus São Vicente do Sul.

1. Administração. 2. Marketing. 3. Vendas. I. Caporal, Gibsy Lisiê Soares (org.). II. Dickel, Deise Graziele (org.). III. Silva, Vinícius Radetzke da (org.). V. Título.

CDU 658

Elaborada por: Filipe Copetti - CRB10/2390



SUMÁRIO

1. REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE VENDAS	13
1.1. Introdução.....	13
1.2. Redes Sociais e Vendas	14
1.3. Considerações Finais	16
1.4. Referências	17
2. PREÇO COMO MEDIDA, VALOR COMO SIGNIFICADO	19
2.1. Introdução.....	19
2.2. Concepção de Preço e Valor.....	20
2.3. Conclusão.....	29
2.4. Referências	29
3. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UMA ESTRATÉGIA PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA.....	31
3.1. Introdução.....	31
3.2. Fidelização de Clientes	31
3.3. Considerações Finais.....	35
3.4. Referências	36
4. PERDAS E DESPERDÍCIOS NA CADEIA PRODUTIVA.	39
4.1. Introdução.....	39
4.2. Referencial Teórico.....	40
4.3. Considerações Finais	43
4.4. Referências	43
5. MARKETING NO INSTAGRAM.....	45
5.1. Introdução.....	45
5.2. Referencial Teórico.....	45
5.3. Conclusão.....	48
5.4. Referências	49
6. IDENTIDADE VISUAL: O TEMPERO SECRETO QUE SEU RESTAURANTE PODE ESTAR IGNORANDO	51





6.1. Introdução	51
6.2. Identidade Visual de Restaurantes	51
6.3. Conclusão	55
6.4. Referências	56
7. GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM IMPLANTAÇÕES DE ERP	59
7.1. Introdução	59
7.2. Gestão de Mudanças Organizacionais em Implantações de ERP	60
7.3. Conclusão	61
7.4. Referências	62
8. VOCÊ SABE FAZER UM INVENTÁRIO DE ESTOQUES?	63
8.1. Introdução	63
8.2. Inventário de Estoques	64
8.3. Conclusão	68
8.4. Referências	68
9. O CUSTO OCULTO DA PRODUTIVIDADE: reflexões sobre burnout e estresse	71
9.1. Introdução	71
9.2. Síndrome de Burnout	73
9.3. Conclusão	77
9.4. Referências	78
10. VITRINE CONECTADA: O PODER DO MARKETING DIGITAL NO COMÉRCIO DE BAIRRO	83
10.1. Introdução	83
10.2. Vitrine Conectada: O Poder do Marketing Digital no Comércio de Bairro	84
10.3. Conclusão	87
10.4. Referências	87





11. LIDERANÇA PARA MOTIVAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS EMPRESAS	89
11.1. Introdução	89
11.2. Desenvolvimento de Liderança	90
11.3. Conclusão	92
11.4. Referências	93
12. CONHECENDO E DESCOMPLICANDO FRANQUIAS	95
12.1. Introdução	95
12.2. Referencial Teórico	96
12.3. Conclusão	100
12.4. Referências:	100
13. AMBIENTE EM FOCO: IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	103
13.1. Introdução	103
13.2. Clima Organizacional	103
13.3. Conclusão	107
13.4. Referências	107
14. COMO ESTÁ A SITUAÇÃO FINANCEIRA DOS BRASILEIROS?	109
14.1. Introdução	109
14.2. Endividamento	109
14.3. Conclusão	111
14.4. Referências	112
15. PRINCIPAIS CAUSAS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	115
15.1. Introdução	115
15.2. Rotatividade de Pessoal	116
15.3. Conclusão	120
15.4. Referências	120





16. ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUES: Boas práticas e ferramentas de controle.	123
16.1. Introdução	123
16.2. Referencial Teórico.....	124
16.3. Conclusão	127
16.4. Referências	128
17. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE DECIDEM A COMPRA	129
17.1. Introdução	129
17.2. Fatores que influenciam o comportamento de compra	129
17.3. Considerações Finais.....	134
17.4. Referências	134
18. ENTENDENDO CONFLITOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS	135
18.1. Introdução	135
18.2. Conflitos Pessoais e Organizacionais.....	135
18.3. Conclusão	139
18.4. Bibliografia.....	140
19. GESTÃO DE JORNADA DE TRABALHO: DIRETRIZES TÉCNICAS PARA O CONTROLE E PREENCHIMENTO DE PONTO	143
19.1. Introdução	143
19.2. Referencial Teórico.....	144
19.3. Metodologia.....	146
19.4. Resultados e Discussão.....	147
19.5. Conclusão	149
19.6. Referências	150
20. EVOLUÇÃO DA NORMA REGULAMENTADORA NR-1: IMPACTOS HISTÓRICOS, ATUALIZAÇÕES RECENTES E DESAFIOS NA GESTÃO DE RISCOS PSÍCOSSOCIAIS.	153
20.1. Introdução	153





20.2. Referencial Teórico.....	155
20.3. Conclusão.....	161
20.4. Referências	162
21. DIREITOS NA ADMISSÃO E RESCISÃO DE FUNCIONÁRIOS: A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CLT E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	167
21.1. Introdução.....	167
21.2. Referencial Teórico.....	167
21.3. Conclusão.....	173
21.4. Referências	174
22. ESCALA 6X1: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DO TRABALHO	177
22.1. Introdução.....	177
22.2. Referencial Teórico.....	177
22.3. Discussão sobre a escala 6x1.....	179
22.4. Considerações Finais	180
22.5. Referências	181
23. DIREITOS QUE VALEM OURO: SAIBA MAIS SOBRE FÉRIAS E DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO	183
23.1. Introdução.....	183
23.2. Referencial Teórico.....	184
23.3. Conclusão.....	185
23.4. Referências	186
24. COMUNICAÇÃO INTERNA: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS NA ERA DIGITAL	189
24.1. Introdução.....	189
24.2. Comunicação Interna	190
24.3. Considerações Finais	194
24.4. Referências Bibliográficas.....	196



APRESENTAÇÃO

O livro *Administração na Medida* é, antes de tudo, o resultado concreto de uma ação extensionista. Ele nasce no âmbito de um projeto de extensão que compreende a educação como um processo que se completa quando o conhecimento produzido na instituição dialoga com a sociedade, retorna a ela e contribui para a transformação da realidade. Nosso reconhecimento aos servidores que protagonizam tal iniciativa.

No Instituto Federal Farroupilha – Campus São Vicente do Sul, o ensino é concebido de forma indissociável da pesquisa e da extensão. Essa integração constitui um princípio formativo fundamental, pois reconhece que a formação acadêmica se fortalece quando articulada à investigação e ao compromisso social. Nesse contexto, a extensão ocupa um lugar estratégico: é o espaço do encontro, da escuta, da troca de saberes e da construção coletiva de soluções para desafios reais vivenciados pela comunidade.

O projeto **Administração na Medida** materializa essa concepção ao levar o conhecimento produzido no Curso de Administração para além dos muros institucionais, quando se propõe a aproximar estudantes, professores, empreendedores, trabalhadores e organizações da região. Mais do que transmitir conteúdos, a proposta extensionista que sustenta esta obra promove o diálogo entre saberes acadêmicos e experiências práticas, reconhecendo o território como espaço legítimo de aprendizagem.

Ao participarem desse processo, os estudantes exercitam uma formação ampliada, que ultrapassa a sala de aula. Aprendem a comunicar o conhecimento de forma responsável, a compreender realidades diversas e a reconhecer o papel social da Administração no fortalecimento de pequenos negócios, na melhoria das relações de trabalho e na promoção do desenvolvimento local. Assim, o livro também se constitui como um registro do protagonismo discente e da aprendizagem construída a partir da interação com a comunidade.

A ideia de “medida”, que orienta a obra, expressa justamente essa busca por equilíbrio: uma Administração adequada às realidades locais, sensível às pessoas e atenta aos desafios sociais e econômicos do território. Não se trata de oferecer respostas

prontas, mas de estimular reflexões e práticas que considerem o contexto, o diálogo e a construção coletiva.

Produzido no Instituto Federal Farroupilha, *Administração na Medida* reafirma a extensão como dimensão essencial da educação pública, gratuita e de qualidade. Que esta obra contribua para fortalecer vínculos entre a instituição e a sociedade, inspirando novas ações, novos diálogos e novas formas de pensar e praticar a Administração a serviço do desenvolvimento regional.

Boa leitura.

Paulo Roberto Cecconi Deon

Diretor Geral do Instituto Federal Farroupilha – Campus São
Vicente do Sul

INTRODUÇÃO

Escrever a Introdução do livro, originado no Projeto de Extensão **Administração na Medida**, é, para mim, uma tarefa duplamente prazerosa. Em primeiro lugar, porque se trata de um material que nasce como um desafio lançado aos alunos em minha sala de aula, no sexto semestre do Curso de Administração, na disciplina de Práticas de Extensão I, e em meio às transformações que marcam a educação superior brasileira, especialmente com a curricularização da extensão universitária.

Nesse movimento, a formação acadêmica com a experiência prática, teoria e realidade, ensino e compromisso social, característica do Instituto Federal, orientou a disciplina e o projeto que desenvolvi com os alunos. A elaboração de textos em um material que pudessem dialogar diretamente com a comunidade na qual o Instituto Federal Farroupilha, Campus de São Vicente do Sul, participa, foi a proposta que lancei e por onde os alunos foram sendo convocados a decidir, organizar e sistematizar o conhecimento de gestão. Definiram temas de seu interesse, de forma que o material pudesse fazer sentido ao ser compartilhado nos contextos e contornos regionais.

O trabalho foi, antes de tudo, escutar e sentir com aos estudantes, suas expectativas sobre os conceitos básicos de gestão que a região demandava, pois afinal nossos alunos participam dessas comunidades regionais e dialogam com esses territórios em São Vicente do Sul, Jaguari, São Francisco de Assis, Nova Esperança do Sul, Mata, São Pedro do Sul e Agudo, cidades do interior do Rio Grande do Sul.

São lugares que entendemos como protagonistas da vida desses alunos e, por onde, as suas histórias de vida se entrelaçam nessas realidades. O objetivo do livro se estrutura, por isso, na concepção de Paulo Freire quando ele nos faz compreender a extensão como comunicação, participação dialógica e coletiva do conhecimento entre universidade e comunidade.

O livro se configura como uma coletânea de textos afirmando-se como um gesto de troca com as comunidades que foram sendo visitadas e foram se apropriando e discutindo os conceitos aqui relatados. Trata-se também de uma forma de devolução, um retorno concreto do papel da universidade pública à sociedade que

a sustenta e lhe dá sentido. Ao compartilhar nossos saberes nos encontros do Projeto Administração na Medida, fomos dialogando com os territórios, reconhecendo que o conhecimento se produz na experiência cotidiana desses diálogos.

Em segundo lugar, é especialmente gratificante perceber que essa proposta começa a se concretizar por uma nova forma de sentir e conhecer a Administração, em uma prática pedagógica e extensionista que foi mais significativa com a participação interdisciplinar da colega Dra. Deise e do colega Dr. Vinícius que auxiliaram os estudantes nessa jornada, contribuindo para a organização do trabalho e fortalecendo a construção coletiva do conhecimento.

A turma ADM9 aceitou o desafio, parabéns. Conseguimos com pouquíssimos recursos e com muito apoio do nosso Campus, através do Diretor Fabiano Damasceno, elaborar um material que evidencia o compromisso do Curso de Administração com o desenvolvimento dos nossos alunos, do território e da nossa comunidade.

Por Gibsy Lisiê Soares Caporal

Professora do Instituto Federal Farroupilha – Campus São Vicente do Sul

1. REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE VENDAS

Adrean Brum Rodrigues

1.1. Introdução

Este estudo trata sobre a importância do uso estratégico das redes sociais e do marketing digital para aumentar as vendas das empresas. O objetivo é proporcionar uma análise sobre o impacto das redes sociais no processo de vendas, considerando como elas podem ser aproveitadas para atrair, engajar e converter clientes no cenário atual.

Percebe-se a transição do marketing tradicional para o digital se acelerando a cada ano e as redes sociais desempenham um papel crucial nesse movimento, não sendo mais apenas uma ferramenta de entretenimento pessoal e relação social, mas um canal de relacionamento para negócios como publicidade online ou redes de monitoramento de negócios (KOTLER, KELLER E CHERNEV, 2024).

Tem-se observado que, nos últimos anos, as redes sociais têm se tornado cada vez mais presente na área de vendas de forma estratégica. As plataformas como Facebook, Instagram, TikTok e LinkedIn evoluíram consideravelmente, de simples ferramentas de entretenimento e comunicação, para centros de comércio e interação direta com consumidores e públicos de interesse (KOTLER, KELLER E CHERNEV, 2024).

A relação entre empresas e consumidores, através do digital, trouxe novas formas de alcançar e engajar clientes, tornando as redes sociais uma ferramenta indispensável para comerciantes que desejam expandir o alcance de suas marcas e produtos. Em 2023, o número de usuários de redes sociais no mundo superou 4 bilhões de pessoas, o que representa cerca de 60% da população mundial (STATISTA, 2025). Esse dado demonstra o impacto significativo que as redes sociais têm sobre a mudança de comportamento das pessoas.

O objetivo de tratar deste tema é compreender as redes sociais o cenário de vendas e relacionamento das empresas potencializando os resultados de vendas, para isso alguns conceitos serão abordados a seguir.

1.2. Redes Sociais e Vendas

O cenário econômico atual é cada vez mais digital e ter uma presença online forte é essencial para a competitividade das empresas. As plataformas sociais oferecem recursos que permitem às empresas se conectarem diretamente com seus consumidores, criando uma comunicação mais personalizada e interativa. Em um ambiente onde a concorrência é intensa, saber utilizar essas ferramentas de maneira eficaz pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso no mercado.

A transformação digital nas empresas foi acelerada nos últimos anos, especialmente com a pandemia de COVID-19, que impulsionou ainda mais a adoção do marketing digital. Empresas fechadas precisavam se conectar com os clientes, as redes sociais foram uma saída (STATISTA, 2025). Conforme dados apresentados pelo IBGE (2022), cerca de 81% das empresas brasileiras com até 99 funcionários utilizam a internet para divulgar seus produtos, com destaque para o uso de redes sociais como principal ferramenta de marketing. O SEBRAE (2026) aponta que pequenas e médias empresas têm encontrado no marketing digital uma forma eficaz de aumentar a competitividade, com 62% dessas empresas afirmando que suas vendas aumentaram após a adoção de estratégias digitais. Isso demonstra o impacto positivo que o digital está desempenhando nas empresas de diversos setores, proporcionando não apenas aumento nas vendas, mas também uma melhora na percepção da marca.

A definição de redes sociais engloba plataformas digitais onde indivíduos e empresas criam perfis, interagem, compartilham conteúdo e formam comunidades em torno de interesses comuns. As redes sociais oferecem uma gama de ferramentas de comunicação, como postagens, stories, vídeos ao vivo e chats, para interação com o público. No contexto das empresas, essas plataformas funcionam como canais de engajamento direto com o consumidor, sendo utilizadas para promover produtos e serviços como agentes da propaganda online de seus produtos (KOTLER, KELLER E CHERNEV, 2024). Algumas empresas podem, ainda, utilizar redes sociais para aumentar sua visibilidade, fortalecer sua marca e, conseqüentemente, vender diretamente aos consumidores. Um exemplo claro de como as redes sociais podem ser integradas a modelos de negócios é o uso do Facebook Ads,

uma ferramenta que permite a segmentação precisa de públicos, oferecendo anúncios personalizados para gerar vendas.

Segundo estudos sobre marketing digital e comportamento do consumidor nas plataformas digitais, as redes sociais ultrapassam a função de entretenimento, configurando-se como espaços estratégicos capazes de influenciar decisões de compra e converter consumidores em compradores por meio de anúncios e conteúdos direcionados e pelo acompanhamento da jornada do cliente (KOTLER, KELLER E CHERNEV AL., 2024). Isso explica como as plataformas sociais se tornaram vitais para o processo de vendas, destacando a capacidade das empresas de se conectar diretamente com seu público-alvo e influenciar suas decisões de compra de maneira eficaz.

Outro ponto relevante a ser observado é a mudança no comportamento de consumo, com os consumidores cada vez mais exigentes e informados. As redes sociais não apenas ajudam na promoção de produtos, mas também proporcionam interação em tempo real, permitindo que as empresas respondam rapidamente às necessidades e dúvidas dos consumidores, o que melhora a experiência de compra e fortalece a confiança na marca. A conversão também se torna mais ágil, uma vez que muitas plataformas já integram recursos de compra direta, como o Instagram Shopping e o Facebook Ads, facilitando o processo de decisão de compra.

O comportamento do consumidor nas redes sociais é marcado por um maior grau de autonomia e informação. Os consumidores não se limitam a buscar produtos, mas também pesquisam sobre a reputação das marcas, leem resenhas de outros usuários, e interagem com influenciadores digitais, o que aumenta a necessidade das empresas se posicionarem de forma autêntica e transparente nas redes. "O consumidor moderno busca empresas que ofereçam não apenas produtos, mas também experiências e conteúdos que agreguem valor à sua jornada de compra" (SOLOMON, 2016).

Dados do SEBRAE (2026) indicam que as empresas que utilizam estratégias de tráfego pago nas redes sociais apresentam um aumento de até 30% nas vendas, comparado com aquelas que não fazem uso dessa ferramenta. Isso reforça a importância de se investir no marketing digital, pois ele se tornou um canal primordial para alcançar novos públicos, expandir mercados e gerar vendas

mais rápidas. A segmentação precisa, oferecida por plataformas como o Facebook Ads, é um dos principais motivos desse aumento, já que permite que as empresas direcionem suas campanhas de forma assertiva para o público com maior potencial de conversão.

Além disso, o uso de influenciadores digitais tem se tornado uma estratégia eficaz para aumentar as vendas nas redes sociais. A importância da interatividade nas redes sociais é um ponto crucial nesse processo. Não basta apenas criar anúncios, é preciso criar uma relação constante com o consumidor, respondendo a suas dúvidas, oferecendo conteúdo relevante e criando um ambiente de confiança. Os influenciadores são uma forma de criar essa confiança (TERRA, 2021; CIALDINI ET AL, 2018). A credibilidade dos influenciadores é transferida para as marcas que promovem, e essa relação pode resultar em um alto retorno sobre o investimento (ROI). Influenciadores são os novos líderes de opinião no ambiente digital, e suas recomendações têm um impacto direto sobre as decisões de compra de seus seguidores, segundo Freberg et al (2011). A parceria com influenciadores não só amplia o alcance da marca, mas também constrói uma relação mais profunda com o público, que passa a confiar mais na recomendação do influenciador do que em uma publicidade tradicional.

1.3. Considerações Finais

A incorporação de estratégias digitais, a partir das redes sociais, ao modelo de negócios das empresas tem se intensificado no cenário atual. Empresas de diferentes portes e segmentos vêm utilizando essas plataformas de forma estratégica para desenvolver campanhas direcionadas, fortalecer o posicionamento de suas marcas, ampliar o alcance junto aos consumidores e comunicar suas ofertas. Nesse contexto, as redes sociais consolidam-se não apenas como importantes canais de marketing, mas também como ferramentas essenciais para organizações que buscam competitividade e visibilidade no ambiente digital.

1.4. Referências

- CIALDINI, Robert; MARTIN, Steven; GOLDSTEIN, Noah. Persuasão e influência: como pequenas mudanças podem gerar grandes resultados. São Paulo: HSM, Altas Book, 2018.
- FREBERG, K.; GRAHAM, K.; MCGAUGHEY, K.; FREBERG, L. Quem são os influenciadores das redes sociais? Um estudo sobre percepções públicas de personalidade. Public Relations Review, v. 37, n. 1, p. 90-92, 2011.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. Administração de marketing. Porto Alegre: Bookman, São Paulo: Pearson, 2024.
- TERRA, Carolina Frazon. Marcas influenciadoras digitais: como transformar organização em produtoras de conteúdo digitais. São Paulo: Difusão editora, 2021.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Como implementar marketing digital em pequenas empresas. Disponível em <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/marketing-digital-pequenas-empresas>. Acesso em: 01 de maio 2026.
- SOLOMON, Michael R. Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 11 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- STATISTA. Digital Report 2023: Global Overview. Statista, 2023. Disponível em <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>. Acesso em 17 novembro 2025.

2. PREÇO COMO MEDIDA, VALOR COMO SIGNIFICADO

Alexsander Adriel Schütz

2.1. Introdução

Este estudo trata sobre a compreensão dos conceitos de preço e valor de um determinado bem ou serviço. O objetivo de tratar esse tema é trazer esclarecimento sobre esses conceitos que, muitas vezes, são tratados de maneira confusa ou distorcida.

O preço, portanto, refere-se ao valor monetário pago, enquanto o valor é a percepção dos benefícios alcançados na compra. De acordo com Machline, Claude et al. (2010), o preço está ligado às decisões estratégicas da empresa, já que os resultados financeiros dela dependem, em parte, da definição do valor monetário do que ela cobra pelos seus produtos. De uma forma mais ampla, o preço é uma variável tão importante que alguns especialistas acreditam que, quando os preços de mercado deixam de cumprir a sua função na distribuição de recursos, a empresa passa a ser mais uma estrutura interna voltada para a produção.

O preço tem como objetivo maximizar o lucro e a saúde financeira da empresa, cobrindo os custos, as despesas, aumentando a participação de mercado e promovendo as vendas. Além disso, garante a competitividade atraindo novos clientes e retraindo os existentes, melhorando a percepção da marca no mercado.

As variações de preços entre diferentes empresas resultam das diversas atividades envolvidas na criação, produção, venda e entrega de bens e serviços. Do ponto de vista das empresas, para garantir a sobrevivência a longo prazo, é essencial que os preços praticados sejam superiores aos custos. Essa diferença constitui o conceito de lucro, elemento crucial para a continuidade do negócio. No entanto, do ponto de vista do mercado, um produto só se torna atraente e desejável quando consegue transmitir a percepção de que seu valor supera o preço cobrado (BRUNI, 2012).

O valor determina o motivo pelo qual o consumidor escolhe uma marca em vez de outra. O seu objetivo é relacionar o problema do público a uma solução clara, diferenciada e pertinente (VAZ, 2025).

Um exemplo que podemos citar é a empresa Tupperware. Os produtos da Tupperware atendiam as necessidades das famílias, pois ajudavam a manter os alimentos frescos ao ar livre e a transportá-los para as festas e de volta para casa. Quando os micro-ondas se tornaram eletrodomésticos comuns nas cozinhas das famílias, a Tupperware lançou produtos projetados especificamente para eles, o que permitiu que os consumidores reaquecessem restos de alimentos ou preparassem os alimentos congelados que estavam se popularizando. Além de inovar e estender a linha de produtos constantemente, a Tupperware introduziu aulas e demonstrações para os clientes aprenderem a preparar alimentos, cozinhar com o micro-ondas, economizar no supermercado, otimizar espaço nos armários e administrar o seu tempo. Para adaptar-se à vida agitada dos clientes ocupados, a Tupperware criou demonstrações no ambiente de trabalho (KOTLER, KELLER, CHERNEV, 2024. p. 388).

Tem-se observado que por meio da diferenciação, a empresa procura oferecer um produto com valor adicional, que geralmente possibilita a cobrança de um preço mais alto e compensa, com margem, eventuais custos elevados. Em muitos casos, essa diferenciação está ligada à marca e à imagem que a empresa projeta no mercado, as quais precisam estar alinhadas ao conceito que deseja consolidar junto aos clientes.

Nesse estudo, analisaremos a concepção de preço e valor nos ambientes de negócios.

2.2. Concepção de Preço e Valor

Segundo Kotler e Armstrong (2009), quando uma empresa percebe que seu principal concorrente está oferecendo um produto semelhante por um preço mais baixo, a reação mais comum é diminuir o preço até igualar ou até mesmo abater aquele preço. Embora pareça uma boa estratégia para atrair clientes e fazer com que eles escolham sua marca, essa abordagem tem seus riscos. Muitas vezes, várias reduções de preço podem desencadear uma verdadeira guerra de descontos, que acaba prejudicando as margens de lucro de todo o setor. Além disso, oferecer descontos frequentes pode acabar desvalorizando o produto aos olhos dos consumidores.

Além disso, ao saber a diferença entre preço e valor, é possível desenvolver estratégias para aumentar o valor da sua marca e dos seus produtos, sempre pensando nos benefícios que eles podem trazer para o cliente. Esses aspectos influenciam muito mais na decisão de compra do que o preço, conforme explica a Redação Escola de E-commerce (2023).

Segundo o portal Sebrae (2025), preço é o valor em dinheiro necessário para comprar um produto ou serviço, ou seja, o preço final que o cliente paga. O preço também mostra ao mercado qual é a ideia de valor que a empresa tem para seu produto ou marca. Quando um produto é bem-feito e bem divulgado, a empresa pode cobrar um valor mais alto e obter bons lucros. No entanto, a nova situação econômica fez com que muitas pessoas repensassem o quanto estão dispostas a pagar por bens e serviços, obrigando as empresas a repensar cuidadosamente suas estratégias de precificação (KOTLER, KELLER, CHERNEV, 2024).

A importância do preço em um negócio é fundamental, pois ele influencia diretamente nas decisões de compra dos consumidores. Ele deixa de ser apenas um número, e passa a ser a quantia que um consumidor deve pagar refletido nos custos de produção, na demanda de mercado e na percepção de valor.

De acordo com Kotler (2024), para uma empresa definir seus preços, é importante levar em conta vários fatores, como: a determinação de preços com base no objetivo da empresa (lucro de curto prazo, penetração de mercado, desnatamento de mercado – a empresa torna a oferta acessível apenas aos clientes com maior disposição para pagar, liderança na qualidade); a determinação da demanda (quanto maior for o preço, menor será a quantidade demandada - “preço teto”); estimativas de custos (representa os custos fixos, variáveis e totais - “piso do preço”); análise dos preços dos concorrentes (empresas que oferecem a combinação entre baixo preço e alta qualidade estão conquistando os clientes). No quadro 1, apresenta-se a psicologia dos preços na visão do consumidor.

Quadro 1 - Psicologia do preço ao olhar do consumidor

	Descrição
Preço de Referência	Possíveis preços de referência incluem o preço justo (o que os consumidores acreditam que o produto deveria custar), o preço típico (preço da marca), o último preço pago, o limite máximo de preço (preço máximo que a maioria dos consumidores pagaria), o limite de preço mínimo (o mínimo que a maioria dos consumidores pagaria), o preço dos concorrentes e o preço com desconto.
Preço de Imagem	Muitas pessoas tendem a associar o preço à qualidade do produto. Essa estratégia funciona especialmente com itens que despertam o desejo de parecer bem, como perfumes, carros de luxo e roupas de marca. Por exemplo, um frasco de perfume pode custar apenas 10 dólares a essência, mas quem compra de presente está disposto a pagar 100 dólares só para mostrar ao presenteado o quanto aprecia e valoriza essa pessoa.
Pistas de Preço	Os consumidores consideram que um item que custa 199 reais está na faixa dos 100 reais, não na faixa dos 200 reais, pois tendem a memorizar os preços da esquerda para a direita, e não arredondá-los. Outra explicação, é que os preços terminados em “9” transmitem a ideia de desconto. Preços que terminam em “0” e “5” são mais comuns no mercado, pois acredita-se que os consumidores os memorizam com mais facilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Kotler (2024).

Para conquistar mais espaço no mercado e aumentar os lucros, as empresas costumam ajustar seus preços. Algumas reduzem para atrair novos clientes, enquanto outras aumentam os preços

para obter um maior retorno dos clientes que já possuem. É exatamente a alta administração que determina os preços em pequenas organizações, já em empresas de grande porte, o pessoal de vendas pode ter a permissão para negociar com clientes dentro de uma certa faixa de preços, a qual a chefia estabelece as metas e políticas de precificação (KOTLER, ARMSTRONG, 2009).

De acordo com o portal Sebrae (2025), o valor representa as vantagens que o produto ou serviço garante ao cliente, ou seja, o valor está relacionado com a importância do produto/serviço adquirido/contratado, agregando valor para uma pessoa e não tendo significado para outra.

A proposta de valor deve aparecer no primeiro contato com o produto ou serviço, facilitando a tomada de decisão do comprador. O consumidor precisa compreender, em segundos, o que a empresa faz e como isso gera valor para ele. Uma proposta de valor eficaz deve conter esses quatro principais elementos: compreender a problemática do consumidor, oferecer a solução perfeita, apresentar seu benefício de forma clara e objetiva e, por fim, expor seu diferencial competitivo. (VAZ, 2025).

Para conseguirem competir no mercado, os produtos devem ser diferenciados a fim de criar vantagens competitivas. “Para criar valor ao cliente, os produtos precisam entregar seu benefício central [...], caso contrário, fracassam no mercado” (KOTLER, KELLER, CHERNEV, 2024. p. 207). Como exemplo possuímos a empresa Nokia.

O caso da Nokia demonstra como a falta de adaptação às transformações do mercado pode comprometer até mesmo empresas consolidadas. Apesar de liderar o setor de telefonia móvel durante anos e investir fortemente em pesquisa e desenvolvimento, a empresa não acompanhou as mudanças no comportamento dos consumidores impulsionadas pelo sucesso do iPhone e pela ascensão dos smartphones. Ao priorizar seus padrões tradicionais de produto e não investir em inovações alinhadas às novas demandas tecnológicas, a Nokia perdeu relevância no mercado e passou a ser associada a uma geração ultrapassada de dispositivos móveis. (KOTLER, KELLER, CHERNEV, 2024).

No contexto brasileiro, um exemplo semelhante pode ser observado na trajetória da Mesbla, que durante décadas foi uma das maiores redes de varejo do país. A empresa não conseguiu acompanhar as transformações do mercado, especialmente relacionadas à modernização da gestão, à competitividade do comércio e às novas estratégias de consumo. Com dificuldades para inovar e adaptar-se às mudanças econômicas e tecnológicas, a marca perdeu espaço para concorrentes varejistas mais dinâmicos, encerrando suas atividades e tornando-se um símbolo de empresas que não conseguiram se reinventar diante das exigências do mercado e dos consumidores (REVISTA EXAME, 2025).

Portanto, produtos diferenciados podem criar vantagens competitivas significativas. No quadro 2, são apresentados alguns atributos que ajudam a diferenciar os produtos.

Quadro 2 - Atributos que servem de base para a diferenciação de produtos

Atributos	Descrição
Funcionalidade central	Oferecer uma função prática e direta que realmente ajude a resolver a necessidade do cliente. Essa característica principal é o que dá sentido ao produto, tornando-o importante e útil para quem o usa.
Recursos	Uma empresa pode encontrar e escolher novos recursos adequados ao conversar com clientes que fizeram compras recentemente. Depois, ela avalia quanto esses recursos agregam de valor para o cliente em comparação com o custo que a empresa teria para oferecê-los.
Qualidade de desempenho	É o nível no qual as características básicas do produto operam. “Toda empresa deve gerenciar a qualidade de desempenho ao longo do tempo” (KOTLER, KELLER, CHERNEV, 2024. p. 207). A qualidade vem ganhando cada vez mais destaque, especialmente à medida que as empresas passam a focar em oferecer um bom valor, entregando produtos de alta qualidade por preços mais acessíveis.
Qualidade de conformidade	Garante que todas as unidades produzidas sejam idênticas e atendam às especificações prometidas. Caso tenha um produto com baixa qualidade de conformidade na empresa, certamente, alguns clientes deixarão de comprar.
Durabilidade	Serve com um indicador da vida útil de determinado produto, é um valor muito

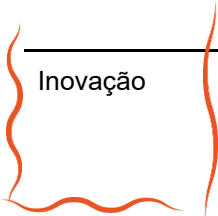
	avaliado para a compra de automóveis, eletrodomésticos e outros bens duráveis.
Confiabilidade	Serve como indicador da probabilidade de um produto não estragar ou apresentar defeitos durante o período da durabilidade. Os consumidores propõem-se a pagar um preço mais elevado por produtos confiáveis.
Forma	Diversos itens podem ser diferenciados entre si por meio do tamanho, formato, cor e estrutura física.
Estilo	Transmite o visual ousado do produto e a sensação agradável para o consumidor.
Customização	Produtos e programas de marketing personalizados ajudam as empresas a se destacarem, pois descobrem exatamente o que cada pessoa quer ou não quer, podendo oferecer o que realmente atende às suas necessidades.

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Kotler (2024).

Quando um produto físico não apresenta diferenciação clara, sua vantagem competitiva pode depender da oferta de serviços de valor agregado e da elevação da qualidade com que esses serviços são entregues. No quadro 3, são apresentados alguns requisitos que servem de base para a diferenciação destes serviços.

Quadro 3 - Requisitos que servem de base para a diferenciação de serviços

Requisitos	Descrição
Facilidade de pedido	Com a crescente competitividade dos mercados, muitas empresas buscam tornar o processo de realização de pedidos o mais prático possível. Para isso, procuram simplificar cada etapa da interação do cliente, desde a análise das opções disponíveis até a efetivação da compra.
Agilidade na entrega	Atualmente, os consumidores exigem agilidade na entrega. Para atender a essa demanda, muitas empresas implementaram sistemas informatizados de resposta rápida, integrando as informações de fornecedores, fábricas, centros de distribuição e pontos de venda, a fim de otimizar todo o processo de entrega.
Instalação e treinamento	A instalação refere-se ao processo necessário para colocar um produto em operação no local definido. A simplicidade dessa etapa é um fator crucial nas vendas para iniciantes em tecnologia ou para produtos complexos, como máquinas e equipamentos pesados. Já o treinamento tem como objetivo capacitar o cliente a utilizar o produto de forma mais adequada e eficiente.
Manutenção e reparo	Empresas que proporcionam a manutenção e reparo de produtos, se destacam frente aos concorrentes, pois demonstram um cuidado sobre os itens que a clientela adquire em seus estabelecimentos.



Inovação

Uma empresa de serviços que inova continuamente consegue despertar o interesse dos clientes e manter-se à frente da concorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Kotler (2024).

As marcas representam um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa, cabendo ao marketing a responsabilidade de administrar seu valor de forma estratégica. Construir uma marca sólida é ao mesmo tempo arte e ciência, exigindo planejamento minucioso, comprometimento de longo prazo e ações de marketing criativas e bem executadas. Marcas fortes despertam grande lealdade dos clientes e, em sua base, sustentam-se em produtos ou serviços de alta qualidade.

De acordo com KOTLER (2024), para que as estratégias de branding alcancem sucesso e gerem valor para a marca, é essencial que os consumidores percebam diferenças relevantes entre as marcas de uma mesma categoria de produto. Na maioria das vezes, essas distinções estão ligadas aos atributos ou aos benefícios oferecidos pelo próprio produto. Algumas empresas servem de exemplos tais como: Gillette e Cotonetes referente ao higiene pessoal; Bombril, Q boa e Pinho Sol no segmento de limpeza; Leite Ninho, Danone, Mu-Mu, Nescau, Toddyinho, Sucrilhos, Maisena e Royal no ramo alimentício; Jeep no mercado de automóveis; Google no ramo da tecnologia; Super Bonder, Durex, Faber-Castell e Bic na linha escolar; Ray-Ban, Zíper e Havaianas no vestuário.

Seguindo a compreensão de KOTLER (2024), os profissionais de marketing têm percebido como a tecnologia transforma a maneira como os clientes compram e os varejistas vendem, identificando novas e variadas formas de distribuir seus produtos e oferecer serviços. As empresas de hoje precisam desenvolver e administrar sistemas complexos de canais e redes de valor que estão em constante evolução.

Uma proposta de valor clara orienta a comunicação com os clientes, assegurando que toda a comercialização e ação de contato, reforce o valor único que sua empresa oferece.

2.3. Conclusão

O preço de produtos ou serviços depende, essencialmente, de dois fatores: a oferta de um item com pouca diferenciação, que tende a exigir a prática de um preço já estabelecido pelo mercado e custos inferiores a esse valor; ou a oferta de um produto com valor percebido superior, o que permite a cobrança de preços mais elevados em razão dessa maior percepção de valor.

As variações de preços entre diferentes empresas resultam das diversas atividades envolvidas na criação, produção, venda e entrega de produtos e serviços, como atender clientes, montar produtos finais e capacitar os funcionários ao longo de toda a cadeia de produção e comercialização.

A análise do sucesso empresarial, frequentemente medida por rentabilidades acima da média, requer a criação de diferenciais sustentáveis. No âmbito da gestão de custos, preços e lucros, a empresa deve oferecer maior valor agregado e serviços superiores, reduzir os custos de produtos e serviços de mesmo valor, ou combinar ambas as estratégias.

Para finalizar, as marcas exercem funções fundamentais para as empresas, pois transmitem confiança, indicam um padrão de qualidade e facilitam a recompra por consumidores satisfeitos. Isso assegura uma demanda mais estável e cria barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes. Além disso, a fidelidade à marca pode ter um valor pessoal para os consumidores, tornando-se parte de sua identidade ao refletir quem são ou quem desejam ser.

2.4. Referências

- BRUNI, Adriano Leal. A administração de custos, preços e lucros. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.
- KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. Administração de marketing. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2024.

- MACHLINE, Claude; ROJO, Francisco, José, Grandis; PSILLAKIS, Homero, Miguel; FERRACCIÙ, João, Simoni, Soderini; PARENTE, Juracy Gomes; CHERTO, Marcelo, Raposo; COBRA, Marcos, Henrique, Nogueira; ARRUDA, Maria, Cecília, Coutinho; BRETZKE, Miriam; MIGUEL, Nicolau, André; SOUZA, Ricardo, Fasti; DIAS, Sergio, Roberto; MOSANO, Tadeu, Francisco; LIMEIRA, Tania, Maria, Vidigal; JONES, Victoria. Gestão de marketing. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como diferenciar o preço de valor, 02 dez. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/com-o-diferenciar-o-preco-de-valor,cdbde0aa313d4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 set. 2025.
- REDAÇÃO ESCOLA DO E-COMMERCE. Entenda a diferença entre preço e valor para melhorar suas estratégias, 10 out. 2023. Disponível em: <https://tray.com.br/escola/diferenca-entre-preco-e-valor/#:~:text=restaurante%20n%C3%A3o%20renomado.-,Por%20que%20%C3%A9%20importante%20entender%20essa%20diferen%C3%A7a?,mais%20baixo%20anunciado%20pela%20concorr%C3%Aancia>. Acesso em 08 set. 2025.
- REVISTA EXAME. Mesbla: o que aconteceu com uma das maiores lojas do Brasil dos anos 1980. Disponível em: <https://exame.com/negocios/mesbla-o-que-aconteceu-com-uma-das-maiores-lojas-do-brasil-dos-anos-1980/> . Acesso em 08 set. 2025.
- VAZ, Renata. Proposta de valor: o que é, como criar e sua importância. Blog Docusign, 18 ago. 2025. Disponível em: <https://www.docusign.com/pt-br/blog/proposta-de-valor?msocid=0ccd24f7282869153a56304629be68e5>. Acesso em: 06 set. 2025.

3. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UMA ESTRATÉGIA PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

Amanda Marques Frigi

3.1. Introdução

A fidelização de clientes, estratégia que visa criar uma relação de confiança entre o cliente e a empresa, gerenciando para que a escolha do consumidor seja direcionada para essa empresa e não para a concorrente, é o objetivo desta análise conceitual.

Segundo o Sebrae (2025), a fidelização garante que os clientes atuais prefiram a empresa na hora de comprar seus bens ou contratar um serviço, de maneira que eles não troquem por um concorrente, e ainda, recomendem experiências positivas da sua compra para outros consumidores.

De acordo com o Panorama (2023) da ABEMF- Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização, o percentual de pessoas que preferem realizar as suas compras de empresas que oferecem programas de fidelidade ou benefícios passou de 72% (2022) para 85,2% (2023). A ABEMF fomenta ações para o fortalecimento e aperfeiçoamento contínuo do mercado brasileiro de fidelização desde 2014 com o objetivo de debater questões institucionais e regulatórias do mercado, representar os interesses de empresas e profissionais, com base nesse panorama e em outros textos da área de marketing vamos analisar a fidelização.

Portanto, o objetivo de abordar esse tema é observar e compreender as tendências contemporâneas da fidelização de clientes, que vêm sendo impulsionadas por fatores como a personalização das experiências de consumo, a formação de comunidades digitais e a valorização de marcas com propósitos e valores bem definidos. Soma-se a isso uma tendência cada vez mais presente e relevante no cenário atual que consiste na aplicação da inteligência artificial nas estratégias de atração, engajamento e retenção de clientes.

3.2. Fidelização de Clientes

De acordo com uma pesquisa realizada pela ABEMF- Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização em parceria

com o Instituto Locomotiva, em outubro de 2024, 72% dos usuários estão satisfeitos com os programas de fidelidade que participam. Além disso, em 2022, passou de 32% para 48% o número de clientes que gostariam que as marcas, que eles mais consomem, oferecessem programas de fidelidade. Esse crescimento da expectativa de consumidores por programas de fidelidade demonstra uma oportunidade de mercado, para as empresas investirem nesse tipo de estratégia e, consequentemente, aumentarem a vantagem competitiva.

Para Kotler e Armstrong (2007), a boa gestão do relacionamento com o cliente é fundamental para gerar encantamento, o que contribui para a fidelização e para a disseminação de percepções positivas sobre a empresa e seus produtos, uma vez que clientes satisfeitos tendem a manter vínculos duradouros e a recomendar a marca a outras que eles gostam. Por isso, não basta apenas satisfazer as necessidades e fidelizar os clientes, mas, para reter de forma eficiente, é necessário encantar os clientes. O encantamento de um cliente aumenta e torna mais fácil a divulgação e propagação da empresa através de um método corriqueiro, a famosa propaganda “boca a boca”.

O encantamento do cliente tem um papel estratégico na construção da reputação e na ampliação da visibilidade de uma empresa, pois clientes satisfeitos tendem a compartilhar espontaneamente suas experiências positivas. Esse processo fortalece a divulgação orgânica da marca por meio do chamado “boca a boca”, uma forma tradicional e ainda muito eficaz de propaganda, que influencia a decisão de novos consumidores e contribui para a consolidação da credibilidade da organização no mercado.

O valor do cliente pode ser compreendido como a importância estratégica que cada consumidor representa para a empresa ao longo do tempo, indo além da simples relação de compra e venda. Ele está associado não apenas ao faturamento gerado, mas também ao potencial de fidelização, à recorrência de compras, à recomendação da marca e ao impacto que esse cliente pode exercer na reputação do negócio. Nesse sentido, quanto maior o valor percebido do cliente, maior a necessidade de investir em estratégias de relacionamento, personalização e satisfação, visando fortalecer vínculos duradouros e sustentáveis para a organização.

Assim, o valor que o cliente dá para a empresa fica representado na capacidade da empresa atender as necessidades desse cliente. Como explicam Kotler, Keller E Chernov (2024), são três elementos que a empresa precisa compreender desse valor que são (1) as necessidades do cliente; (2) os benefícios que os clientes recebem e (3) os custos que podem acontecer durante a compra.

Compreender que os custos da compra vão além do preço pago pelo item ou serviço é fundamental. Os custos incluem elementos como o tempo investido na busca e aquisição, o esforço físico e mental necessário para a decisão de compra, além de possíveis riscos percebidos, como insatisfação, falhas no produto ou experiências negativas. Inclusive o boca a boca, pode entrar como um fator negativo em caso de problemas com clientes. Dessa forma, mesmo que um produto ofereça benefícios relevantes, altos custos percebidos podem reduzir o valor final atribuído pelo cliente, influenciando diretamente sua decisão de compra e sua percepção sobre a empresa.

Compreender a fidelização como estratégia de melhoria dos benefícios que geram valor ao cliente significa reconhecer que o relacionamento contínuo entre empresa e consumidor não se limita à venda, mas à construção de experiências positivas e duradouras. Nesse contexto, a fidelização permite que as organizações ampliem os benefícios percebidos pelos clientes, oferecendo vantagens como atendimento personalizado, programas de recompensas, ofertas exclusivas e maior conveniência na jornada de compra.

Segundo pesquisa da Commarket (2025), as principais tendências de fidelização são, a hiper personalização que é explorada pelas empresas que usam a inteligência artificial para oferecer experiências adaptadas às práticas individuais de cada cliente. A experiência omnichannel que consiste em unir todos os pontos de contato com a marca, integrando o ambiente digital e físico para o atendimento do cliente, a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social, uma tendência importante e que está presente atualmente, já que os consumidores estão preocupados com as práticas sustentáveis da empresa, e isso vai além do hábito sustentável, de cuidar os desperdícios e o uso de recursos do meio ambiente, mas também com o olhar da empresa voltado à responsabilidade social.

A perda de um cliente vai além da simples ausência de uma venda, representando também a perda do potencial de fidelização e da propagação de uma imagem positiva da empresa e da qualidade de seus produtos. Isso ocorre porque o cliente desempenha um papel ativo na divulgação da marca, podendo influenciar outras pessoas ao compartilhar experiências positivas ou negativas sobre o negócio. Conforme destacam Kotler e Armstrong (2007), os consumidores exercem forte impacto na reputação da empresa ao disseminar informações que podem alcançar diversos potenciais clientes, ou mercados-alvo.

Um exemplo de empresa que utiliza estratégias de fidelização com sucesso é a Amazon, que evidencia a retenção de clientes por meio da personalização. A empresa usa algoritmos avançados que analisam histórico de compras, buscas e avaliações dos usuários para recomendar produtos de forma altamente personalizada. Como resultados a Amazon alcançou um crescimento exponencial, tornando-a uma das maiores varejistas online do mundo (Site Zoppy, 2025).

A retenção de clientes é fundamental para a manutenção da vantagem competitiva de um negócio, pois vai além da simples continuidade das vendas. Ela está diretamente relacionada à capacidade da empresa de criar vínculos sólidos com seus consumidores, que passam a se identificar com os valores e propósitos transmitidos pela marca. Como resultado, esses clientes tendem não apenas a permanecer fiéis, mas também a compartilhar percepções positivas sobre a empresa, ampliando sua reputação e fortalecendo sua imagem de confiabilidade junto a potenciais novos consumidores (KOTLER, KELLER, CHERNOV, 2024).

Portanto, a fidelização pode alavancar os lucros, principalmente com as estratégias de vendas cruzadas, que nada mais é do que oferecer produtos ou serviços complementares em um processo de compra de um produto/serviço principal. Essa estratégia demonstra o comprometimento da empresa para atender as necessidades dos consumidores. Além disso, pode ser reduzido os custos de prospectar novos clientes através do barateamento de reter os clientes fiéis. (Sebrae, 2025).

Empresas que se preocupam com a fidelização e retenção dos clientes obtêm vantagem competitiva. Através de estratégias relacionadas à experiência de compra, englobando preço,

logística, atendimento, relacionamento e suporte que inclui o pós-venda, conseguem reduzir custos, melhorar as vendas e expandir seus negócios. Em um mercado cada vez mais competitivo e desafiador, principalmente quando se trata de manter-se em alta e conquistar diferenciação em relação aos concorrentes (Sebrae, 2025).

3.3. Considerações Finais

Para auxiliar a reter clientes é importante a empresa ter um olhar voltado a promover ou aumentar a participação do mesmo. Através de questionários para avaliar sugestões e feedbacks de consumidores. Sendo assim, a empresa dá voz e aumenta a participação dos clientes. Uma vez que, quando eles percebem que as suas sugestões são ouvidas e analisadas se sentem parte na construção e no melhoramento contínuo da empresa.

Esse tema é de suma importância para as empresas repensarem e planejarem estratégias que acarretam vários benefícios no ambiente dos negócios. A fidelização é uma ideia a ser mais explorada e estudada tanto para o meio acadêmico, como também para empresários e consultores, que podem propor e criar meios de impulsionar vendas e promover a vantagem competitiva.

Além disso, pode-se observar como uma estratégia importante e interessante para ser adotada, o pós-venda. Em que a empresa demonstra interesse em saber a satisfação do cliente com relação ao atendimento e aos bens ou serviços. Concedendo a oportunidade do cliente dar feedbacks positivos e para possíveis melhorias.

Empresas que se preocupam com a fidelização e retenção dos clientes obtêm vantagem competitiva. Através de estratégias relacionadas à experiência de compra, englobando preço, logística, atendimento, relacionamento e suporte que inclui o pós-venda, conseguem reduzir custos, melhorar as vendas e expandir seus negócios. Em um mercado cada vez mais competitivo e desafiador, principalmente quando se trata de manter-se em alta e conquistar diferenciação em relação aos concorrentes. (Sebrae, 2022)

3.4. Referências

- ABEMF, Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização. Disponível em: <https://blog.abemf.com.br/panorama-da-fidelizacao-no-brasil-2023-dados-revelam-preferencias-dos-consumidores-brasileiros/>. Acesso em: 15 set, 2025.
- ABEMF. Disponível em: <https://www.abemf.com.br/press-release-abemf--72--dos-usuarios-esta-satisfeito-com-os-programas-de-fidelidade-que-participa#:~:text=O%20estudo%20mostrou%20tamb%C3%A9m%20que,de%202%25%20para%2015%25.&text=A%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Brasileira%20das%20Empresas,o%20mercado%20e%20seus%20associados>. Acesso em: 03 out. 2025.
- Commarket. Disponível em: <https://commarket.com.br/blog/post/fidelizacao-de-clientes/680bd15bc829e82ab5e40036/>. Acesso em: 26 set de 2025.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Lane; Livro “Administração de Marketing”. 14. ed.— São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://arquivojonas.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/02/admmkt-kotler-e-keller-14ed-2012.pdf>. Acesso em: 28 set de 2025.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Livro “*Princípios de marketing*”. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. (Acesso em 28 set de 2025- biblioteca iffar). Portal Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/a-importancia-da-fidelizacao-de-clientes,36dce1460c427810VgnVCM1000001b00320aRCD#:~:text=Os%20principais%20benef%C3%ADcios%20da%20fideliza%C3%A7%C3%A3o,algo%20importante%20para%20toda%20empresa>. Acesso em: 21 set de 2025.
- Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/encantamento-e-fidelizacao-de-clientes,258106dac04a3810VgnVCM100000d701210aRCD>. Acesso em: 03 out. 2025.
- Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/a->

clientes,36dce1460c427810VgnVCM1000001b00320aRC
RD#:~:text=Os%20principais%20benef%C3%ADcios%20d
a%20fideliza%C3%A7%C3%A3o,algo%20importante%20p
ara%20toda%20empresa. Acesso em: 28 set de 2025.

- Zoppy- “Estudo de caso de empresas que utilizaram estratégias de fidelização com sucesso” (2025). Disponível em <https://www.zoppy.com.br/blog/estudo-de-caso-empresas-que-utilizaram-estrategias-de-fidelizacao-com-sucesso/>. Acesso em: 03 de out. 2025.

4. PERDAS E DESPERDÍCIOS NA CADEIA PRODUTIVA.

Ana Laura Masteloto Carvalho

4.1. Introdução

O tema escolhido abrange os produtos que não chegam até o consumidor final, devido a danos sofridos durante a fabricação. “Desperdício é toda atividade que consome recursos, seja tempo, matéria-prima, energia e não cria valor para o cliente final.” Portanto, as perdas ocorrem ao longo da cadeia produtiva, podendo ser causadas por danos durante a fabricação, armazenagem e logística (SANTOS, ZANGIACOMO 2017, p.27).

De acordo com Gratão, Silva, Silva, Aguiar e Evangelista (2016), para alcançar preços competitivos e ter maior lucratividade é necessário que as empresas adotem sistemas de produção capazes de reduzir perdas e utilizar os recursos de forma eficiente, assegurando qualidade, redução de custos e satisfação dos clientes, então ao adotar uma boa gestão da qualidade e controle de estoques, a empresa pode apresentar melhorias em algumas áreas, dentre elas, na área Financeira, em que poderá haver uma redução de custos ao evitar desperdícios e consequentemente o aumento de lucro.

O desperdício na cadeia produtiva reduz a lucratividade e consequentemente a competitividade, pois aumenta custos e diminui a produtividade. Para amenizar esses impactos, algumas empresas adotam modelos de produção como Lean Manufacturing, Kaizen e Gestão da Qualidade Total, que buscam eliminar desperdícios, potencializar recursos e elevar a eficiência dos processos, conforme explica A Voz da Indústria (2025).

Ao adotar práticas que amenizam as perdas e desperdícios de matérias primas e produtos no processo produtivo, algumas empresas podem esperar resultados positivos, como na área operacional que poderá haver melhoria nos processos e na produtividade, e na área social e ambiental, ao fazer uso mais consciente de recursos e diminuir a produção de lixo e impacto ambiental. Com isso, uma empresa que tem maior controle sobre seus produtos, passa maior credibilidade no mercado, priorizando a sustentabilidade.

4.2. Referencial Teórico

As empresas que controlam seus custos reduzem desperdícios e aprimoram seus processos de produção de produtos e tecnologias, se destacam dentre as outras empresas concorrentes, e alcançam maiores vantagens estratégicas no mercado. Atualmente, devido a globalização, as organizações estão dentro de um cenário muito competitivo e buscam se manter estável e permanente no mercado, isso se torna uma tarefa difícil no contexto atual devido a mudanças tecnológicas, globalização, alta competitividade, comportamento instável do consumidor, crises econômicas e políticas, entre outros (GRATÃO ET AL., 2016)

Para haver uma melhor inserção no mercado, uma empresa deve adotar uma boa Gestão da Qualidade a fim de eliminar perdas e desperdícios, o autor Paladini (1995) apresenta uma implantação de atividades agrupadas em três etapas na Imagem a seguir:

Figura 1 - Quadro adaptado de Paladini (2012).

Etapa 1

Eliminação de perdas	
Atividades / Características	1. Eliminação de defeitos, refugos e retrabalho. 2. Programas para reduzir erros da mão de obra. 3. Minimização dos custos de produção. 4. Eliminação de esforços inúteis (reuniões inconclusivas).
Natureza das Ações	→ Corretivas. → Direcionadas a elementos específicos. → Alvo limitado. → Resultados imediatos.
Prioridade	Minimizar desvios da produção.
Observações	→ Não se acrescenta nada ao processo. → Eliminam-se desperdícios.

Etapa 2

Eliminação das causas de perdas	
Atividades / Características	1. Estudo das causas de defeitos. 2. Controle estatístico de defeitos. 3. Projetos e experimentos sobre causa e efeito. 4. Sistemas de informação para monitoramento.
Natureza das Ações	→ Preventivas. → Eliminar causas das falhas. → Corrigir mau uso de recursos. → Direcionadas a áreas/setores. → Resultados de médio prazo.
Prioridade	Evitar situações que conduzam a desvios da produção.
Observações	→ Perda é tudo que não agrega valor. → Requer implantação difícil e avaliações complexas.

Etapa 3

Otimização do processo	
Atividades / Características	1. Qualidade como adequação ao uso. 2. Aumento da produtividade. 3. Melhor alocação de recursos humanos. 4. Otimização dos recursos da empresa. 5. Adequação entre produto, processo e mercado. 6. Sistemas de informação para a qualidade.
Natureza das Ações	→ Ações para resultados permanentes. → Resultados de longo prazo. → Ações abrangentes. → Integração entre áreas e grupos.
Prioridade	Definir potencialidades e melhorar continuamente.
Observações	→ Única etapa que agrega valor ao processo e ao produto.

Fonte: Adaptado de PALADINI (2012)

Com foco na redução do desperdício na indústria, o processo pode ser compreendido em três etapas complementares. Na primeira etapa, busca-se corrigir as falhas já existentes, eliminando defeitos e garantindo que o produto final esteja apto para uso. Na segunda etapa, o objetivo é atuar na prevenção, identificando e eliminando as causas dos erros, de modo a aumentar a confiabilidade e evitar a reincidência de problemas.

Já na terceira etapa, ocorre a otimização do processo produtivo, com o uso mais eficiente de materiais, tempo e mão de obra, agregando valor sustentável ao produto e à empresa por meio da máxima eficiência e eficácia. Em conjunto, essas três etapas contribuem para a redução de perdas e desperdícios na produção, promovendo a melhoria contínua dos processos industriais (PALMISANO, 2004).

Portanto, a adoção de um sistema rigoroso de Gestão da Qualidade em uma empresa permite identificar desperdícios durante o processo produtivo e identificar atividades que não geram mais valor ao produto, avaliando e detectando falhas internas e externas, eliminando retrabalhos, reduzindo perdas de materiais e tempo, e através disso buscar melhorias no seu processo. Isso fortalece a empresa na medida em que ela identifica quais problemas está enfrentando com perdas e desperdícios, permitindo que reduza seus custos e aumente sua competitividade, ou seja, produzir mais com menos recursos, mantendo a satisfação do cliente.

No processo de melhoria contínua para identificar problemas que estão prejudicando seu desempenho e propor melhorias para reduzir os efeitos das causas, nenhuma das ações de melhoria envolve muitos gastos financeiros, mostrando que atitudes simples, treinamento e melhor acompanhamento dos processos podem ser feitas tranquilamente por uma organização, podendo inicialmente reduzir os custos de produção e focar na qualidade do processo (SANTOS SILVA ET AL, 2024).

Esse sistema também previne erros antes mesmo de acontecerem, aumentando sua eficiência e aproveitamento dos recursos, garantindo que o produto final atenda às necessidades do cliente com menor custo e maior qualidade, transformando perdas e desperdícios em oportunidades de melhoria, tornando uma empresa mais lucrativa, sustentável e líder no mercado.

4.3. Considerações Finais

Em síntese, a adoção de um sistema de Gestão da Qualidade mostra-se essencial para a redução de desperdícios e para a melhoria contínua dos processos produtivos. Ao identificar falhas, eliminar retrabalhos e otimizar o uso de recursos, a organização não apenas reduz custos, mas também aumenta sua eficiência e competitividade no mercado.

Além disso, ao prevenir erros e promover ajustes constantes nos processos, a empresa consegue transformar perdas em oportunidades de aprimoramento, fortalecendo sua sustentabilidade e sua capacidade de atender às expectativas dos clientes com maior qualidade e menor custo. Dessa forma, a Gestão da Qualidade consolida-se como uma estratégia fundamental para organizações que buscam excelência, inovação e posicionamento sólido no ambiente competitivo atual.

4.4. Referências

- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade Teoria e Prática. 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.
- PALMISANO, Angelo et al. Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- SANTOS SILVA, S.; SILVA, A. C. G. C.; SOUZA SANTOS, P. V. A METODOLOGIA DMAIC PARA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE PERDAS DE PRODUTOS: O CASO DO PROCESSO LOGÍSTICO DE BEBIDAS. Revista Gestão e Desenvolvimento, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 119–145, 2024. DOI: 10.25112/rgd.v21i1.3355. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoe desenvolvimento/article/view/3>
- GRATÃO, Lúcia Helena Almeida; SILVA, Clemilson Antonio da; AGUIAR, Sandra Maria Rosa de; ROCHA, Tatiana Evangelista da Silva; SILVA, Jhessika Ferreira. Impacto financeiro do desperdício de alimentos em uma unidade produtora de refeições. DESAFIOS - Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 36–42, 2016. DOI: 10.20873/uf.2359-3652.2016v3n2p36. Disponível em:

<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/2778>

- A Voz da Indústria. Desperdício na produção industrial: principais causas e como evitar. A Voz da Indústria, 17 fev. 2025. Disponível em:

<https://avozdaindustria.com.br/artigos/caminhos-para-reduzir-o-desperdicio-na-industria/>

- SANTOS, F. G.; ZANGIACOMO, M. C. Redução do desperdício nas operações em uma linha de produção de uma indústria automotiva. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, Curitiba, 2017. Disponível em:

https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/16298/1/PG_DAMEC_2017_2_10.pdf

5. MARKETING NO INSTAGRAM

Andressa da Silva Quadros

5.1. Introdução

As redes sociais transformaram-se em canais de comunicação indispensáveis entre empresas e consumidores. Entre elas, o Instagram tem se destacado por sua natureza visual e interativa, permitindo às marcas construir relacionamentos mais próximos e autênticos com seu público.

De acordo com Kotler (2000), a gestão de marketing envolve compreender necessidades, criar valor e estabelecer relações duradouras com os consumidores. Paralelamente, Lopes (2018) enfatiza que técnicas de vendas exigem adaptação à realidade do mercado e do cliente, o que é especialmente relevante no contexto digital. Assim, analisar o Instagram como ferramenta de marketing permite entender de que forma a plataforma pode contribuir para engajamento, posicionamento de marca e aumento das vendas.

O objetivo deste trabalho é discutir a aplicação do Instagram como estratégia de marketing, fundamentando-se em conceitos de gestão de marketing e técnicas de vendas, de modo a compreender sua contribuição para a construção da marca, o relacionamento com o consumidor e a geração de resultados comerciais.

5.2. Referencial Teórico

Kotler (2000) define o marketing como um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e serviços de valor. Esse processo envolve etapas de segmentação, diferenciação e posicionamento, fundamentais para atingir o público de forma eficaz. Segundo Berganton e Salvini (2015), o desenvolvimento de novos produtos e marcas é um dos pilares da competitividade empresarial, uma vez que o mercado contemporâneo exige constante inovação, rapidez e capacidade de adaptação. Assim, o marketing não se limita à promoção, mas se integra a todo o ciclo de criação, lançamento e manutenção de produtos e marcas, buscando antecipar tendências e atender às necessidades do consumidor de forma estratégica.

Com o avanço das tecnologias, o marketing digital surge como uma evolução natural, utilizando canais online para promover produtos, serviços e marcas. De acordo com o Sebrae (2023), o marketing digital consiste em um conjunto de estratégias aplicadas em ambientes virtuais — como sites, blogs e redes sociais — com o objetivo de conectar empresas e consumidores, ampliar a visibilidade e fortalecer o relacionamento. Essa transformação está alinhada à lógica da inovação abordada por Berganton e Salvini (2015), que destacam a importância da identificação de oportunidades e da geração de ideias como etapas essenciais no processo de desenvolvimento de produtos. No ambiente digital, essa inovação ocorre de forma contínua e colaborativa, sendo o consumidor um agente ativo na construção de valor.

No contexto do Instagram, tais estratégias se manifestam por meio da definição de público-alvo, da identidade visual e da criação de conteúdos que expressem a proposta de valor da marca. Ferramentas como stories, reels e anúncios segmentados possibilitam maior alcance e interação, tornando o processo de comunicação mais dinâmico e personalizado. Consolo (2012) reforça que as marcas ultrapassaram o papel de simples identificadores e tornaram-se sistemas simbólicos complexos, capazes de expressar identidades culturais e emocionais. No ambiente das redes sociais, essa expansão simbólica é potencializada, pois as marcas passam a dialogar com diferentes públicos de forma imediata, participando da construção de sentidos, estilos de vida e pertencimento social.

Segundo Lopes (2018), vender não se limita à persuasão, mas envolve compreender necessidades e oferecer soluções que gerem valor ao cliente. Assim, no contexto digital, o foco desloca-se para a construção de relacionamentos, apoiada por conteúdos relevantes e interação constante com o público. Essa visão dialoga com o conceito de “produto ampliado” de Kotler e Armstrong (2003, apud Berganton & Salvini, 2015), no qual o valor percebido pelo cliente está nos benefícios e experiências agregadas à oferta. No Instagram, isso se traduz em experiências visuais e emocionais que fortalecem o vínculo entre a marca e o consumidor.

O Guia Completo sobre Marketing Digital do Sebrae (2022) reforça que as estratégias digitais têm como pilares a interatividade, a personalização e a mensuração de resultados. Métricas como engajamento, curtidas e conversões permitem analisar o

desempenho das campanhas e ajustar ações conforme o comportamento dos usuários. Consolo (2012) acrescenta que, na era das mídias interativas, as marcas não apenas comunicam, mas constroem sistemas de identidade que precisam ser constantemente atualizados para acompanhar a mobilidade, os novos canais de expressão e as expectativas do público. A gestão estratégica da identidade visual, portanto, é essencial para manter a coerência e a credibilidade das marcas no ambiente digital.

Para Kotler (2000), medir o impacto das ações de marketing é essencial para garantir sua efetividade. No meio digital, essa mensuração é ampliada por ferramentas analíticas que fornecem dados em tempo real, favorecendo uma comunicação mais assertiva e orientada por resultados. Entretanto, conforme Berganton e Salvini (2015), a análise de resultados deve estar aliada a um olhar inovador, pois o sucesso de uma marca depende da sua capacidade de transformar dados em insights criativos e em diferenciais competitivos.

Sebrae (2023) destaca que o marketing digital é uma oportunidade especialmente relevante para micro e pequenas empresas, pois requer investimentos reduzidos, possibilita segmentação precisa e permite resultados escaláveis, desde que haja planejamento, conteúdo de qualidade e constância nas publicações. Essa visão é complementada por Consolo (2012), que enfatiza a importância da coerência simbólica na comunicação visual — isto é, a harmonia entre forma, conteúdo e propósito. No Instagram, essa coerência se manifesta na consistência estética e narrativa da marca, consolidando-a como uma identidade reconhecida e significativa no imaginário coletivo.

O design e o marketing se interligam na criação de valor simbólico das marcas. Consolo (2012) demonstra que as marcas contemporâneas não apenas identificam produtos, mas representam valores, crenças e emoções compartilhadas. Essa “expansão simbólica” transforma as marcas em mediadoras culturais que refletem o estilo de vida dos consumidores e dialogam com suas aspirações. Dessa forma, o Instagram torna-se um espaço privilegiado para a expressão dessa identidade simbólica, pois combina imagem, emoção e narrativa, elementos centrais na construção de vínculos afetivos com o público.

Além disso, Berganton e Salvini (2015) argumentam que a inovação é a base do sucesso das marcas modernas. A partir da

análise do ciclo de vida do produto, as autoras evidenciam que a permanência no mercado exige renovação constante, reposicionamento e estratégias criativas que acompanhem as mudanças de comportamento do consumidor. No ambiente digital, essa dinâmica se intensifica: cada publicação, campanha ou reel pode ser vista como um “micro lançamento” que precisa ser planejado estrategicamente para manter o interesse e o engajamento.

A gestão da marca também envolve aspectos internos e externos. Conforme Berganton e Salvini (2015), a gestão interna está relacionada à cultura organizacional e ao alinhamento dos colaboradores à proposta da marca, enquanto a gestão externa se refere à percepção e à imagem construída junto ao público. Essa dualidade é essencial nas redes sociais, onde qualquer ação ou discurso da empresa pode impactar diretamente sua reputação. Consolo (2012) complementa que o sucesso das marcas depende da sua capacidade de manter uma identidade coerente, mesmo diante da multiplicidade de plataformas e formatos de comunicação.

Por fim, pode-se afirmar que o marketing digital e o design de identidade caminham juntos no fortalecimento das marcas no cenário contemporâneo. O Instagram, como plataforma visual e interativa, sintetiza os princípios discutidos por Kotler, Berganton e Consolo: compreender o consumidor, inovar continuamente e comunicar-se de forma simbólica e autêntica. Assim, a presença digital eficaz é resultado não apenas de estratégias técnicas, mas da integração entre propósito, estética e relacionamento - os verdadeiros pilares da marca no século XXI.

5.3. Conclusão

O estudo evidenciou que o Instagram é uma ferramenta de grande relevância para a estratégia de marketing empresarial, oferecendo meios de engajamento, fortalecimento da marca e aumento das vendas. Com base nos conceitos de Kotler (2000) e Lopes (2018), verificou-se que o sucesso depende do planejamento estratégico, da segmentação adequada, da criação de conteúdos relevantes e da constante análise de métricas.

Apesar de desafios como alta competitividade e mudanças frequentes nos algoritmos, o Instagram, quando utilizado de forma

consciente e estruturada, pode representar uma vantagem competitiva significativa para empresas em diferentes setores.

5.4. Referências

- KOTLER, Philip. **Gestão de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, Ricardo. **Técnicas de Vendas: Como Vender e Obter Bons Resultados**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- SEBRAE. Estratégia de divulgação para o Instagram. **Portal Sebrae**, 20 out. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/estrategia-de-divulgacao-para-o-instagram,1ebf78b26fdb2710VgnVCM1000004c00210aRCD>. Acesso em: [30, set, 2025].
- HAGE, Zakiee Castro Mufarrej; KUBLIKOWSKI, Ida. Estilos de uso e significados dos autorretratos no Instagram: Identidades narrativas de adultos jovens brasileiros. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 19, n. 2, p. 522-539, maio-ago. 2019.
- OLIVEIRA, J. S. Métricas e indicadores de performance no marketing digital. *Revista Brasileira de Negócios Digitais*, v. 8, n. 1, p. 15-29, 2022.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOPES, João. *Estratégias de vendas e relacionamento com o cliente*. São Paulo: Atlas, 2018.
- SEBRAE. Guia completo sobre marketing digital. Recife: SEBRAE/PE, 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/PE/Anexos/guia_completo_sobre_marketing_digital.pdf. Acesso em: 10 out. 2025.
- CONSOLO, Maria Cecília. *Marcas: a expansão simbólica da identidade – origem da metodologia projetual das marcas corporativas e revisão dos métodos de implantação dos sistemas de usos*. 2012. 224 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de

Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

- BERGANTON, Leandra; SALVINI, Jessâmine Thaize Sartorello. Desenvolvimento de produtos e marcas. Rio de Janeiro: SESES, 2015. 144 p.

6. IDENTIDADE VISUAL: O TEMPERO SECRETO QUE SEU RESTAURANTE PODE ESTAR IGNORANDO

Andressa Silveira Ramos

6.1. Introdução

O presente artigo aborda a relevância de uma identidade visual bem estruturada em restaurantes bem como o poder de atrair novos clientes, manter os que já frequentam e se diferenciar em meio a tantos outros estabelecimentos. Busca-se, com este estudo, mostrar aos empreendedores do setor de restaurantes o papel fundamental da identidade visual para seus negócios, mais especificamente, apresentar os principais elementos que compõem uma identidade visual profissional (psicologia das cores, formas).

A escolha deste tema se justifica pela necessidade de destacar que, em um mundo globalizado, diferenciar-se no ramo empresarial é imprescindível para manter-se no mercado. Estabelecer uma identidade visual é um passo muito importante para alcançar esse marco de estabilidade, esse termo trata-se de um conjunto de elementos gráficos, com logo, tipografia, paleta de cores, padrões, slogan, entre outros (EBAC, 2024).

Entretanto, é importante salientar que o objetivo dessa identidade vai muito além do papel estético e visualmente bonito. Esse conjunto de elementos busca principalmente exalar a personalidade da empresa, contar sua história e estabelecer uma conexão empresa-cliente, além de que essa identidade irá também fazer diferenciação entre a concorrência e chama a atenção de possíveis clientes (EBAC, 2024). Para Figueirêdo, Rodriguez e De Barros (2015), para voltar ao restaurante que o satisfaz em relação ao sabor, também é preciso recordar-se do seu nome ou logomarca do mesmo, afirmando a importância da identidade visual.

6.2. Identidade Visual de Restaurantes

A identidade visual transforma o que é conceitual e abstrato dentro de uma empresa em forma concreta por meio de elementos gráficos. Aliado a um nome, esse design permite que a identidade conceitual se materialize, conferindo à marca uma personalidade

própria. Essa personalidade, transmitida pelos elementos visuais, faz com que a marca se diferencie das demais, tornando-se única aos olhos do público. A identidade visual é, portanto, um conjunto de elementos que ajuda uma empresa, produto ou serviço a ser reconhecido e parecer consistente (Vásquez, 2006).

Para Teixeira *et al*, um projeto de identidade visual abrange toda referência visual informações visuais gráficas, como logotipo, símbolos, padrões, papelaria, embalagens, design de produtos, web design e todo tipo de comunicação visual com o objetivo de facilitar a identificação do produto ou empresa. Contudo, esse conjunto de elementos não deve ser disposto de maneira aleatória. É imprescindível que esse material seja organizado de maneira coesa, diagramado e ilustrado com base em extensos estudos, para que haja uma eficiente conexão entre o cliente e o produto. Essa função, e a função de desenhar embalagens, rótulos e outros elementos auxiliares que compõem a identidade visual, cabe a um programador visual, um designer.

Antes de existir uma identidade visual, é importante salientar que ela não existe sem a marca, a marca é o nome ou símbolo que identifica um produto ou serviço perante o público. Embora geralmente ligada a atividades comerciais, uma marca também pode existir sem fins lucrativos. Além da relevância de possuir e desenvolver uma marca no contexto empresarial, destaca-se também a importância de protegê-la juridicamente. Muitas organizações negligenciam o registro formal de marca e, com isso, acabam perdendo anos de investimento e construção de identidade. O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável por regulamentar e registrar todas as marcas no Brasil, conforme disposto na Lei nº 9.279/96, que trata dos direitos e da propriedade industrial. Essa legislação também define as condutas ilícitas relacionadas ao uso indevido de marcas, como reproduzir, imitar ou modificar, total ou parcialmente, uma marca registrada sem autorização de seu titular, especialmente quando tais ações possam causar confusão no mercado. (Aires, 2011)

Segundo o Sebrae (2022), os elementos que compõem uma marca que valorizam um negócio são: o nome, o qual deve ser o primeiro a ser escolhido, algo harmonioso e simbólico com o que esse serviço planeja oferecer. Em segundo lugar, o logotipo, bem como a representação gráfica dessa marca, aqui está incluso, tipografia, paleta de cores, símbolos e mascotes, caso necessário.

Slogans e taglines também são bem-vistos em uma marca, apesar de sua semelhança, ambos desempenham papéis opostos em uma marca, o slogan trata-se de algo criado para produtos mais específicos e pode criar um vínculo afetivo com os clientes, já a tagline transmite a essência do seu negócio. Esses elementos são parte fundamental na construção da identidade de uma marca e ajudam a criar reconhecimento e valor no mercado. A partir deles, é possível desenvolver a identidade visual, que é o que torna a empresa visualmente identificável em diferentes formatos e espaços, desde redes sociais até algo mais sutil, como um papel timbrado. Um bom trabalho de identidade visual faz com que o cliente associe o produto ou serviço apenas ao ver ou ouvir algum elemento do logo ou da marca. O McDonald's, por exemplo, possui uma identidade visual tão forte que é reconhecida mesmo quando apenas o "M" amarelo está visível. O último item da lista de elementos é a identidade verbal que se refere à forma como a marca se comunica e se posiciona no mercado. Ela engloba o tom de voz, a mensagem e até sons característicos, que ajudam a reforçar a personalidade e os valores da empresa. Quando bem alinhadas, as identidades visual e verbal tornam a marca mais sólida, coerente e fácil de ser lembrada pelo público.

A partir dessa perspectiva, torna-se evidente que determinados aspectos fundamentais devem ser cuidadosamente considerados para assegurar que a marca comunique, de maneira coesa e eficaz, a proposta central do negócio por meio de sua identidade visual. Os elementos visuais mencionados anteriormente não se restringem apenas à função estética ou decorativa em itens como copos, guardanapos, pratos e demais componentes do ambiente físico. Eles desempenham também um papel estratégico nas ações de marketing, atuando como instrumentos de reforço simbólico que contribuem para a criação de uma atmosfera única. (Figueirêdo, Rodriguez e De Barros, 2015). Dessa forma, esses recursos visuais não apenas comunicam valores e intenções da marca, mas também são capazes de evocar emoções, sensações e experiências significativas no público-alvo, fortalecendo o vínculo entre consumidor e marca.

Por isso, alterações nesse sistema visual podem ter impactos significativos na percepção do público e até no valor de mercado da empresa. Nesse sentido, a força da marca e sua capacidade

de diferenciação são fatores determinantes na decisão do consumidor.

Figueirêdo, Rodriguez e De Barros (2015) realizaram uma pesquisa sobre os critérios de escolha de restaurantes dos consumidores do Boulevard Shopping Feira de Santana, e constataram que 60% dos entrevistados optaram pelo estabelecimento com base na marca. Esse resultado evidencia que o reconhecimento e a diferenciação de uma marca representam um importante diferencial competitivo em relação às concorrentes.

É possível citar muitos exemplos positivos de negócios que cresceram financeiramente e reconhecidamente com uma identidade visual marcante e bem estruturada, Nagase (2025), afirma: “foi-se o tempo em que o uso de camisetas, bonés e outros itens do uniforme de bares e restaurantes reduzia-se aos seus colaboradores no ambiente de trabalho”. No Brasil, muitos estabelecimentos estão repensando essa relação entre marca e público, transformando itens do dia a dia dos funcionários em produtos que também despertam o interesse dos clientes. Em alguns casos, uniformes passaram a ser adaptados e vendidos, unindo estilo, conceito e experiência de marca. Um exemplo é o da pizzeria Paul's Boutique, localizada em São Paulo, que decidiu comercializar suas camisetas após a alta procura dos clientes, que se identificaram com o design e a proposta visual do local. Outro caso semelhante é o do restaurante de cozinha sazonal paulistano Tuju, que cria estampas inspiradas nas estações do ano e nos ingredientes utilizados em cada período, conectando o visual da equipe à filosofia gastronômica da casa. Além disso, as roupas usadas pelos funcionários são disponibilizadas para venda aos clientes, transformando os uniformes em um elemento de identidade e relacionamento com o público. De forma semelhante, o bar Goela também se destacou ao transformar o uniforme de seus colaboradores em um símbolo de estilo e pertencimento. A camiseta, originalmente criada para a equipe e estampada com o grafite de uma “bocona” nas costas, o mesmo presente nas paredes do bar, tornou-se um item desejado pelos clientes. Atendendo a essa demanda, o restaurante passou a comercializá-la em diversas cores, consolidando o uniforme como uma extensão da identidade visual e da atmosfera criativa do estabelecimento. Essas ações mostram como a identidade visual

pode ir além da função estética e se tornar uma ferramenta de comunicação e aproximação com o público, reforçando a imagem e o valor simbólico da marca. (Nagase, 2025).

Entretanto, mudanças na identidade visual ou na logomarca devem ser conduzidas com cautela, assessoria e embasamento em pesquisas de mercado, já que podem gerar resultados opostos aos esperados. Um exemplo recente é o da empresa americana Cracker Barrel, que, no segundo semestre de 2025, perdeu quase U\$ 100 milhões em valor de mercado. As ações despencaram drasticamente após um rebranding, ou seja, uma reformulação da logomarca utilizada havia mais de 55 anos. O novo desenho gráfico, que buscava um design mais minimalista, eliminou o tradicional homem de macacão encostado em um barril, o que gerou forte reação negativa do público e impacto financeiro (Picchi, 2025).

6.3. Conclusão

Com a realização do estudo, foi reforçada a relevância da temática “Identidade Visual de Restaurantes”, tratando-se como elemento central para a diferenciação e reconhecimento de empresas, produtos e serviços. Observou-se que a identidade visual vai muito além do aspecto estético, sendo também um fator estratégico capaz de influenciar diretamente a percepção do público e os resultados financeiros das marcas. Exemplos nacionais, como o da pizzeria Paul's Boutique e do restaurante de cozinha sazonal Tuju, evidenciam esse potencial ao transformarem elementos visuais e conceituais, como uniformes e estampas, em produtos de desejo, fortalecendo o vínculo emocional com seus clientes e ampliando o alcance da marca. Esses casos de sucesso contrastam com experiências menos positivas, como a da rede norte-americana Cracker Barrel, que perdeu milhões de dólares ao tentar reformular uma identidade visual já consolidada, demonstrando que qualquer alteração neste campo deve ser cuidadosamente planejada. Entre as limitações deste trabalho, destaca-se o uso de dados de terceiros, o que restringe a verificação e análise aprofundada de informações. Ainda assim, o estudo contribui para reforçar a importância da identidade visual como um dos pilares da comunicação e da valorização de marcas no setor gastronômico, além de abrir espaço para futuras

pesquisas sobre o impacto desse elemento no comportamento do consumidor e na construção de marcas.

Em pesquisas futuras, seria interessante comparar diferentes setores e ramos culinários entre restaurantes, assim como verificar como a identidade visual impacta pequenas e médias empresas. Além disso, seria relevante realizar um estudo semelhante na cidade de São Vicente do Sul, a fim de compreender o real impacto da identidade visual nos estabelecimentos locais e na percepção dos consumidores.

6.4. Referências

- AIRES, Guilherme Machado. *O conceito de marca e sua proteção jurídica*. Disponível em: https://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/temp/9bba16c39a079b0962a2956c375c557b.pdf. Acesso em: 9 out. 2025.
- Branding comestível: concepção da marca do restaurante Paladares. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/erevistalogo/article/view/106263/59535>. Acesso em: 9 out. 2025.
- BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 maio 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm. Acesso em: 09 out. 2025.
- EBAC, Equipe. *O que é identidade visual?* Disponível em: <https://ebaonline.com.br/blog/identidade-visual-seo>. Acesso em: 5 set. 2025.
- MORAES DE FIGUEIRÊDO, M. G.; BRASIL CAMPOS RODRIGUEZ, V.; FERNANDES DE BARROS, M. J. *O consumidor come com os olhos: o poder da identidade visual dos restaurantes de shopping*. [S.l.], 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Manoel-Joaquim-Barros/publication/304831086_Consumer_eating_with_its_Eyes_The_Power_of_Shopping_Restaurants_Visual_Identity/links/577c210708aece6c20fcd141/Consumer-eating-with-its-Eyes-The-Power-of-Shopping-Restaurants-Visual-Identity.pdf. Acesso em: 3 out. 2025.

- NAGASE, Danielle. *Uniformes de bares e restaurantes viram peças-desejo*. ELLE à Table, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://elle.com.br/elle-a-table/uniformes-bares-e-restaurantes>. Acesso em: 5 out. 2025.
- PICCHI, Aimee. *Cracker Barrel loses almost \$100 million in value as stock plunges after new logo release*. Disponível em: <https://www.cbsnews.com/news/cracker-barrel-cbri-stock-down-200-million-loss-new-logo-change/>. Acesso em: 5 set. 2025.
- SEBRAE, R. S. *Marca: saiba como valorizar a identidade do seu negócio*. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/marketing-e-vendas/marca-saiba-como-valorizar-a-identidade-do-seu-negocio/>. Acesso em: 9 out. 2025.
- TEIXEIRA, Felipe Colvara; SILVA, Roberta Del-Vechio de Oliveira e; BONA, Rafael José. *O processo de desenvolvimento de uma identidade visual*. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2007/resumos/R0187-1.pdf>. Acesso em: 9 out. 2025.
- Uniformes de bares e restaurantes viram peças-desejo. Disponível em: <https://elle.com.br/elle-a-table/uniformes-bares-e-restaurantes>. Acesso em: 10 out. 2025.
- VÁSQUEZ, Ruth Peralta. *Identidade de marca, gestão e comunicação*. Organicom, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 198-211, dez. 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138952. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138952>. Acesso em: 4 out. 2025

7. GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM IMPLANTAÇÕES DE ERP

Carine Gasparini Migliorin

7.1. Introdução

As empresas atuais lidam com um cenário de negócios dinâmico, competitivo e progressivamente mais digital. Nesse cenário, a implementação de sistemas unificados de gestão, também chamados de ERP (Enterprise Resource Planning), vem se tornando uma tática fundamental para melhorar processos e maximizar recursos. No entanto, a implementação de um ERP não se trata apenas de uma questão tecnológica, mas de uma transformação significativa na estrutura organizacional (JONES, 2012, p. 262). De acordo com o autor, a "mudança organizacional é o movimento que uma organização realiza ao se afastar de seu estado atual e focar algum estado futuro desejado para aumentar sua eficiência e eficácia".

Kotter (1997) afirma que a maioria das iniciativas de mudança não fracassa devido à falta de planejamento técnico, mas sim pela falta de uma gestão de mudança eficiente, que consiga envolver os funcionários e garantir que todos estejam alinhados com os novos objetivos da empresa. Portanto, entender a gestão de mudanças organizacionais durante a implementação de ERP é essencial para assegurar a continuidade dos resultados e prevenir resistências internas.

O sistema de gestão ERP visa estruturar e unificar a grande quantidade de informações produzidas pela empresa, podendo apoiar todos os departamentos ao fornecer recursos que auxiliam diversas tarefas cotidianas, como controle financeiro, gestão de suprimentos e administração de recursos humanos (SENIOR, 2025). No Brasil, empresas de vários setores estão implementando sistemas ERP para unificar departamentos, normalizar dados e melhorar a competitividade. No entanto, como ressalta Souza (2014), a resistência à mudança e a falta de preparo cultural continuam sendo obstáculos frequentes que comprometem o êxito dos projetos.

Portanto, este artigo busca debater sobre os principais conceitos e estratégias de gestão de mudanças aplicadas à implantação de

sistemas ERP, ressaltando a relevância dessa abordagem para o sucesso organizacional.

7.2. Gestão de Mudanças Organizacionais em Implantações de ERP

A gestão de mudanças organizacionais pode ser entendida como o processo estruturado de transição de uma condição atual para uma condição futura almejada, visando aprimorar o desempenho e a capacidade de adaptação da organização (JONES, 2012, p. 262). Essa definição enfatiza que toda mudança implica movimento, direção e objetivo.

Ademais, conforme Jones (2012, p. 305), a “liderança é um processo por meio do qual um indivíduo exerce uma influência sobre outras pessoas, inspirando-as e motivando-as, bem como direcionando suas atividades para que atinjam os objetivos do grupo ou da organização”. Assim, a liderança é fundamental para o engajamento e a motivação dos funcionários durante as transformações, constituindo um pilar da gestão de mudanças.

Kotter (1997) apresenta um modelo de oito etapas para implementar mudanças de forma bem-sucedida, enfatizando como pontos cruciais: gerar um sentimento de urgência, estabelecer uma coalizão de liderança, elaborar uma visão e estratégia, transmitir essa visão e consolidar as vitórias de curto prazo. Essas etapas são fundamentais na implementação de um ERP, que envolve a reestruturação de processos e rotinas.

Segundo Moran e Brightman (2001), administrar mudanças é harmonizar o comportamento humano com as alterações tecnológicas e estruturais, assegurando que as pessoas entendam o objetivo da mudança e se sintam incluídas no processo.

Os sistemas ERP são plataformas que reúnem todas as áreas funcionais de uma empresa, como finanças, produção, vendas e recursos humanos, em um único banco de dados (DAVENPORT, 1998). Essa integração visa eliminar redundâncias e aprimorar a tomada de decisões, mas exige uma considerável adaptação cultural e operacional.

Segundo Souza e Zwicker (2014), a adoção de sistemas ERP transforma significativamente a maneira como uma organização funciona, demandando uma reestruturação de papéis, processos

e responsabilidades. Portanto, a gestão de mudanças é um elemento crucial para diminuir resistências e assegurar o comprometimento dos funcionários.

Panrow (2024), ao analisar o caso da Coca-Cola na adoção do SAP ERP, ressalta que o êxito do projeto foi obtido por meio do foco na comunicação interna, capacitação constante e participação ativa dos líderes, reforçando o papel da gestão de mudanças como um pilar estratégico.

Para garantir o sucesso em projetos de ERP, vários autores destacam fatores fundamentais, como comunicação transparente, liderança engajada, capacitação eficiente e participação dos usuários (LAUDON; LAUDON, 2022). De acordo com Prosci (2018), cada pessoa atravessa diferentes etapas de aceitação da mudança, desde a conscientização até a consolidação, o que demanda estratégias ajustadas ao perfil de cada grupo.

Segundo Jones (2012, p. 305), a liderança desempenha um papel fundamental nesse processo, pois é o líder que motiva e orienta os funcionários a atingirem as metas da empresa, mesmo em situações de incerteza. Em resumo, a implementação de um ERP deve ser tratada como um projeto de transformação da organização, não somente tecnológica. A combinação de planejamento técnico com gestão de pessoas é o que garante o retorno desejado e a continuidade das melhorias.

7.3. Conclusão

A implantação de sistemas ERP oferece às empresas uma chance de modernização e integração, porém, ao mesmo tempo, representa um desafio considerável no que diz respeito à adaptação humana e cultural. Assim, a gestão de mudanças organizacionais se apresenta como uma ferramenta essencial para assegurar que a transição aconteça de maneira estruturada e sustentável.

O êxito de um projeto ERP está menos relacionado à tecnologia escolhida e mais à habilidade de conduzir pessoas durante o processo de mudança. Táticas como comunicação clara, formação contínua e engajamento das lideranças são fundamentais para diminuir resistências e maximizar resultados. Portanto, é evidente que a gestão de mudanças deve ser considerada um elemento estratégico na implementação de sistemas ERP, assegurando não

só a aceitação da ferramenta, mas também o reforço da cultura de inovação dentro da organização.

7.4. Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- DAVENPORT, Thomas H. Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review, v. 76, n. 4, p. 121–131, 1998.
- JONES, Gareth R. Teoria das organizações: estrutura, design e aplicações. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- JONES, Gareth R. Fundamentos da administração contemporânea. 4. ed. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA, 2012.
- KOTTER, John P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informação gerenciais. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2022.
- MORAN, J. W.; BRIGHTMAN, B. K. Leading organizational change. Career Development International, v. 6, n. 2, p. 111–118, 2001.
- PANROW. Coca-Cola implementing SAP ERP: success in synchronizing sips. PanGrow, 27 fev. 2024. Disponível em: <https://pangrow.com/blog/marketing/coca-cola-implementing-sap-erp-success-in-synchronizing-sips/>. Acesso em: 1 out. 2025.
- PROSCI. ADKAR: A model for change in business, government and our community. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2018.
- SENIOR. Sistema ERP: o que é e como funciona. Disponível em: <https://www.senior.com.br/sistema-erp-o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 1 out. 2025.
- SOUZA, Cesar A.; ZWICKER, Ronaldo. Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

8. VOCÊ SABE FAZER UM INVENTÁRIO DE ESTOQUES?

Carlos Eduardo Lüdtkke

8.1. Introdução

Em um mercado cada vez mais competitivo, a gestão de estoques desempenha um papel indispensável no desempenho das organizações, influenciando diretamente na eficiência operacional e na satisfação dos clientes. Segundo Oliveira, Bomfim & Sousa (2022), a gestão de estoques busca checar o equilíbrio entre o consumo e o estoque, assim buscando a quantidade necessária para evitar excessos de mercadorias em estoque, a falta de produtos ou materiais.

De acordo com Tavares e Cruz (2023), no ambiente das empresas e organizações, o conjunto de bens de consumo que são produzidos, distribuídos, armazenados e por fim comercializados. São comumente chamados de estoque, sendo a soma de produtos e matérias primas armazenadas nas suas empresas, para produção de um produto. Assim tornando-se um grande gargalo no cotidiano das empresas criando dificuldades de manter os estoques organizados e registrados.

Com o aumento de técnicas e atualizações de tecnologias no mercado, as empresas buscam reduzir custos, agilizar os processos de fabricação e entregas de produtos, com sistemas bem estruturados, é possível operar com estoques de segurança menores sem comprometer o nível de serviço, bem como reduzir o tempo de reposição da matéria-prima. Júnior e Schlüter (2018).

Segundo Ballou (2006, p. 287), “os custos de manutenção de estoques normalmente variam de 20% a 40% do valor do estoque médio por ano, dependendo do tipo de produto e do setor da empresa”.

Este artigo trata sobre os inventários de estoque em geral e sua aplicação é de viés fundamental para mostrar possíveis rupturas e custos desnecessários, especialmente em um mercado competitivo, principalmente no que vivemos agora.

8.2. Inventário de Estoques

De acordo com Ching (2010, p. 15), o controle de estoques fundamenta-se em três características básicas, os custos relacionados à sua manutenção, os objetivos que orientam sua gestão e a necessidade de prever as incertezas do ambiente.

Os custos associados ao estoque se classificam em três categorias de custos. O custo de pedido, que é composto pelos custos fixos administrativos associados aos processos de compra de quantidades necessárias para a reposição do estoque.

O custo de manter o estoque também está associado e consiste nos custos necessários para manter certa quantidade mercadorias do estoque por um período de tempo. E se definem, geralmente, pelos termos monetários por unidades, como o custo de armazenagem, custos de seguro, custo de deterioração, obsolescência e custo de oportunidade de empregar dinheiro em estoque.

Logo o custo total é definido com a soma dos custos de aquisição e de manter o estoque. Ele é importante no modelo de lote econômico, pois seu objetivo é determinar a quantidade do pedido que os minimiza.

Sobre os objetivos do estoque, consideramos que precisam ser estabelecidos os níveis de estoque e sua localização, sendo apenas uma pequena parte do problema do controle do estoque. Porque umas das questões mais críticas é balancear os custos de manter e de pedir estoque, pois esses custos acabam entrando em conflito. Quanto maior foi a quantidade de estoque, maior também será o custo para a sua manutenção. A gestão de estoques é um desafio para as empresas, pois equilibrar a disponibilidade de produtos com a redução de custos. Manter estoques muito altos aumenta as despesas com armazenagem, enquanto estoques baixos podem causar faltas e perdas de vendas. Nesse cenário, o principal desafio é encontrar o ponto de equilíbrio entre o custo de manter o estoque e o custo de realizar novos pedidos. Esse equilíbrio é fundamental para garantir eficiência operacional, reduzir desperdícios e manter a competitividade da organização.

Segundo Ching (2010) sobre a previsão de incertezas, “Contratar o nível de estoque tem seus riscos associados. Nunca se tem certeza da quantidade a ser solicitada pelos clientes e da

quantidade a ser enviada para armazenagem. Para complicar ainda mais a situação, não é possível prever com exatidão quando chegarão os suprimentos para iniciar a produção e abastecer os estoques. Uma das primeiras questões consideradas no controle de estoques é a previsão de vendas futuras, da demanda, bem como a estimativa do tempo de ressuprimento (lead time), desde a colocação do pedido no fornecedor, sua produção até a chegada do material em nossas instalações”.

Um dos sistemas utilizados pelas organizações para o controle dos estoques é o *Just in Time*. De acordo com Ching (2010), esse método combina as necessidades demandadas, as quantidades e diminui o desperdício de materiais. Possibilitando uma produção com menor custo e mais eficiência, assim fornecendo uma quantidade mais exata de componentes a serem utilizados, no tempo e em locais planejados.

O *Just in Time* necessita dos seus princípios que são qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e compromisso. Assim quando o produto é solicitado quando tem a sua necessidade, o material será movido para produção. É o sistema de produção que está ligado sob a encomenda, o planejamento é sentido para trás e puxado pelo cliente e não empurrado para o estoque. Esse sistema é uma variação do sistema japonês “Kanban”. Esse método é feito com sistema visual como quadros com colunas e cartões, demonstrando todos os processos das tarefas planejadas.

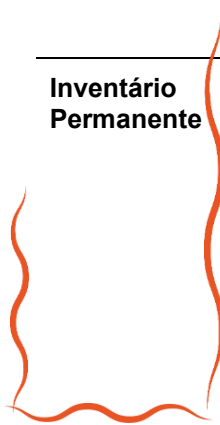
Agora se aprofundando no **inventário de estoque**, segundo o Sebrae (2020), é um processo de contagem, verificação e registro de todas as mercadorias armazenadas. Utilizando esse mecanismo, é possível estruturar uma lista de itens disponíveis, assim permitindo ajudar a identificar faltas, excessos de produtos ou quando um produto está quase no final de sua validade. Com isso, o inventário de estoque acaba se tornando uma ferramenta muito útil e indispensável para a empresa ter um controle eficiente do estoque, ajudando nas tomadas de decisões estratégicas e na redução de despesas e gastos desnecessários. Ele também ajuda na verificação de algum erro que possa acontecer, ou até mesmo a identificar se a empresa pode cumprir com os prazos e evitando algum conflito com o cliente.

Utilizando o inventário de estoque você também pode saber qual produto tem uma venda maior ou menor, os produtos que precisam

ser comprados para ter a sua fabricação. Com a ajuda de sistemas mais concretos e dados mais sólidos, permitindo até saber se é possível fazer uma promoção de algum produto para diminuir o estoque que está parado. Ajudando no aumento de rendimento de vendas entre outros. O principal objetivo do inventário de estoque é a eficiência na gestão dos itens armazenados, assim ajudando a identificar com rapidez a real necessidade de compra deste produto, evitando uma venda sem ter esse produto pronto e na fiscalização contábeis e operacionais.

Existem dentro do inventário de estoques três modelos diferentes, cada um adequado a diferentes necessidades empresariais, são eles:

Tipos de Inventários	Descrição	Quando é Utilizado	Exemplo Prático
Inventário Rotativo	Contagem de itens realizada em períodos pré-definidos, variando conforme o tipo de produto.	Quando é necessário controlar itens com diferentes níveis de criticidade.	Produtos perecíveis em supermercados, que exigem verificações frequentes. (itens alimentares perecíveis).
Inventário Periódico	Contagem completa realizada ao final de um período estabelecido.	Para fechamento contábil ou conferência geral do estoque.	Lojas de roupas que fazem inventário no fim de cada estação para atualizar relatórios financeiros.



Inventário Permanente	Controle contínuo, automatizado e atualizado a cada entrada ou saída de produtos.	Ambientes que exigem monitoramento constante e em tempo real.	Sistemas informatizados que registram automaticamente movimentações em depósitos e centros de distribuição. (Supermercados com produtos enlatados).
------------------------------	---	---	---

A realização de um inventário de estoque exige um planejamento e organização para assim garantir uma precisão nos resultados. O processo necessário envolve escolher datas adequadas, separar e classificar os itens e detalhar as suas características, como exemplo peso e valor. É necessário definir uma frequência compatível com o giro de estoque e fazer uma revisão para evitar possíveis erros. O uso de tecnologias, como leitores de código de barras e softwares de gestão, acaba tornando o procedimento mais fácil, ágil e confiável, assim contribuindo para uma administração de estoques mais eficiente e estratégica.

Agora iremos falar em um exemplo de sistema de estoques que está sendo implementado. Segundo Abate (2025), a Nestlé Brasil está utilizando uma ferramenta com Inteligência Artificial e a Machine Learning chamada SISO (*Sell In Sell Out*). Essa ferramenta é capaz de prever rupturas de estoque e aperfeiçoar a reposição de mercadorias.

Essa ferramenta faz a análise de dados como o histórico de vendas, estoques e tempo operacional, assim evitando uma possível falha na reposição. Utilizando essas informações ela pode fazer o cruzamento entre elas para saber o possível volume ideal dos pedidos antes que eles falem nos locais de vendas. Com a adesão desse sistema buscando reduzir os seus custos relacionados às possíveis faltas de produtos, assim aumentando a sua disponibilidade aos clientes e aumentando a eficiência operacional da organização. Os seus resultados desse sistema chegaram a uma redução de aproximadamente trinta e cinco por cento (35%) nas rupturas de estoque, contribuindo para uma maior

oferta de produtos nos pontos de venda, assim ajudando no aumento das receitas de vendas das empresas.

Entretanto, apesar dos benefícios, a sua implementação desse sistema acabou mostrando desafios significativos. O principal foi a quantidade de dados gerados com um grande volume e a adaptação dos processos internos dessas empresas. Outro problema envolveu a integração do sistema com os seus parceiros comerciais, muitos desses enfrentaram uma certa dificuldade em seu uso e aplicação. Para ajustar esses problemas a Nestlé começou a utilizar múltiplos canais de envio de informações, assim ajudando os seus parceiros a fornecer os dados de maneira padronizada.

Após isso, esse sistema evidencia como o uso de ferramentas de Inteligência Artificial tem contribuído para agilizar o abastecimento de produtos aos pontos de venda, reduzindo rupturas de estoque, evitando custos associados à armazenagem excessiva e impactando positivamente os custos logísticos e produtivos.

8.3. Conclusão

A gestão de estoques, principalmente a realização dos inventários, foi expressa ao longo deste trabalho como uns dos principais fatores estratégicos e indispensáveis para um melhor desempenho das organizações. As referências literárias utilizadas e os exemplos aplicados e analisados reforçam que através desse controle eficiente dos itens estocados não apenas garante uma rápida disponibilidade desses produtos para os consumidores, mas também ajuda a reduzir os custos e desperdícios, assim tendo uma melhor tomada de decisão mais correta pelos gestores.

O inventário de estoques se torna um diferencial para as empresas de pequeno e grande porte, com auxílio de ferramentas já consolidadas e Inteligência Artificial que está surgindo no mercado, acabará adicionando novas experiências e benefícios para as organizações.

8.4. Referências

- ABATE, Alice. **Nestlé adota IA para prever rupturas de estoque e aprimorar reposição no varejo**. 2025.
Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/inteligencia-artificial/ia-na-pratica/noticia/2025/02/nestle-adota-ia-para-prever-rupturas-de-estoque-e-aprimorar-reposicao-no-varejo.ghtml>. Acesso em: 02 out. 2025.

- SEBRAE. *Inventário de estoque: como aplicar no seu negócio?* Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/inventario-de-estoque-como-aplicar-no-seu-negocio,e21d28bdf8575710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20invent%C3%A1rio%20de,pode%20ter%20passado%20da%20validade>. Acessado em: 05 set. 2025.

- CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**: supply chain. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

- BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 2006.

- OLIVEIRA, Fabiano Monteiro; BOMFIM, Antônio Ribeiro; SOUSA, Jussimara de Cassia Leite de. **Gestão de estoque no contexto das empresas de pequeno porte: importância, desafios e perspectivas**. *Revista ComCiência*, Guanambi, v. 7, n. 9, p. 85–90, dez. 2022. DOI: 10.36112/issn2595-1890.v7.i9.p85-90. Disponível em: . Acesso em: 07 dez. 2025.

- TAVARES, Vitor Oliver Lima; CRUZ, Sérgio David Ferreira. A importância do inventário para a gestão de estoques: um estudo de caso realizado em uma microempresa de materiais de construção no município de Itacaré-BA. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, [S. l.], v. 9, n. 10, p. 2386–2403, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i10.11814. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11814>. Acesso em: 07 dez. 2025.

- HERNANDES JUNIOR, Mauricio Domingos. A importância do inventário cíclico e da codificação para aumento de acuracidade de estoque, 2018. Artigo de graduação (Curso de Tecnologia em Logística) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2018. Trabalho apresentado no IX Congresso de Logística das Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza - FatecLog Baixada

Santista, 2018 http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/2932/1/20181S_HERNANDESJUNIORMauricioDomingos_OD0405.pdf. Acessado em; 07 Dez. 2025.

9. O CUSTO OCULTO DA PRODUTIVIDADE: REFLEXÕES SOBRE BURNOUT E ESTRESSE

Claudiane Ben Deponti

9.1. Introdução

Sabe-se que o ambiente de trabalho ocupa parte do cotidiano da vida dos indivíduos e que é por meio dele que é possível conquistar bens materiais ou imateriais. Entretanto, o ambiente de trabalho está constantemente passando por mudanças que trazem implicações que não são saudáveis para as relações de trabalho entre pessoas e organizações, isto implica no adoecimento dos seres humanos. (CAVALHEIRO, 2020)

Essas mudanças, representadas pelas transformações socioeconômicas, abrangem

fatores como a globalização, crescimento das cidades, qualificação profissional, responsabilidade social, automação, industrialização, avanço tecnológico, e além disso, o consumidor está cada mais conectado, em consequência disso, mais exigente ao atendimento e qualidade do produto ofertado (BACKES, 2012).

Os sistemas de produção reconhecidos como ultrapassados pelo progresso do capitalismo retornam com novas visões. A partir de 1970, na perspectiva que prioriza a forma competitiva e a qualidade, sendo assim, incorporadas novas formas de trabalho, que passaram a ser adotadas nas empresas, destacando-se a produção enxuta, flexibilidade e automação, interferindo na pressão por resultados (SANTANA; RAMALHO, 2004).

A competitividade e a busca incessante por resultados de curto prazo nas organizações, exigem dos indivíduos, cada vez maior responsabilidade, atenção e agilidade dos funcionários. As empresas focadas em crescimento e lucratividade para os acionistas, deixam, muitas vezes os seus colaboradores pressionados para a apresentação de resultados, entrega de metas e cobrança por vendas (BACKES, 2012).

Devido à alta competitividade dos mercados para alcançar metas e objetivos, grandes exigências como buscar evolução, seja na área profissional como pessoal, produzir mais em menos tempo, acompanhar as atualizações do mercado e estar sempre pronto a possíveis mudanças, caminham ao lado do colaborador, e parte

das pessoas que estão no meio desse ambiente laboral sentem-se pressionados com a rotina, levando a um nível de exaustão elevado causado pelo excesso de responsabilidades e metas abusivas. (TEIXEIRA; FONSECA, 2022).

Tal cenário vem atuando de forma negativa nas organizações, segundo Backes (2012) “A vivência do sofrimento se constitui em mal-estar e pode se manifestar por meio de sintomas, tais como: ansiedade, insatisfação, indignidade, inutilidade, desvalorização e desgaste”, causando licenças médicas, atestados e atrasos, isto é, aumentando o absenteísmo e também a rotatividade.

As empresas de tecnologia, vendas e serviços financeiros, são caracterizadas por possuírem práticas que estabelecem metas desafiadoras como resultados imediatos, para os colaboradores. Segundo o Sebrae (2023), bancos digitais como o Nubank, Banco Inter e C6 Bank são ágeis e rápidos, uma vez que a cultura dessas organizações exige disponibilidade constante de seus funcionários, sem limites claros e atendimentos de 24 horas. No entanto, esse fluxo contínuo de exposição digital, sem descanso, pode levar a exaustão e a sobrecarga fazendo com que o funcionário não consiga realizar atividades por falta de concentração e por exaustão.

Em consequência desse ambiente organizacional marcado por metas agressivas e ausência de gestão humanizada, surgem os impactos sobre os indivíduos que colaboram para os resultados empresariais serem satisfatórios e os lucros serem atingidos. Embora, existe uma percepção de que esse ambiente muitas vezes ideal para os negócios, nem sempre é o ideal para as pessoas (CAVALHEIRO, 2020).

De acordo com o Ministério da Previdência Social e da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT, 2023), dados mostram que o Brasil registrou 410 mil afastamentos causados pela síndrome de burnout em 2023, porém esse índice aumentou para 470 mil em 2024.

A síndrome de Burnout é o resultado deste ambiente de trabalho altamente competitivo e desafiador, que segundo Chiavenato (2009, p. 144) “Ela não se limita às consequências geradas pela fadiga física. Lida também com condições psicológicas que provocam fadiga psicológica”, em outras palavras, a situação afeta a parte física e emocional do indivíduo.

Caracterizada pelos sintomas de exaustão física, emocional, alterações de humor, baixa autoestima, falta de concentração, isolamento, pressão alta, insônia, dentre outros fatores resultantes do Burnout (OMS, 2022). A síndrome de Burnout afeta com maior frequência os profissionais que desempenham funções de contato com outras pessoas.

Portanto, o objetivo de divulgar esse tema é fazer com que seja conhecido na sociedade, a fim de identificar e reconhecer sintomas físicos, comportamentais para intervir os sinais precoces de esgotamento, assim como minimizar os fatores estressores no ambiente ocupacional, informar líderes e colaboradores sobre riscos e sintomas e substituir a cultura exaustiva por um ambiente que estabeleça limites claros.

Falar da importância do Burnout é essencial para transformar o modo como lidamos com o trabalho na atualidade. Indivíduos com a Síndrome de Burnout apresentam queda na produtividade e falta de motivação e atenção, logo torna-se frequente as demissões ou ausências por não suportarem a pressão do dia a dia. A Síndrome de Burnout requer atenção urgente dos líderes, colaboradores, RHs e da sociedade. A identificação torna-se relevante tanto para a sociedade quanto para os líderes, já que preserva o bem-estar dos indivíduos e promove culturas organizacionais saudáveis.

9.2. Síndrome de Burnout

Neste tópico serão discutidos sobre: Estresse: a porta de entrada para a Síndrome de Burnout e Síndrome de Burnout.

9.2.1. Estresse: a porta de entrada para a Síndrome de Burnout

A palavra estresse caracteriza-se por um conjunto de respostas do organismo, quando

algo sai diferente do planejado ou que não faz parte da rotina para adaptar-se às situações do cotidiano. O conceito de estresse iniciou em 1936 por Hans Selye, evidenciando que “o estresse é um processo vital e fundamental onde pode ser dividido em dois tipos, ou seja, quando passamos por mudanças boas, temos o estresse positivo e quando atravessamos alguma fase negativa, estamos vivenciando o estresse negativo.” (ROCHA, 2005).

Segundo a autora Oliveski (2019), o estresse está relacionado a alterações comportamentais e como consequência organizacionais, como descrito a seguir:

Os impactos do estresse no trabalho também podem levar a problemas comportamentais, como distúrbios de sono e alimentares, tabagismo, indisposição física e mental. Por outro lado, a Organização tende a perder produtividade e competitividade, levando em consideração os fatores acima.

Os tipos de estresse podem ser vistos como distresse e eustresse de acordo com Rocha (2005), a seguir a definição dos mesmos:

O eustresse motiva e estimula a pessoa a lidar com determinada situação, mantendo a percepção mais aguçada, concentrada e maior envolvimento no objetivo proposto em busca da superação de si próprio, podendo então auxiliá-lo em seu crescimento. Mas quando a situação apresenta-se muito intensa e por tempo prolongado o distresse aparece, provocando desmotivação, sensação de incompetência, entre outros sintomas físicos já mencionados.

Diante de gráficos e índices alarmantes de adoecimento físico e mental em ambientes organizacionais, no livro, Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva, 3ª edição de John A. Wagner III e John R. Hollenbeck, dispõe: “Estresse é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 164).

A autora Oliveski (2019) cita que só há estresse quando o corpo reconhece um acontecimento como uma ameaça, a partir disso o organismo decide lutar com os recursos suficientes ou fugir. Cada pessoa reage de uma forma, sendo assim, não é o problema que causa o estresse, mas a maneira que essa dificuldade é interpretada.

Dito isso, os autores (WAGNER, HOLLENBECK, 2012, p. 164) enfatizam que o desafio percebido surge quando as pessoas sentem-se ameaçadas, pois quanto mais importância houver esse valor maior será o nível de estresse, assim como a incerteza da

resolução é descrita pelas pessoas como se o desafio for fácil de resolver, não haverá estresse.

Segundo o autor (OLIVEIRA, 2009, p. 249) “O stress tem origem no acúmulo desproporcional de exigências psíquicas do ambiente em que a pessoa vive as quais estão prejudicando a capacidade psíquicas”, ou seja, quando o funcionário é designado a fazer mais tarefas ou algo que não está na sua alçada, o mesmo acaba sobrecarregado com muitas atividades.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 148), considera-se estresse acumulações de cobranças e aflições. O corpo quando ameaçado sofre reações fisiológicas liberadas pelo próprio corpo, liberando substâncias químicas que aumentam a pressão arterial, os açúcares e gorduras, para que haja energia suficiente para lutar ou fugir dessa situação em curto prazo. Quando situações de estresse acontecem diariamente, às substâncias químicas liberadas prejudicam o indivíduo na sua produtividade, levando o corpo à exaustão. (WAGNER, HOLLENBECK, 2012, p. 165).

Em concordância com o autor (OLIVEIRA, 2009, p. 240) a definição de estresse:

Stress é um termo retirado da Física, e significa qualquer força que aplicada sobre um sistema, leva à sua deformação ou destruição. Aplicando-se o termo ao homem vê-se que stress é qualquer estímulo que afeta negativamente a pessoa humana. (OLIVEIRA, 2009, p. 240).

Atualmente, as pessoas são expostas constantemente a pressões relacionadas ao cumprimento de metas de vendas. O estresse causado se as metas não forem cumpridas conforme estabelecido resulta em desmotivação dos funcionários, medo de punições, perdas de benefícios e em casos mais graves demissões. O estresse acontece em um período longo, já que envolve medo por não se manter no ambiente de trabalho e em qualquer momento, ser substituído.

Segundo o pesquisador e médico, Hans Selye, criador do termo que designa a síndrome da adaptação geral enfatizando que o estresse crônico acontece em três fases: a fase do alarme tem início quando o corpo reconhece a ameaça e começa a liberar as substâncias químicas para fugir; a fase da resistência começa quando o corpo começa se adaptar com a situação, os sintomas

da fase do alarme somem, fazendo com que o desempenho se mantenha; e por fim a fase do esgotamento, que acontece quando as substâncias químicas produzidas para aguentar a situação torna-se insuficientes, levando o indivíduo a esgotamento físico e mental (WAGNER, HOLLENBECK, 2012, p. 165).

Os autores (WAGNER, HOLLENBECK, 2012, p. 175), apontam que “pessoas que geralmente têm alta afetividade negativa tendem a concentrar-se nas qualidades negativas de si mesma e dos demais”. Portanto, o apoio social pode fazer com que o estresse diminua. “A falta de apoio e a incivildade dos colegas, porém, também têm efeitos mensuráveis sobre a satisfação, a saúde e a rotatividade do colaborador” (WAGNER, HOLLENBECK, 2012, p. 175).

As origens causadoras do estresse podem ser internas, isto é, características pessoais que favorecem o estresse, destaca-se o medo de errar e dificuldade em lidar com pressão, ou externas, ligadas ao ambiente pessoal ou profissional que a mesma vive, como falta de reconhecimento, cobranças excessivas e metas desafiadoras (ROCHA, 2005).

9.2.2. Definição Síndrome de Burnout

A nomenclatura da palavra Burnout diz respeito à um verbo em inglês, burn significa queimar e out retrata fora (BRASIL, 2023). Freudenberg (1974) citado por Sousa (2022) detalhou as definições e sintomas relacionados à Síndrome de Burnout. “Para ele, Burnout é um tipo de estresse provocado pelo trabalho intenso provocando cansaço, exaustão física e emocional. Afirma ele que o esgotamento não é igual para todo mundo, sendo que cada pessoa tem suas reações e que é frequente entre jovens profissionais.” (SOUSA, 2022, p. 96).

Em conformidade com Ministério de Saúde, a “Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade.” (BRASIL, 2023).

De acordo com a Secretaria de Estado da Saúde do Governo do Estado de Sergipe, “os grupos mais suscetíveis a desenvolver essa síndrome são profissionais da área da saúde, educação e

segurança pública que trabalham na linha de frente do cuidado." (SERGIPE, 2023). Profissionais que estão em atividades com pessoas acabam tendo metas e obrigações a cumprir, sendo assim um caminho de esgotamento mental e físico pelas altas responsabilidades expostas.

Segundo Neto (2022), a Síndrome de Burnout faz com que os colaboradores sintam-se pequenos em meio a uma atividade, sendo resumida da seguinte forma:

A relação do trabalhador com a profissão vai se degradando, o entusiasmo inicial dá lugar a uma enorme vontade de evitar o local de trabalho e de manter relações com os intervenientes e o sentimento de capacidade para o exercício profissional passa a ser subjugado.

A Síndrome de Burnout nada mais é que o estresse prolongado que torna-se crônico, quando a pessoa passa constantemente a vivenciar situações de pressões diariamente, sem descanso, resultante da sobrecarga no trabalho e de metas imbatíveis que consomem a energia enfraquecendo o corpo. Dessa forma o funcionário sente-se desmotivado, baixando a produtividade e em casos mais graves afastamentos médicos. De acordo com (OLIVEIRA, 2009, p. 239) "É como uma reação em cadeia, em que os problemas vão gerando mais problemas, e em um aspecto da vida interfere em outro."

Segundo o Conselho Federal da Enfermagem (COFEN), "No Brasil, cerca de 30% das pessoas ocupadas sofrem com a síndrome de burnout, conforme dados da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (Anamt). O país ocupa a segunda posição no ranking mundial de casos." (COFEN, 2022). Esses dados se espelham no atual capitalismo repleto de pressões e responsabilidades que os líderes impõem. A busca por resultados e o perfeccionismo em pequenos detalhes (COFEN, 2022).

9.3. Conclusão

Diante de uma sociedade competitiva que busca cada vez mais resultados imediatos, conhecer o Burnout é fundamental para desacelerar e identificar os sintomas precoces de esgotamento, e a fim de não expandir, buscando qualidade e bem-estar do funcionário para que o mesmo continue colaborando com os resultados da empresa sem passar por danos.

Por esse motivo, para que os estressores sejam interrompidos é necessário que a pessoa tenha contato por meio de programas ou palestras sobre bem-estar e saúde mental, ensinando as formas de conscientização sobre os estressores mais comuns na empresa, e o quanto eles são agressivos, ou seja, o efeito que os mesmos podem causar na saúde mental e no desempenho do indivíduo, assim o mesmo realiza as modificações necessárias em sua rotina. Além disso, em casos avançados é relevante ter uma assistência de outras pessoas.

Desse modo, em alguns casos é importante desenhar e reestruturar os cargos, definir com clareza o que o funcionário precisa desempenhar e em qualquer mudança, o mesmo precisa ser avisado com antecedência, assim facilita a comunicação e o funcionário se sente valorizado diante do proposto.

Em vista disso, as empresas precisam compreender que o Burnout impacta diretamente a produtividade e os custos. Quando a empresa ignora esse fator, está contribuindo para um espiral de efeitos negativos afetando tanto a empresa com um ambiente tóxico prejudicando a imagem e a reputação da empresa, tanto os colaboradores com rotatividade, desmotivação e problemas de saúde.

9.4. Referências

- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Classificação Internacional de Doenças – CID-11. 2022. Disponível em: <https://www.who.int/classifications/classification-of-diseases>. Acesso em: 05 set. 2025
- BRASIL. Ministério da Saúde. Síndrome de Burnout. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 05 set. 2025.
- LIMA, E. F. de; SILVA, A. L. B. da. A flexibilização dos tempos de trabalho e seus impactos na proteção social dos trabalhadores. Revista Direitos, Trabalho e Política Social, v. 6, n. 10, p. 110–130, jan./jun. 2020. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/76911265/UFMT_Revista_Direitos_Trabalho_e_Politica_Social_v.6_n.10_jan_jun_2020-libre.pdf. Acesso em: 05 set. 2025.

- WAGNER, John A. III; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Tradução de Sílvio Floreal Antunha. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- SEBRAE. Bancos digitais – uma alternativa para os pequenos negócios. Sebrae, 05 fev. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bancos-digitais-uma-alternativa-para-os-pequenosnegocios,fb6874b698ee4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 27 set. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Síndrome de Burnout. Brasília: Ministério da Saúde, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 28 set. 2025.
- COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Burnout: síndrome passa a integrar lista de doenças ocupacionais pela OMS. 2022. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/burnout-sindrome-passa-a-integrar-lista-de-doencas-ocupacionais-pela-oms/>. Acesso em: 28 set. 2025.
- SOUSA, José Francisco de. Freudenberg, Herbert J. (1974). Staff burnout. Boletim da Academia Paulista de Psicologia, São Paulo, v. 42, n. 102, p. 93–97, 2022. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v42n102/a10v42n102.pdf>. Acesso em: 28 set. 2025.
- SERGIPE. Secretaria de Estado da Saúde. Saúde ressalta importância da prevenção contra a Síndrome de Burnout no ambiente de trabalho. 2023. Disponível em: https://www.se.gov.br/noticias/saude/saude_ressalta_importancia_da_prevencao_contra_a_sindrome_de_burnout_no_ambiente_de_trabalho. Acesso em: 28 set. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. (Série recursos humanos).

- <https://revistaeletronicafunvic.org/index.php/c14ffd11/article/view/177/165>
- <file:///D:/Downloads/1623-Texto%20do%20artigo-5980-1-10-20121010.pdf>
- <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9488>
- https://img.travessa.com.br/capitulo/ZAHAR/SOCIOLOGIA_DO_TRABALHO-9788571107847.pdf
- <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/9488/2/arquivototal.pdf>
- <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/9488/2/arquivototal.pdf>
- <http://cathedral.ojs.galoa.com.br/index.php/cathedral/article/view/778/228>
- <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/831>
- <file:///D:/Downloads/admin,+Gerente+da+revista,+8-estresse-leandra.pdf>
- <https://wp.ufpel.edu.br/psicologia/files/2019/10/Priscila-Oliveski-TCC-Imprimir-CD.pdf>
- <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/8097/10217>
- <https://revista.uemg.br/intercursosrevistacientifica/article/view/2462/1410>
- https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/54007/1/JOSE_NETO.pdf
- MARTIN, Andréia Garcia; ZACHEO, César Augusto; BOTELHO, Emanuele Giachini;
- SEGALLA, Juliana Izar Soares da Fonseca. O protocolo para julgamento com perspectiva de gênero e o direito ao processo justo. ARACÊ, v. 7, n. 9, p. e7911, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/7911>. Acesso em: 05 dez. 2025.
- FONSÊCA, Leila de Cássia Tavares da. Síndrome de burnout e qualidade de vida: estudo com professores universitários da área da saúde. 2016. 92 f. Tese

(Doutorado em Enfermagem) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9488>. Acesso em: 05 dez. 2025.

- CAVALHEIRO. Burnout: uma revisão da literatura em teses de doutorado. Revista Eletrônica de Ciências Humanas, v. 3, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistaeletronicafunvic.org/index.php/c14ffd11/article/view/177/165>. Acesso em: 03 dez. 2025.

- REVISTA PROCESSUS DE ESTUDOS DE GESTÃO, JURÍDICOS E FINANCEIROS (Online). Brasília: Faculdade Processus (DF), 2010 – ISSN 2178-2008. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/index>. Acesso em: 02 dez. 2025.

- OLIVESKI, 2019. O estresse e seus impactos no ambiente de trabalho na qualidade de vida. Trabalho de Conclusão de Curso (...) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2019. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/psicologia/files/2019/10/Priscila-Oliveski-TCC-Imprimir-CD.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2025.

10. VITRINE CONECTADA: O PODER DO MARKETING DIGITAL NO COMÉRCIO DE BAIRRO

Daiani Dias Molina Raquelli

10.1. Introdução

Quando pensamos em comércio de bairro, logo vêm à mente lojas que frequentamos desde crianças, onde conhecemos os donos e somos recebidos de forma próxima e acolhedora. Esses negócios fazem parte da rotina e da identidade das comunidades, funcionando como espaços de convivência, geração de empregos e fortalecimento de laços sociais.

O crescimento do comércio eletrônico e das grandes redes varejistas cria um cenário desafiador para esses empreendedores.

“O tão propagado desenvolvimento local [...] amplia a riqueza das elites às custas da exploração de regiões mais pobres, alargando os abismos sociais e estabelecendo forte dependência das cidades em relação às empresas e ao mercado” (ABDALLA; FARIA, 2019, p. 96).

Portanto, é necessário buscar caminhos que valorizem e fortaleçam o comércio local. Nesse cenário, o marketing digital surge como aliado estratégico, e a **vitrine conectada** funciona como a extensão digital da loja física, permitindo que o comerciante mostre produtos, compartilhe valores e mantenha a conexão com clientes por meio das redes sociais e plataformas digitais. Assim, a vitrine conectada permite que o comerciante esteja presente onde o cliente está, mantendo a proximidade e a confiança típicas do comércio de bairro, mesmo no ambiente digital.

Nesse sentido, estratégias de marketing local, aliadas à essa vitrine, permitem que os pequenos empreendedores fortaleçam sua marca na comunidade, mantendo relações de proximidade e fidelizando clientes.

Segundo o IBGE (2023), cerca de 90% das empresas brasileiras são de micro e pequeno porte, responsáveis por mais da metade dos empregos formais do país. O SEBRAE (2022) destaca que esses empreendimentos representam 99% das empresas nacionais, respondendo por 27% do PIB e 55% dos trabalhos formais. Esses números evidenciam que fortalecer o comércio de

bairro é essencial não apenas para a economia, mas também para a preservação das relações sociais e culturais.

Este artigo tem como objetivo analisar como a vitrine conectada pode contribuir para o crescimento do comércio de bairro, apresentando práticas acessíveis capazes de gerar bons resultados e aproximar comerciantes e consumidores no ambiente digital.

10.2. Vitrine Conectada: O Poder do Marketing Digital no Comércio de Bairro

O marketing digital pode ser compreendido como o uso de canais digitais para promover marcas, produtos ou serviços, conectando empresas e consumidores de maneira direta (TORRES, 2009). Inclui práticas como presença em redes sociais, anúncios segmentados, e-mail marketing, otimização em buscadores e uso de aplicativos de mensagens.

O comércio de bairro, além de sua função econômica, exerce papel social relevante ao garantir a circulação de renda dentro da comunidade. O SEBRAE (2022) mostra que fortalecer esses pequenos negócios contribui para a coesão social e o desenvolvimento local. Nesse contexto, o marketing digital aparece como ferramenta estratégica, permitindo que o comércio local aumente a visibilidade e mantenha a relação próxima com os clientes, mesmo no ambiente digital.

Conforme Saraiva e Silva (2023), micro e pequenas empresas têm papel fundamental no fortalecimento das economias locais, e o marketing, aliado à transformação digital, é um dos caminhos mais eficazes para ampliar sua competitividade e aproximar o público.

Kotler (2017) define marketing como a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo. Adaptado aos pequenos negócios, isso significa aplicar estratégias de marketing mesmo com orçamentos limitados, sempre focando em conhecer o cliente e se comunicar de forma eficiente. Essa abordagem possibilita que empreendedores interajam diretamente com o público, apresentando produtos e experiências de forma acessível.

O marketing local, segundo Kotler (2000), surge como uma estratégia voltada para as necessidades e particularidades de um

território específico. Essa forma de atuação reconhece que consumidores de diferentes regiões possuem comportamentos e valores distintos, exigindo comunicações e produtos adaptados à sua realidade sociocultural. Assim, o marketing local busca aproximar empresas e comunidades, fortalecendo o vínculo entre marca e consumidor.

Além disso, essa aplicação prática do marketing local também se expressa na rotina de pequenas empresas, que buscam adaptar os 4 Ps de forma simplificada, atendendo demandas regionais sem perder a autenticidade e o vínculo comunitário (SARAIVA; SILVA, 2023).

Entre as principais vantagens dessa estratégia está a capacidade de criar relações mais sólidas com o público. Kotler e Armstrong (2003) ressaltam que, ao desenvolver campanhas e produtos sob medida para o contexto local, o empreendedor demonstra conhecimento sobre o ambiente em que atua e respeito pelas particularidades dos clientes. Isso gera identificação, confiança e fidelização, tornando a marca uma referência dentro da comunidade.

Além do aspecto comercial, o marketing local tem papel social fundamental. Ele estimula o consumo dentro da própria comunidade e contribui para o desenvolvimento regional. De acordo com o SEBRAE (2022), ações voltadas ao fortalecimento do comércio mantêm a circulação de renda, impulsionam a economia e favorecem o crescimento sustentável. Dessa forma, o marketing local atua como ferramenta estratégica para equilibrar o avanço tecnológico com a valorização das relações humanas e dos pequenos empreendedores.

O marketing local também auxilia na construção de uma identidade coletiva, em que cada negócio reflete o perfil econômico e cultural de seu entorno. Ao promover produtos e serviços alinhados às características locais, o empreendedor amplia sua presença de mercado e contribui para o sentimento de pertencimento da comunidade. Essa proximidade fortalece o papel social do comércio de bairro e torna cada ponto de venda um espaço de convivência e reconhecimento mútuo.

Limeira (2010) destaca que a experiência do cliente tem tanto peso quanto o produto. As estratégias locais ampliam essa experiência, integrando o físico e o digital, e fortalecendo a percepção de

confiança, pertencimento e atenção personalizada. Bautzer (2010) complementa que, na atual sociedade da informação, a presença em redes sociais e o uso das tecnologias de comunicação são caminhos indispensáveis para a consolidação das marcas no ambiente digital.

Caporal (2016) ressalta que o comércio de bairro faz parte do ecossistema urbano, exercendo função econômica e social essencial. O marketing de cidades propõe valorizar o espaço urbano e o papel dos pequenos empreendedores como agentes de identidade local. O pequeno comerciante atua como promotor da imagem do bairro, e a experiência oferecida ao cliente influencia diretamente na percepção da cidade. As ações de marketing aplicadas a esses negócios ampliam sua visibilidade e consolidam sua imagem junto à comunidade.

Kotler e Armstrong (2007) reforçam que o marketing é criar e entregar valor, compreendendo desejos e necessidades dos públicos. No comércio local, as estratégias digitais e presenciais permitem que essas relações humanas e sustentáveis sejam mantidas, reforçando o vínculo entre cliente e marca. Caporal (2016) observa que o valor do comércio de bairro vai além do preço, envolvendo experiência e relação social. A confiança e o atendimento personalizado fortalecem vínculos e estimulam a lealdade à marca.”

“Inovação é uma melhoria significativa em produtos, processos ou modelos de negócio” (BERGANTON; SALVINI, 2015, p. 14). Mesmo inovações simples, quando aplicadas no marketing local, tornam-se estratégicas para a sobrevivência do negócio. O desenvolvimento de produtos envolve compreender o consumidor, identificar oportunidades e adaptar serviços às necessidades do público (BERGANTON; SALVINI, 2015). O uso de estratégias digitais e relacionais facilita essa adaptação, permitindo conhecer preferências, testar novidades e manter o engajamento dos clientes.

Cada fase do ciclo de vida de um produto requer estratégias diferentes de marketing, produção e comunicação (BERGANTON; SALVINI, 2015). As ações locais oferecem instrumentos para acompanhar essas mudanças, fortalecendo a marca e mantendo sua relevância na comunidade. Caporal (2016) explica que compreender o público urbano — cidadãos, usuários e consumidores — é essencial para o desenvolvimento de

estratégias que vão além da venda, consolidando o sentimento de pertencimento e a identidade coletiva dos bairros.

10.3. Conclusão

O marketing digital, especialmente por meio da vitrine conectada, tem grande potencial para fortalecer o comércio de bairro. Ele oferece alternativas acessíveis e eficazes para aumentar a visibilidade, fidelizar clientes e estimular o consumo local. A vitrine conectada integra o ambiente físico ao digital, permitindo que o comerciante esteja presente onde o cliente está: nas redes sociais e no dia a dia da comunidade.

Mesmo com desafios como falta de tempo ou conhecimento técnico, pequenas ações - divulgar produtos, responder mensagens e criar conteúdos simples - já fazem diferença. Ignorar o digital pode significar perder espaço para concorrentes mais conectados.

A vitrine conectada, portanto, não é apenas uma ferramenta complementar, mas uma necessidade estratégica para a sobrevivência e o crescimento do comércio local. Ela simboliza a integração entre o espaço físico e o digital, fortalecendo vínculos, identidade e pertencimento dentro da comunidade.

Como reforçam Saraiva e Silva (2023), o marketing digital e o marketing local, quando aplicados de forma conjunta, tornam-se instrumentos de inovação, competitividade e sustentabilidade econômica para o comércio de bairro.

10.4. Referências

- ABDALLA, Márcio Moutinho; FARIA, Alexandre. Desenvolvimento local versus projeto de globalização neoliberal: refletindo sobre cidades orientadas ao mercado. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 84-100, jan./fev. 2019.
- BAUTZER, Deise. Marketing de cidades: construção de identidade, imagem e futuro. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGANTON, Leandra; SALVINI, Jessâmine. Desenvolvimento de produtos e marcas. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

- CAPORAL, Gibsy Lisiê Soares. Gestão Pública: Inovações e Modelos. Curitiba: CRV, 2016.
- IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LIMEIRA, Tânia M. V. Estratégias de Marketing Digital e e-commerce. São Paulo: Atlas, 2010.
- SARAIVA, Cláudia; SILVA, Adriana. Transformação digital e marketing como ferramentas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do litoral norte do RS. Revista Brasileira de Inovação e Gestão de Pequenas Empresas, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 1-10, 2023.
- SEBRAE. Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI): resultados e impactos. Brasília: Sebrae Nacional, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 17 out. 2025.
- SEBRAE. Tendências do Comércio Local. Brasília: Sebrae Nacional, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 set. 2025.
- TORRES, Cláudio. A Bíblia do Marketing Digital. São Paulo: Novatec, 2009.

11. LIDERANÇA PARA MOTIVAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS EMPRESAS

Eduarda Santos da Silva

11.1. Introdução

Este estudo aborda a importância da liderança inspiradora, com capacidade de gerenciar e motivar pessoas. Nesse sentido, a liderança deve ter atributos voltados à motivação e à gestão, para gerar resultados positivos e para a organização e seus colaboradores, visando o desempenho e a eficiência operacional.

Bergamini (2008) aponta que a falta de motivação no trabalho é algo que vem afetando as empresas há anos. De acordo com Witiski et al. (2019, p. 1-2), alguns fatores comprometem a eficiência geral. Os autores mencionam que a sobrecarga de tarefas, ausência de privacidade, pouca ou nenhuma capacitação, geram barreiras na comunicação, além disso, fatores relacionados à experiência e tempo de atuação, interferem nas relações interpessoais dos membros das equipes. Tais desafios têm aumentado nas últimas décadas, diminuindo o desempenho de equipes e consequentemente, comprometendo negativamente o desempenho geral da organização.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae 2024) destaca que atualmente um dos principais desafios enfrentados pelas empresas é o exercício da liderança. Os novos modelos organizacionais demandam líderes qualificados e devidamente preparados para conduzir as empresas, correspondendo às exigências de qualidade, produtividade e competitividade do ambiente empresarial. Buscando atender a esses pré-requisitos é imprescindível que o líder tenha boas interações no espaço de trabalho para promover o desenvolvimento dos colaboradores da equipe, aumentando a motivação e visando melhora nas estratégias comunicacionais. (SEBRAE, 2024).

Nicoletti (2024) acrescenta que a clareza na comunicação é indispensável para o exercício da liderança, ao expressar-se de maneira acessível e nítida, estimula um ambiente de segurança psicológica. O clima organizacional deve incentivar os

colaboradores a fazer contribuições ativamente, compartilhando percepções, opiniões e experiências sem receios.

Com isso, esse artigo por meio de uma revisão bibliográfica, traz uma reflexão sobre a importância da liderança nas organizações em geral e seu papel estratégico, apresentando referenciais teóricos sobre o tema e ampliando a discussão sobre as pessoas enquanto líderes de empresas.

11.2. Desenvolvimento de Liderança

Em qualquer tipo de organização, a liderança ocupa um papel fundamental, destacando as empresas em seus diferentes setores, nas áreas da administração também é indispensável. Para Chiavenato (1993) o gestor deve compreender os fatores que motivam as pessoas e ter capacidade para orientá-las, assim, exercendo a liderança.

Comprometimento, entusiasmo, visão de futuro, clareza de metas, valorização da participação coletiva e aprendizado dos colaboradores são essenciais para que uma organização alcance os resultados almejados (CHIAVENATO, 2000).

Seguindo nesse contexto, os desafios da liderança e dos processos organizacionais, exigem líderes eficientes e com atitude, capazes de integrar, fortalecer equipes e motivar, proporcionando um ambiente de trabalho favorável ao crescimento profissional e pessoal multiplicando os resultados coletivos (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2015,p.234) ressalta que “Ao lidar com pessoas, a principal competência e instrumento gerencial que se destaca é a liderança” (CHIAVENATO, 2015, p. 234).

Além dos atributos importantes e competências dos líderes, devemos considerar os estilos de liderança que geralmente são observados nas organizações. De acordo com Vergara:

Existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire. Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que temos direitos (onde estão os deveres?). Laissez-faire é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar (VERGARA, 2016, p. 76)

Percebemos com essa classificação que os diferentes estilos possuem vantagens e desvantagens, cabendo ao líder avaliar qual postura será mais adequada de acordo com os objetivos e cultura da empresa.

Para ampliar nosso conhecimento e visão sobre tais estilos de liderança iremos analisá-los, o autocrático tem como principal característica a centralização das decisões no líder, os colaboradores ficam com a execução das tarefas. Destacando entre os aspectos positivos, o principal é a agilidade na tomada de decisões e controle das atividades. Porém pode resultar em desmotivação da equipe, reduzir a criatividade e gerar um ambiente com resistência (VERGARA, 2016).

O estilo democrático, por outro lado, busca envolver os colaboradores nas decisões, destacando a importância da participação e troca de ideias. Seus aspectos positivos incluem mais engajamento e valorização das relações. Em contramão pode tornar a tomada de decisão mais lenta devido às diferentes opiniões, resultando na geração de conflitos (VERGARA, 2016).

Já o terceiro estilo de liderança citado pela autora, o *laissez-faire* em tradução literal do francês a expressão significa “deixar fazer”, o líder estimula a liberdade para funcionar sem interferências, concedendo autonomia aos colaboradores. Essa postura favorece a criatividade, inovação e a liberdade, sendo adequadas a equipes qualificadas e experientes. Em grupos despreparados pode gerar instabilidades, como diminuição da produtividade, falta de direcionamento e dificuldade no cumprimento de prazos estabelecidos (VERGARA, 2016).

Podemos observar que não há um estilo de liderança ideal, mas sim abordagens que podem ser desenvolvidas de acordo com as necessidades das organizações, características das equipes e os objetivos da empresa de acordo com o setor que fazem parte. Diferentes situações demandam competências específicas do líder, que precisa se adaptar e adaptar seu comportamento visando a melhoria dos resultados. Assim, o sucesso da liderança está relacionado diretamente à capacidade do gestor em compreender as necessidades e promover um ambiente colaborativo e motivador.

Pesquisas recentes confirmaram o impacto da liderança, o estudo realizado por Silva et al. (2020), em uma instituição de ensino

superior da Paraíba, identificou a influência direta do estilo de liderança na satisfação no trabalho. Os autores destacam que a forma como o líder conduz sua equipe impacta não só no desempenho, mas também na motivação e bem-estar de seus colaboradores.

Além de influenciar na motivação e satisfação dos colaboradores, a liderança interfere diretamente na produtividade das organizações. Paes et al. (2021) destacam que os diferentes estilos de liderança resultam em resultados distintos sobre a produtividade coletiva, reforçando a necessidade de líderes preparados para estabelecer práticas gerenciais alinhadas ao alcance de metas.

Kotter (1999) evidencia que uma boa equipe administrativa é um item necessário, porém, é preciso combinar uma visão sensata e estratégica para gerar tal eficiência. Um dos principais obstáculos enfrentados, de antigamente até os dias atuais, segue sendo a resistência à mudança, por vezes resultado da falta de estratégias eficientes. Como afirma Kotter (1999, p. 16) “esses erros não são inevitáveis; com consciência e habilidade, eles podem ser evitados ou, pelo menos, menos acentuados. A chave está em entender por que as empresas resistem à mudança necessária”. A liderança preparada, com um planejamento, possibilita as mudanças desejadas (KOTTER, 1999).

Portanto o desenvolvimento da liderança possibilita promover a motivação e integração nas empresas, líderes preparados com boa comunicação, aumentam o engajamento e a cooperação das equipes, criando um ambiente positivo e com mais possibilidades de alcançar metas.

11.3. Conclusão

O estudo do tema confirmou que líderes eficazes são um fator estratégico para o sucesso organizacional. O desenvolvimento da liderança visa aprimorar competências como comunicação assertiva e criação de um ambiente favorável, são elementos fundamentais para resultados positivos, assim, superando barreiras como resistência à mudança e desmotivação.

Fica evidente que a liderança não se restringe a um modelo fixo, mas se adapta aos diferentes contextos organizacionais, exigindo que o líder seja adaptável. Dessa forma conclui-se que a

relevância do papel do líder é inquestionável, a capacitação e o desenvolvimento da mesma é fundamental para obter bons resultados, com um ambiente de trabalho motivador e de alta performance.

11.4. Referências

- BERGAMINI, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, 34 (3), 102-114.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, Ano 2000.
- KOTTER, John P., 1947 - Liderando Mudança / John P. Kotter ; [tradução de Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática] - Rio de Janeiro : Campus; São Paulo : Publifolha, 1999.
- NICOLETTI, Maira. Liderança: o que é e como desenvolver essa habilidade. Alura, 27 set., 2025. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/lideranca>
- PAES, A. B. S. A.; SILVA, A.; DUTRA, J. H. A.; CAMPELO, A. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 4, p. 10-25, 2021. DOI: 10.48097/2674-8673.2021n4p10. ISSN 2674-8673.
- SEBRAE. e-book, A liderança na gestão de equipes. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/A%20lideran%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20de%20equipes.pdf>. Acesso em: 05 set. 2025.
- SILVA, É. F. da; PAULINO, R. D.; SILVA, F. F.; OLIVEIRA, C. B. A. de. A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. Revista Eletrônica

Qualitas, v. 20, n. 2, p. 1-18, 2020. DOI:
10.18391/req.v20i2.3985. ISSN 1677-4280.

- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas / Sylvia Constant Vergara. – 16. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

- WITISKI, M.; MAKUCH, D. M. V.; ROZIN, L.; MATIA, G. DE. Barreiras de comunicação: percepção da equipe de saúde. Ciência, Cuidado e Saúde, v. 18, n. 3, 15 jul. 2019.

12. CONHECENDO E DESCOMPLICANDO FRANQUIAS

Francisco Borges Pinheiro

12.1. Introdução

Após fazer pesquisa teórica sobre franquias e a Internacionalização no país, no portal periódicos Capes, constatou-se que as franquias estão em tendência no Brasil, pois tem buscado parcerias e novas possibilidades internacionais, quanto em ramos de empresas já existentes ou novos.

Segundo a ABF (2016), as marcas brasileiras em 2015 estavam presentes em mais de 60 países através de 134 redes de franquias, essa expansão consequentemente gera ganho de competitividade e ampliando os seus negócios no exterior, o mercado de franquias têm ganhado maior visibilidade e maior aderência de diversos públicos, e se tornando muito importantes para a economia global, são vários segmentos atuando como franquias, localizados geograficamente de acordo com a necessidade de oferta e demanda da região onde a franquia está instalada, cujo o bem ou serviços oferecido por essa franquia, atenda as necessidades de seu público alvo.

As franquias são modelos, de negócios em que uma empresa (franqueadora) concede a outra pessoa (franqueado), o direito de usar sua marca, produtos, serviços e know-how para operar um negócio em um determinado local, em troca do pagamento de taxas e do cumprimento de padrões operacionais estabelecidos. Esse sistema permite a expansão da marca e oferece ao franqueado uma oportunidade de empreender com uma base já estruturada, reduzindo os riscos de iniciar um negócio do zero, mas sendo assim, os riscos e imprevistos acontecem, por isso estratégias de expansão de franquias devem ser bem pensadas estrategicamente (ABF, 2017).

O presente artigo, tem como objetivo geral, apresentar o que são franquias, mostrando que é possível ter na cidade uma franquia; e como objetivos específicos apresentar conceitos sobre franquias, e como funcionam; apresentar, convencendo um possível empreendedor a se tornar um empresário e ser um franqueado, e orientar sobre riscos e oportunidades no mundo das franquias.

12.2. Referencial Teórico

O Franchising é um modelo de negócios composto por partes legalmente distintas: o franqueador, detentor da marca e do conhecimento de gestão do negócio e os franqueados que são múltiplos agentes econômicos (SILVA; AZEVEDO, 2007).

Resumindo a relação estabelecida entre franqueado e franqueador é regida por contratos assinados por ambas as partes onde o franqueador cede a exploração da marca no comércio de produtos e serviços, para ambas as partes essa parceria gera ótimos benefícios, os quais refletem em muitos ganhos, mas para isso é necessário e de extrema relevância que haja dedicação ao negócio/empreendimento do franqueador e franqueado (Silva, 2004).

Vale ressaltar que, de acordo com a afirmação de Ribeiro e Prieto (2009), em relação ao compartilhamento de custos e riscos no sistema de franquias, ambas as partes têm direitos e deveres, e é nesse comprometimento individual e profissional que influencia no crescimento e sucesso da empresa, pois é verídico que quando uma das partes falha pode acarretar problemas para a sociedade da franquia.

As franquias apresentam alguns riscos, por exemplo para franqueados pode acontecer a desvalorização da marca se não houver uma padronização eficiente tanto em produtos e serviços. Para os franqueados terem muitas unidades numa mesma região geográfica, implica em muita concorrência e disputa pelo mesmo nicho de clientes, vai haver pouca lucratividade, sendo assim pode haver a estagnação da franquia e perda de posicionamento de mercado (Silva, Mendes, Gomes, 2002).

As franquias brasileiras contribuem significativamente para a área de administração de empresas, pois esse ramo de empreendedorismo possui uma grande fatia do mercado empresarial do Brasil.

12.2.1. Modos de Governança e Gestão de Franquias

Vale ressaltar que existem diferentes modos de governança e gestão em redes de franquias, principalmente a seleção de parceiros e relacionamentos deve ser coerente e estratégica, não

devem ser escolhidas pessoas, com péssimo histórico no mercado, o qual não vai somar positivamente para a parceria.

A escolha do modo de governança das franquias, que por sua vez influencia a seleção de bons parceiros para se obter sucesso na parceria do franqueador e franqueado, onde as boas relações de ambas as partes determinam o ramo de bons negócios no mundo das franquias (Merrilees, 2014).

A gestão do relacionamento entre franqueador e franqueado é identificado como um elemento chave no sistema de franquias, pois ambos devem ter boa relação profissional, para evitar rupturas e deslizos na sociedade entre as partes (LIMA, LUNA & SOUZA, 2012).

As normas relacionais objetivam a solidariedade, a ética profissional e o compromisso mútuo nessa relação empresarial.

12.2.2. Seleção de Parceiros

Segundo (Meireles, 2014), a escolha do modo de governar influencia a seleção de um bom parceiro. O processo de seleção de parceiros é fundamental, pois uma escolha adequada pode resultar em um excelente desempenho, enquanto escolhas equivocadas podem gerar problemas contínuos para a rede e consequentemente desencadear um rompimento na sociedade de franquias.

No entanto, o processo de seleção de parceiros pode partir tanto do franqueador, classificado como abordagem estratégica, quanto do próprio potencial franqueado, classificado como abordagem oportunista (Merrilees, 2014).

Quando a empresa está com interesse em expandir uma franquia deve adotar a abordagem visionária e empreendedora para selecionar novos mercados, sempre é necessário levar em consideração os fatores macroambientais e microambientais, pois os mesmos afetam diretamente qualquer empresa (ABF, 2007).

Os principais modos de gestão das franquias são o investimento direto, com a instalação de unidades próprias, instalação de unidades franqueadas e os implantados com investimento direto (Merrilees, 2014).

12.2.3. Competências Empreendedoras em Franquias

Antes de falar sobre competências empreendedoras, é necessário falar sobre empreendedorismo. O tema empreendedorismo pode ser abordado de diversas maneiras e de diferentes formas. Porém, uma das abordagens mais recentes da literatura gerencial trata estudos sobre as habilidades e competências empreendedoras e sua relação com a organização (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

De acordo com Merrilees (2014), às características e competências profissionais de cada empreendedor são muito ponderadas e levadas em consideração para a valorização das funções gerenciais que vão ser necessárias levando a empresa ao sucesso, sempre lembrando que o perfil desejado para se destacar no ramo de franquias, deve ser pessoas com espírito empreendedor.

Um empreendedor, fazendo uso apropriado de suas competências, pode ter mais percepções estratégicas, oportunidades para inovação e crescimento dos negócios e da prestação de novos serviços ou produtos, gerando franquias inovadoras e lucrativas (MAN, LAN, SNAPE, 2008).

Competência remete ao profissional/empreendedor um saber agir e responsável e reconhecido.

O conceito de competência engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (Mamede; Moreira 2005. p.4).

12.2.4. Internacionalização de Franquias

O setor das franquias, está se desenvolvendo bastante constantemente e se destaca por ser a maioria das marcas brasileiras, expandindo mundo afora.

O Brasil é considerado o terceiro maior mercado mundial de franquias em número de lojas. Em 2006, operam no Brasil 62.584 unidades franqueadas de 1013 diferentes redes, com faturamento de \$ 39,8 bilhões e o emprego de mais de 550 mil pessoas (ABF, 2007).

Porém a expansão do setor só foi mais intensa a partir da década de 1990, primeiro com a abertura e depois com a estabilização da economia. Neste momento o Brasil passou a fazer parte do planejamento e da expansão efetiva de diversas redes internacionais (CARVALHO, FERREIRA, ALMEIDA, 2001).

Ainda assim, o país manteve uma particularidade: estima-se que 90% das redes de franquias que operam no país têm origem nacional, fato considerado raro em países de desenvolvimento (ABF, 2007).

A Internacionalização de franquias para outros países permite e proporciona contato com novas tecnologias, novos mercados e consumidores e fornecedores, além de potencializar as economias de escala e ampliar a capacidade e a flexibilidade (Merrilees, 2014; Varotto & Aureliano-Silva, 2017).

12.2.5. Tipos de Franquias

Há diferentes tipos de franquias, Jain (1999, p.472), distinguiu-se quatro tipos:

- Franquia fabricante varejista, ilustradas pelas concessionárias de veículos e postos de combustíveis;
- Franquia fabricante atacadista, exemplificada pelas engarrafadoras da Coca-Cola, que apenas misturam os ingredientes em sua fase final e distribuem os produtos da empresa;
- Franquia atacadista varejista, exemplificada por algumas redes de drogarias, criadas por atacadistas de remédios;
- Franquias varejista patrocinada por uma empresa de serviços, ilustrada por empresas como Mc'Donalds e Hertz.

Outros autores (Elango, Fried, 1997; Berman, Evans 1998, Alon, 2001 Coughlan et.al, 2002) fazem apenas a distinção entre franquia de produto marca e franquia de formato negócio. A franquia de produto-marca corresponde a um sistema de distribuição no qual os fabricantes firmam contrato com o franqueado para que este venda seus produtos ou atue com sua marca.

A franquia de formato negócio, entretanto é caracterizada por um intenso relacionamento entre franqueador e franqueado, que inclui

não apenas o produto e a marca, mas o próprio formato comercial do qual faz parte a estratégia de marketing, treinamento, gestão de bens, manuais e padrões de operação, controle de qualidade e comunicações contínuas de mão dupla (ROSEMBLOON, 2002).

12.3. Conclusão

Analizando o artigo, constata-se que a área de Franquias, é um ramo do Empreendedorismo que está em grande expansão, possui muitos riscos, desafios e oportunidades, afinal trata-se de negócios e atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo, volátil e desafiador, as empresas precisam ter muita resiliência em meio aos diversos cenários que enfrentamos, diariamente, que para o mundo dos negócios, pode ser prejudicial, em alguns casos, porém também pode ser oportunidades para os empresários se reinventarem.

Ser franqueado/franqueador precisa-se ter coragem, dedicação, responsabilidade, ousadia para inovar, pois é a gestão de uma marca, de uma empresa, se não houver essas palavras citadas, qualquer deslize, pode levar a franquia ao fracasso, são muitos fatores para se colocarem num planejamento estratégico antes de abrir a franquia, como por exemplo: a definição de bons e confiáveis parceiros, desenvolver competências empreendedoras, definir o modelo de gestão da franquia, é ideal os franqueados e franqueadores sempre estarem atentos a esses fatores, porque eles estando claros e concisos, a empresa vai ao sucesso.

12.4. Referências:

- Bretas, V. P. G., Rocha, T. V. Spers, E. E., & Melo, P. L. de R. (2020). Modos de governança em redes de franquias internacionalizadas: seleção de parceiros e relacionamentos. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 150-173. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>.
- Bretas, V. P., Galetti, J. R., & Rocha, T. V. (2019) Fatores Relacionados a Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras: Dispersão Geográfica e Pertencimento a Grupos. *Internext*, 14, p. 01-13. *Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização*.

- Pedro Lucas de Resende Melo e Tales Andreassi (Orgs.). São Paulo: Cengage Learning, 2012. 224 p. ISBN: 978-85-221-1184-8.
- SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n.2, p. 3-31, 2013.
- ROSEMBLOON, Bert. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- Dalton S. P.; MERLO, Edgard M. Barreiras à internacionalização de franquias brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007. Anais... São Paulo: 2007.
- DAHAB, Sônia.; et al. Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- Merrilees, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. Journal of Marketing Channels, Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização.
- Pedro Lucas de Resende Melo e Tales Andreassi (Orgs.). São Paulo: Cengage Learning, 2012. 224 p. ISBN: 978-85-221-1184-8.

13. AMBIENTE EM FOCO: IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Ingrid Olin Bernardi

13.1. Introdução

O presente artigo tem como foco tratar sobre a importância do clima organizacional dentro das organizações e qual o seu impacto mediante a satisfação e bem-estar dos trabalhadores que fazem parte deste clima empresarial. As percepções acerca deste tema têm se tornado mais relevantes e discutidas, visto que, o critério “satisfação” está cada vez mais presente no momento de tomada de decisão dos colaboradores quanto à permanência ou ao desligamento da organização. Um bom ambiente de trabalho ajuda na melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, diminuindo as chances de problemas psicológicos, como também diminui chances de absenteísmo e rotatividade. Diante disso, analisar o clima organizacional torna-se fundamental para compreender a relação entre satisfação dos colaboradores e desempenho organizacional. Empresas que cultivam um clima positivo tendem a fortalecer sua reputação, reduzir a rotatividade e criam condições mais favoráveis para a inovação e o alcance de objetivos estratégicos. Por outro lado, um clima desfavorável pode gerar conflitos, queda na qualidade dos serviços e prejuízos financeiros.

Dessa forma, o objetivo de tratar esse tema é pontuar o papel das organizações no quesito satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho, e entender como a forma de administração de uma empresa influencia diretamente no clima organizacional. Esse conceito é relevante porque reflete a forma como os trabalhadores se sentem diante da cultura, da gestão e do espaço em que estão inseridos, impactando não apenas o bem-estar, mas também a motivação, o engajamento e a produtividade.

13.2. Clima Organizacional

“Clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional” (Menezes e Gomes, 2010).

Portanto, o Clima Organizacional influencia diretamente a satisfação dos colaboradores, conforme condições de trabalho oferecidas e oportunidades de desenvolvimento profissional. (Oliveira e Castro, 2020). “Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc (Chiavenato, 1999)”. Esses aspectos de satisfação estão relacionados à saúde mental, e pessoas mentalmente sadias possuem algumas características básicas, que são: “sentem-se bem consigo mesmas; sentem-se bem em relação às outras pessoas; e são capazes de enfrentar por si as demandas da vida (Chiavenato, 1999).”

Estabelecer uma conexão entre os objetivos organizacionais e o propósito, bem como as aspirações dos colaboradores, tornou-se essencial para o sucesso das empresas na atualidade. Assim, espera-se que as organizações substituam gradualmente a visão centrada apenas no controle como método de gestão e passem a adotar práticas voltadas à integração, ao incentivo e ao desenvolvimento de seus profissionais (Oliveira e Castro, 2020). “As relações com o público interno são fundamentais para o sucesso da organização. Quanto melhor o clima interno e a moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional. (Chiavenato, 2014)”. O clima organizacional exerce papel fundamental na conduta dos trabalhadores em suas atividades diárias e, conseqüentemente, nos resultados produtivos e financeiros da empresa. Essa relação pode ser confirmada ao analisar sua definição e a forma como influencia a construção da reputação organizacional, a partir do ambiente de trabalho estabelecido. (Oliveira e Castro, 2020).

“Cada organização tem um estilo próprio de gestão e pressuposições a respeito da natureza humana, o que pode ser favorável ou não à permanência e à satisfação das pessoas” (Chiavenato, 2014). Essas pressuposições levaram, há mais de 4 séculos, o autor McGregor a criar duas teorias, denominadas de Teoria X e Y. Na teoria X, aborda-se um sistema mais tradicional, que envolve uma visão mais negativa a respeito das pessoas, considerando-as indolentes e preguiçosas e que precisam ser dirigidas, coagidas e ameaçadas a trabalhar. Nesta teoria as pessoas também são consideradas acomodadas, onde evitam responsabilidades e possuem pouca ambição. Na teoria Y,

contrapondo-se à anterior, predomina-se o respeito às pessoas e suas individualidades. As pessoas gostam de trabalhar quando o ambiente as favorece e é considerado agradável, onde possuem voz ativa nas decisões e na formulação dos objetivos. Essa teoria predomina uma visão mais aberta e humana das pessoas, proporcionando condições para a autorrealização e a satisfação dos trabalhadores, onde os valores sociais são considerados peças básicas para o clima da organização. (Chiavenato, 2014)

Assim como cada pessoa é única, as organizações também são, e os estilos administrativos adotados por cada instituição podem afetar positivamente ou negativamente o clima organizacional. Sistemas mais autoritários e menos participativos, tendem a baixar a satisfação dos seus colaboradores, visto que não poderão participar das tomadas de decisões e provavelmente não serão atendidos perante suas reclamações, já sistemas mais democráticos e participativos, transmitem mais confiança aos seus liderados e promovem mais o desenvolvimento pessoal, aumentando o nível de satisfação e autorrealização.

“Maslow acreditava que a chave para a motivação é determinar onde um indivíduo se encontra na hierarquia de necessidades e concentrar os esforços de motivação no ponto em que as necessidades se tornam essencialmente insatisfeitas.” (Robbins, S.P. et al, 2020) “A teoria estabelece que as necessidades humanas formam uma hierarquia, desde as necessidades fisiológicas até as de autorrealização” (Masiero, G. 2013). Maslow sugere que existe uma hierarquia de cinco necessidades:

- Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: inclui proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: inclui carinho, sentimento de pertencimento, aceitação e amizade.
- Estima: inclui fatores internos como amor-próprio, autonomia e realização, e fatores externos como status, reconhecimento e atenção
- Autorrealização: inclui crescimento, conquista de determinado potencial e realização pessoal. É o impulso para se tornar o que o indivíduo é capaz de vir a ser.

“À medida que cada uma dessas necessidades se torna essencialmente satisfeita, a próxima necessidade torna-se dominante. Em termos de teoria, o indivíduo ascende na hierarquia como se subisse uma escada.” (Robbins, S.P. et al, 2020). É importante considerar que a relevância das necessidades se modifica ao longo da vida: as básicas predominam na infância, enquanto as demais ganham destaque conforme o indivíduo amadurece. Essas variações também podem ocorrer em função do nível de instrução, pois, quanto maior o grau de escolaridade, maior tende a ser a busca pela autorrealização. Embora a teoria da hierarquia das necessidades ofereça uma aproximação útil para compreender a motivação humana e prever comportamentos, é essencial reconhecer que existem diferenças individuais relevantes que devem ser consideradas em cada contexto ou situação específica. (Masiero, G. 2013)

Segundo Chiavenato (1999) o clima organizacional depende de seis dimensões, sendo elas:

- **Estrutura da organização** - que diz respeito ao sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, autoridade hierárquica, disciplina etc; quando há muitas restrições ou burocracias, o clima tende a ser negativo, pois os funcionários se sentem limitados.
- **Responsabilidade** - que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação de suas decisões; se há supervisão excessiva ou desconfiança, gera insegurança e desmotivação.
- **Riscos** - leva a iniciativa de se arriscar e de enfrentar desafios; Organizações que encorajam seu colaborador a se arriscar de forma calculada, favorecendo a criatividade e o crescimento profissional.
- **Recompensas** - relacionado ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem-feito, quando se substitui as punições e críticas pela recompensa; quando há recompensas justas e proporcionais, o clima é de satisfação e justiça.
- **Calor e apoio** - sentimentos de amizade geral na organização e de ajuda mútua. Um ambiente com amizade, empatia e colaboração promove bem-estar.

- Conflito - sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. Quando a administração aceita ideias diferentes, o clima é mais colaborativo e democrático. (Chiavenato, 1999).

Chiavenato (1999) mostra que o clima organizacional é resultado da percepção dos colaboradores sobre como são tratados e valorizados, as seis dimensões ajudam a identificar os pontos fortes e pontos fracos da cultura organizacional, permitindo que se ajuste de forma que favoreça o desempenho e a motivação do trabalhador.

13.3. Conclusão

Assim, constata-se que o clima organizacional exerce papel determinante no desempenho das organizações e na satisfação dos colaboradores. Um ambiente de trabalho saudável e motivador favorece não apenas o bem-estar psicológico dos trabalhadores, mas também a produtividade, o comprometimento e o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. A partir das teorias analisadas, como as de Chiavenato, Maslow e McGregor, observa-se que estilos de gestão mais democráticos e participativos tendem a promover níveis mais elevados de satisfação, autorrealização e engajamento, refletindo diretamente na qualidade dos resultados organizacionais. Compreender e gerenciar o clima organizacional é uma necessidade essencial para as empresas que buscam se manter competitivas em um ambiente intenso. Ao valorizar o capital humano e investir em práticas que estimulem o diálogo, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional, as organizações fortalecem sua cultura organizacional e constroem relações mais sólidas e produtivas.

13.4. Referências

- MENEZES, G. I.; GOMES, P. A. C. **Clima organizacional**: uma revisão histórica do construto. Psicologia em Revista. 2010
- Oliveira L. M., Castro M.C.D. Análise do clima organizacional de uma empresa especializada em transporte de passageiros e turismo no Município de Três

Passos, RS. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, 2020.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos básicos. 4º edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º edição. São Paulo: editora Manole, 2014.

- PUENTE_PALACIOS, Kátia e FREITAS, Isa A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Revista O&S**, v.13 - n.38 - Jul/Set, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>.

- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. A nova administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441170/>. Acesso em: 12 dez. 2025.

- MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas: terias e funções em exercícios e casos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013.

14. COMO ESTÁ A SITUAÇÃO FINANCEIRA DOS BRASILEIROS?

Kauany Nascimento dos Santos

14.1. Introdução

Esse trabalho aborda o endividamento das famílias brasileiras, além disso, são apresentadas as principais causas e uma possível alternativa para amenizar a problemática. O objetivo é oferecer uma compreensão maior sobre o assunto, demonstrando por meio de dados o cenário financeiro no Brasil, principalmente a situação do endividamento.

De acordo com as informações obtidas através da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2025), 79,2% das pessoas estão na situação de endividamento no país, dados referentes ao mês de novembro. Além disso, conforme dados do Mapa de Inadimplência emitido pelo Serasa (2025), no mês de outubro o país registrou 80,4 milhões de inadimplentes, sendo que 26,6% das dívidas advêm de cartões de crédito e bancos. Com os dados encontrados, fica evidente que a utilização do cartão de crédito sem uma devida regulamentação faz com que as pessoas fiquem endividadas.

Ademais, a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência das Famílias (PEIC-RS, 2025), a qual foi realizada na cidade de Porto Alegre, evidenciou que 86% dos entrevistados estavam em situação de endividamento. Corroborando com essa informação, uma reportagem do G1 (2025) mostrou que um estudo realizado em regiões do Brasil constatou que a Região Sul apresenta a maior proporção de famílias endividadas, cerca de 88%. Dessa forma, é necessário que o tema endividamento seja estudado com o intuito de entender suas causas e consequências e assim pensar em soluções.

14.2. Endividamento

De acordo com o Banco Central do Brasil (2022), o endividamento é a relação entre o valor total das dívidas de um indivíduo e a renda acumulada por ele nos últimos doze meses. Essas dívidas afetam parcialmente ou totalmente a renda presente ou futura. Já a situação de inadimplência ocorre quando uma pessoa não

consegue honrar seus compromissos financeiros no prazo combinado (SERASA, 2025).

Conforme dados do PEIC (2025), o cenário do endividamento é causado principalmente devido a excessiva utilização de cartões de crédito, carnês, financiamentos e empréstimos, em relação às dívidas com cartão de crédito, no mês de agosto o cartão ficou em primeiro lugar, onde 84,5% do endividamento era causado pela utilização deste meio de pagamento.

Além disso, uma pesquisa realizada pela Creditas em parceria com a Opinion Box e divulgada pela CNN Brasil (2025) evidenciou que 60% dos brasileiros acreditam que as redes sociais estimulam o endividamento, ademais, a pesquisa revelou que esse cenário é agravado por meio do cartão de crédito e parcelamentos.

No Brasil, houve um crescimento no número de pessoas que apostam em jogos de azar. Conforme dados do Banco Central (2024), aproximadamente 24 milhões de brasileiros apostaram pelo menos uma vez em algum jogo de azar. Corroborando com esses dados, um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa DataSenado (2024) constatou que 42% dos brasileiros que dizem apostar em jogos de azar estão endividados. Esse dado demonstra que esses jogos impactam negativamente as condições financeiras dos brasileiros, dessa forma, torna-se essencial a adoção de regras rígidas, a fim de diminuir os riscos de endividamento associados à sua utilização.

Os compromissos financeiros não impactam só a capacidade de compra, mas também influenciam a saúde mental, causando ansiedade, estresse e até depressão (ROZA, PIANA, BATISTA, 2024). Dessa forma, fica evidente que as dívidas geram preocupação, insegurança e impotência, pois as pessoas acabam não conseguindo honrar seus compromissos essenciais.

A partir disso, são fundamentais políticas públicas voltadas à educação financeira e ao consumo consciente, visto que ambas ajudam o desenvolvimento do equilíbrio financeiro e a mitigação do endividamento. Segundo Gonçalves (2022), a educação financeira é apontada pelo autor como uma alternativa viável, já que o endividamento é causado pela falta de conhecimento sobre como administrar suas finanças e não pela ausência de renda.

A educação financeira ajuda as pessoas a gerenciar suas finanças, sendo responsável por controlar, acompanhar e

equilibrar os gastos, garantindo uma vida financeira estável (TÔRRES e GOMES, 2024). Logo, é importante que as pessoas saibam organizar suas finanças, planejar suas compras, aprender a renegociar dívidas e separar um valor para reserva de emergência.

No Brasil, foi criada a Estratégia Nacional de Educação Financeira (Enef), através do decreto nº 7.397, tendo como objetivo levar conhecimentos sobre finanças por meio da educação financeira a alunos e adultos do país (BRASIL, 2010). No entanto, o programa passa por algumas dificuldades, principalmente a formação adequada dos professores, além das desigualdades sociais e regionais presentes no país (SOUZA et al., 2022). A partir disso, a educação financeira no Brasil, deve ser desenvolvida de forma mais estruturada, com uma formação adequada dos professores, para que assim se obtenha êxito na sua implementação, uma vez que a criação de ações voltadas a diminuição das dívidas dos indivíduos traz uma melhora no bem-estar e fortalece a estabilidade financeira.

14.3. Conclusão

Com a realização deste estudo ficou evidente a relevância da temática de endividamento, visto que o país apresenta altos índices de endividamento, além disso, foi possível compreender a importância da educação financeira como promotora de mudanças neste cenário, mas também foram identificados desafios de sua implementação de forma estruturada.

Ademais, com a realização do trabalho foi verificado que o endividamento impacta a saúde mental e o bem-estar dos indivíduos e não somente a renda. Com isso, estratégias devem ser desenvolvidas para que ocorra uma educação financeira de forma eficaz, por meio de políticas públicas e uma maior regulamentação do crédito no país. O estudo aqui apresentado se baseia em dados secundários, estudos futuros poderiam analisar casos práticos e propor metodologias de educação financeira, além disso, pesquisas podem ser realizadas, a fim de identificar a situação do endividamento em uma região específica, para posteriormente pensar em estratégias.

14.4. Referências

- ARAUJO, Maria Luiza. Brasileiros acreditam que redes sociais estimulam dívidas, diz pesquisa. CNN Brasil. São Paulo. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/brasil-brasileiros-acreditam-que-redes-sociais-estimulam-dividas-diz-pesquisa/>. Acesso em: 8 out. 2025.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Análise técnica sobre o mercado de apostas online no Brasil e o perfil dos apostadores. 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE119_Analise_tecnica_sobre_o_mercado_de_apostas_online_no_Brasil_e_o_perfil_dos_apostadores.pdf. Acesso em: 07 dez. 2025.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Endividamento das famílias com o Sistema Financeiro Nacional em relação à renda acumulada dos últimos doze meses (RNDDBF). Disponível em: <https://dadosabertos.bcb.gov.br/dataset/29037-endividamento-das-familias-com-o-sistema-financeiro-nacional-em-relacao-a-renda-acumulada-dos>. Acesso em: 10 dez. 2025.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. Instituída a Estratégia Nacional de Educação Financeira. 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/2010/instituida-a-estrategia-nacional-de-educacao-financeira-6b74a1a52ae34f379c7c651e4fc6874f>. Acesso em: 03 set. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO (CNC). Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor. Disponível em: <https://pesquisascnc.com.br/pesquisa-peic/>. Acesso em: 11 dez. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO (CNC). Relatório PEIC - Inadimplência e Endividamento do consumidor, agosto 2025. 2025. Disponível em: https://portal-bucket.azureedge.net/wp-content/2025/09/Relatorio_Peic_ago25.pdf. Acesso em: 07 dez. 2025.

- **FEDERAÇÃO DO COMERCIO DE BENS E SERVIÇOS DO RIO GRANDE DO SUL. PEIC-RS - Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor, maio 2025. 2025. Disponível em:**
<https://api.senacrs.com.br/bff/site-fecomercio/v1/file/3116793024733ecc883976985cf43138f7cd42.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2025.
- **FEDERAÇÃO DO COMERCIO DE BENS E SERVIÇOS DO RIO GRANDE DO SUL. PEIC-RS - Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor. 2025. Disponível em:** <https://api.senacrs.com.br/bff/site-fecomercio/v1/file/311679f36bf9a63d10c70119378023f48fc930.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2025.
- **G1. Região Sul tem a maior proporção de famílias endividadas do país, aponta estudo. 2025. Disponível em:**
<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2025/05/09/regiao-sul-tem-a-maior-proporcao-de-familias-endividadas-do-pais-aponta-estudo.ghtml>. Acesso em: 07 dez. 2025.
- **GONÇALVES, Suelen Souza. A Educação Financeira Frente ao Consumo e Endividamento das Famílias Brasileiras. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2022. Disponível em:**
https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/232079/Mono_atualizada_-_SUELEN_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 03 set. 2025.
- **ROZA, E.; PIANA, L. S.; BATISTA, V. C. ENDIVIDAMENTO FAMILIAR: FATORES OCULTOS E ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A ESTABILIDADE FINANCEIRA. REVISTA FOCO, [S. l.], v. 17, n. 10, p. e6586, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n10-115. Disponível em:**
<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6586>. Acesso em: 26 set. 2025.
- **SENADO FEDERAL / DATASENADO. Pesquisa DataSenado Panorama Político 2024: Apostas esportivas, golpes digitais e endividamento. 2024. Disponível em:**
https://www12.senado.leg.br/noticias/arquivos/2024/09/30/elatorio_apostasportivas-golpesdigitais-endividamento-1.pdf. Acesso em: 03 set. 2025.

- SERASA. Mapa de Inadimplência e Renegociação de Dívidas. SERASA. 2025. Disponível em: <https://cdn.builder.io/o/assets%2Fb212bb18f00a40869a6cd42f77cbeefc%2F8ffc4ad9589145f397ffb0722ffe85f?alt=media&token=fe3738bc-341d-4a7f-aa16-a54ff312bd6e&apiKey=b212bb18f00a40869a6cd42f77cbeefc>. Acesso em: 10 dez. 2025.
- SERASA. O que é inadimplência e como ela afeta seu crédito. SERASA. 2025. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/inadimplencia-como-afeta-seu-credito/>. Acesso em: 08 out. 2025.
- SOUZA, Eliane Alves de; MONT’MOR, Bruna Nunes; D’OLIVEIRA, Karen Santos; SANTOS, Luciene Suzarte; TRINDADE, Maria José Silva Almeida. DESAFIOS DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA DE COMBATE AO ENDIVIDAMENTO NO BRASIL. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 158–166, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i3.4563. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4563>. Acesso em: 03 out. 2025.
- TÔRRES, Liliâne Leopoldino; GOMES, Douglas Willyam Rodrigues. EDUCAÇÃO FINANCEIRA E GESTÃO INTELIGENTE DAS FINANÇAS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 10, n. 8, p. 362–380, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i8.15051. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/15051>. Acesso em: 03 out. 2025.

15. PRINCIPAIS CAUSAS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Larissa Lesina Peres

15.1. Introdução

Observa-se, de forma cada vez mais evidente, o crescimento do número de pessoas que mudam de emprego em intervalos relativamente curtos de tempo, fenômeno que se intensifica em diferentes setores e perfis profissionais. Essa mobilidade laboral, embora visível nas estatísticas e na experiência cotidiana das organizações, nem sempre é acompanhada por uma reflexão aprofundada sobre os fatores que a provocam. De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2025), os indicadores do CAGED incluem a taxa de rotatividade e a flutuação da mão de obra, evidenciando o aumento da mobilidade laboral no mercado de trabalho formal.

Em muitos casos, as demissões voluntárias ou desligamentos não são causadas apenas por questões salariais, mas envolvem múltiplas dimensões, como insatisfação com o ambiente organizacional, ausência de perspectivas de crescimento, sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais, cultura organizacional pouco inclusiva ou incompatível com valores pessoais, além das transformações mais amplas do mercado de trabalho, como os ambientes de trabalho *online*. (JOSENDE; ZANINI; DORNELES, 2013)

Em 2023, houve aumento de 7% no número de demissões em relação a 2022, segundo o MTE. De janeiro a junho de 2024, foram 4,259 milhões de desligamentos, alta de 14%. O mercado de trabalho aquecido tem facilitado as trocas de emprego. Em comparação, em 2010 foram 4,6 milhões de demissões voluntárias, ou seja, 60,8% a menos que em 2023, mostrando o crescimento da mobilidade profissional no país. (FRANÇA, 2024).

De forma que o presente artigo tem como principal objetivo apresentar o tema da rotatividade para compreendermos as principais causas e impactos na vida das pessoas e nas organizações, pois esse fenômeno impacta diretamente o desempenho das mesmas, uma vez que a alta rotatividade gera custos de recrutamento, seleção e treinamento, além de

comprometer a continuidade dos processos e a consolidação de equipes de trabalho.

15.2. Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal, segundo Chiavenato (2014), pode ser entendida como a resposta do movimento de entrada e saída de colaboradores em uma organização, sendo um processo contínuo e dinâmico, visto que, as empresas necessitam da busca de novas pessoas (recursos) para manter seu equilíbrio e funcionamento.

Dutra (2016) explica que um indicador importante para medir o sucesso do processo de avaliação de uma organização é a rotatividade, isto é, a quantidade de funcionários que entram e saem da empresa. Por isso é preciso analisar onde e como isso acontece nas organizações, e suas causas.

Nesse sentido, Dutra (2016) destaca que, em empresas como as de entretenimento, *call centers* (centrais de atendimento) e *fast food* (comida rápida) a rotatividade é muito alta, e esse fenômeno é acompanhado de forma direta por esses negócios, porque afeta bastante nos custos do processamento da oferta. Já em outras empresas, como indústrias petroquímicas, siderúrgicas e mineradoras, a rotatividade é muito baixa.

Figura 1 - Dados sobre admissões e desligamentos



Fonte: CAGED (2025).

A fim de ilustrar esse cenário no contexto brasileiro, os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados CAGED (2025), mostram que até o mês de setembro de 2025, ocorreram 16.185.566 admissões e 14.837.759 desligamentos, resultando

em um saldo positivo de 1.347.807 pessoas empregadas no nosso país. Isso significa que possuem mais brasileiros sendo contratados do que demitidos, esse saldo representa um crescimento significativo do mercado de trabalho, no Brasil.

Quadro 1 – Comparativo do mercado de trabalho (2023 e 2024)

Indicadores	2023	2024	Diferença
Admissões	23.298.482	25.607.252	+2.308.770
Desligamentos	21.843.481	23.928.275	+2.084.794
Saldo de Empregos	1.455.001	1.678.977	+223.976

Fonte: CAGED (2023/2024).

Os dados do CAGED demonstram uma maior movimentação no mercado de trabalho entre 2023 e 2024, com crescimento tanto nas admissões quanto nos desligamentos. Apesar do aumento nas demissões, o saldo positivo de empregos formais ampliou-se em 223.976 postos, evidenciando uma tendência de expansão do emprego e maior dinamismo nas contratações. Esse resultado sugere que o mercado de trabalho brasileiro manteve um ritmo aquecido, caracterizado por rotatividade elevada, mas também por maior geração líquida de oportunidades formais.

Segundo Dutra (2016, p. 321), "Independentemente da natureza do negócio, a rotatividade deve ser analisada em sua qualidade, quem está indo embora e quando.". Assim, podemos entender que as empresas de todas as áreas precisam compreender os impactos dessas entradas e saídas recorrentes, para que assim possam agir de forma estratégica e procurar reduzir estas perdas desnecessárias de funcionários e reter os talentos já empregados.

Para Chiavenato (2022) existem dois principais tipos de rotatividade. O primeiro ocorre por iniciativa dos próprios colaboradores, que decidem se desligar da empresa. Esse tipo de rotatividade tende a crescer em situações onde o mercado de trabalho é bastante competitivo e surgem oportunidades em outras empresas, sendo assim, as saídas não são controladas pela organização e, por isso, torna-se fundamental identificar as razões que motivam a perda de talentos e agir para reduzir essas causas, assegurando a retenção de profissionais qualificados.

O segundo tipo de rotatividade é aquele que incide por parte da organização, seja para substituir colaboradores em busca de melhor desempenho ou para ajustar o quadro de pessoal em função de cortes de gastos ou redução de trabalho. Nessa situação, ao contrário do primeiro tipo já citado, a rotatividade está sob controle da empresa. (Chiavenato, 2022)

Esses movimentos geram custos significativos para as empresas. Conforme Martinelli (2024), os custos relacionados à rotatividade de pessoal são altos e abrangem tanto despesas diretas, como indenizações rescisórias, processos de recrutamento e seleção, além de investimentos em treinamentos, quanto indiretos, que incluem a sobrecarga dos gestores e equipes, a queda na qualidade dos serviços e o impacto negativo no clima organizacional.

Santos e dos Santos (2022) apresentam que a rotatividade de pessoas ocorre quando não há um direcionamento adequado para os funcionários já presentes na organização e quando o clima organizacional não é favorável. Esse acontecido acarreta alguns custos ocultos para a empresa, sendo citados como exemplos a capacitação, investimentos realizados com os colaboradores, despesas com novas contratações e treinamento de novos funcionários para substituir os que saíram.

Mais do que os custos, uma alta taxa de rotatividade afeta diretamente a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e realizados, além de sensibilizar o ambiente e a saúde da organização. Além disso, gera impactos relevantes na motivação, na satisfação profissional, no nível de comprometimento dos colaboradores e na própria reputação da empresa. (TURINO; GOULART JÚNIOR; CAMARGO, 2024)

Já para Magalhães (2016), os principais problemas de rotatividade estão vinculados à gestão de pessoas. A falta de reconhecimento e valorização profissional, benefícios insuficientes, ausência de plano de carreira e políticas de remuneração variável refletem que o descontentamento dos colaboradores não está relacionado apenas às atividades desempenhadas, mas à forma como são administrados. Para Chiavenato (2014), a motivação no trabalho está relacionada não apenas à compensação financeira, mas também à valorização pessoal, ao reconhecimento e à possibilidade de desenvolvimento dentro da organização.

Os principais impactos da alta rotatividade de funcionários podem ser reconhecidos com a provocação de custos elevados com recrutamento e treinamento, além da perda de conhecimento e experiência, afetando a produtividade e a qualidade dos serviços ou produtos. Esse constante movimento compromete o clima organizacional, desmotiva equipes e pode prejudicar a imagem da empresa. Novos colaboradores levam tempo para se adaptar, o que provoca atrasos em projetos e aumenta custos operacionais, reforçando a necessidade de estratégias para reduzir a rotatividade e garantir o sucesso a longo prazo. (VIEGAS, 2024)

Dessa forma, fica evidente que a ausência de estratégias de retenção adequadas resulta em elevados índices de rotatividade, ocasionando em prejuízos significativos às organizações. Nesse contexto, a competitividade crescente entre as empresas têm intensificado a busca por profissionais qualificados, o que demonstra aspectos cada vez mais positivos na gestão de pessoas e na valorização do capital humano (SILVA et al., 2023).

Conforme orienta o SEBRAE (2022), a redução da rotatividade depende de uma gestão estratégica de pessoas e do fortalecimento da cultura organizacional. Para isso, recomenda-se realizar processos seletivos eficazes, alinhando o perfil do candidato aos valores da empresa, e oferecer benefícios competitivos que promovam equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, sugere-se incentivar boas relações interpessoais, investir em capacitação contínua e reconhecer o desempenho dos colaboradores. Tais práticas aumentam a satisfação e o engajamento, reduzindo custos e fortalecendo o desempenho organizacional.

Disponível em:

[https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550821511/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Drosto.xhtml\]!/4/2/2/2%4051:2](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550821511/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Drosto.xhtml]!/4/2/2/2%4051:2). Acesso em: 28 out. 2025.

- SANTOS, Marcos Igor da Costa; SANTOS, Rayane Farias dos. Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. *Revista Ambiente Contábil*, Natal, v. 14, n. 2, p. 343, 2022.
- TURINO, Ana Letícia; GOULART JÚNIOR, Edward; CAMARGO, Mário Lázaro. Rotatividade organizacional e seu diagnóstico a partir de entrevistas de desligamento: o estudo do fenômeno em uma instituição hospitalar privada. *Revista Labor*, Fortaleza, v. 1, n. 25, p. 360, 2021.
- FRANÇA, Anna. Pedidos de demissão crescem 14% e chegam a 4,2 milhões no primeiro semestre. *InfoMoney*, 14 ago. 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/pedidos-de-demissao-crescem-14-e-chegam-a-42-milhoes-no-primeiro-semester/>. Acesso em: 4 out. 2025.
- VIEGAS, Wanessa. Rotatividade de pessoal: impactos e soluções. Mapa HDS, 24 jul. 2024. Disponível em: <https://blog.mapahds.com/blog/rotatividade-de-pessoal-impactos-e-solucoes/#:~:text=Quais%20os%20maiores%20impactos%20da%20rotatividade,e%20esfor%20%C3%A7%C3%A3o%20para%20ajustes%20cont%C3%A1veis>. Acesso em: 4 out. 2025.
- SEBRAE. 5 dicas para diminuir a rotatividade na sua empresa. Brasília: Sebrae, 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/E-book_5_dicas_para_diminuir_a_rotatividade_na_sua_empresa.pdf. Acesso em: 15 out. 2025.
- SILVA, Elizângela Martins; COSTA, Simone Teles da Silva; AMORIM, Dênia Aparecida de; BORGES, Mayara Abadia Delfino dos Anjos e; CHAVES, Paulo Victor Antônio. Retenção de talentos nas organizações. *Revista Gestão Tecnologia e Ciência – GETEC*, v. 12, n. 40, p. 14, 2023.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (Brasil). Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED): apresentação e principais variáveis

investigadas. Brasília, 2025. Disponível em: <
<https://acesso.mte.gov.br/portal-pdet/o-pdet/registros-administrativos/caged/apresentacao.htm> > Acesso em: 10 nov. 2025.

• JOSENDE, A. C. C.; SILVA, V. R.; ZANINI, R. R.; DORNELES, M. Turnover: A rotatividade em uma indústria de alimentos da região Oeste do RS. In: XIII Semana Da Engenharia De Produção Sul-Americana? Xiii Seprosul, 2013, Gramado. Xiii Semana Da Engenharia De Produção Sul-Americana? Xiii Seprosul, 2013.

16. ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUES: BOAS PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE CONTROLE.

Lauren Porto da Silva

16.1. Introdução

Na era da informação e da competitividade crescente, a gestão de estoques emergiu como uma função estratégica nas organizações, sendo mais do que apenas uma questão operacional. A forma como os estoques são administrados pode afetar diretamente a lucratividade de uma empresa, a satisfação do cliente e até mesmo a reputação da marca. A manutenção de níveis adequados de inventário é essencial para evitar a falta de produtos em momentos de alta demanda, o que pode levar à perda de vendas e à insatisfação do consumidor. Por outro lado, o excesso de estoque gera custos desnecessários com armazenamento e pode resultar em obsolescência, especialmente em setores onde a tecnologia e as preferências dos consumidores mudam rapidamente (KRAUTER, 2019).

Além disso, a globalização traz novos desafios para a gestão de estoques. As empresas precisam lidar com cadeias de suprimentos mais complexas, onde o tempo de entrega é frequentemente crítico. Assim, é imperativo que as organizações desenvolvam sistemas robustos de controle de inventário. Pesquisas indicam que uma gestão de estoques eficiente pode reduzir custos operacionais em até 30% e aumentar a satisfação do cliente, ao garantir que os produtos estejam sempre disponíveis quando necessário (BOWERSOX et al., 2018).

A organização de estoques envolve múltiplos aspectos, desde a categorização dos produtos até o controle rigoroso de entradas e saídas, passando pelo layout do armazém e a tecnologia utilizada para o monitoramento e análise de dados. As metodologias de gestão de estoques, como o método Just in Time (JIT), FIFO (First In, First Out) e LIFO (Last In, First Out), são fundamentais e devem ser escolhidas de acordo com as características específicas de cada negócio e da indústria em que ele opera. O diferencial competitivo de uma empresa pode, em muitas ocasiões, ser impulsionado pela eficiência na gestão de seu estoque (ROSA et al., 2020).

Neste contexto, o presente artigo propõe aprofundar a discussão sobre a organização de estoques, explorando suas diferentes metodologias, as ferramentas mais adequadas para sua gestão e as boas práticas que podem ser adotadas. Com isso, busca-se oferecer um guia que auxilia gestores e profissionais da área a implementarem estratégias mais eficazes e otimizadoras no controle de seus inventários.

16.2. Referencial Teórico

16.2.1. Importância da Organização de Estoques

A organização de estoques é essencial para estabelecer um fluxo eficiente de produtos dentro das operações de uma empresa. Um estoque desorganizado pode levar à ineficiência, à perda de tempo e ao aumento de custos operacionais. De acordo com Slack et al. (2018), a falta de um controle sistemático nos estoques pode resultar em interrupções na cadeia de suprimento, afetando todas as camadas da operação empresarial. Por exemplo, se um comerciante não tem clareza sobre o que está armazenado, pode acabar comprando produtos em excesso ou, ao contrário, faltando itens fundamentais, o que causa desconforto aos consumidores e prejuízos financeiros diretos.

Além disso, a gestão adequada de estoques permite a análise histórica de vendas e a previsão da demanda futura, proporcionando dados essenciais para o planejamento estratégico. As empresas que conseguem prever suas necessidades de maneira eficiente se destacam no mercado, pois estão preparadas para atender às demandas flutuantes sem incorrer em custos desnecessários. Assim, uma organização efetiva não apenas minimiza os custos associados ao armazenamento, mas também melhora a capacidade de resposta ao mercado (HOPP; SPEARMAN, 2018).

A tecnologia também desempenha um papel crucial na organização de estoques. Sistemas integrados de gestão, como os ERPs, permitem que as empresas monitorem seus níveis de estoque em tempo real. Isso não apenas facilita a operação diária, mas também fornece informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. Em um mundo onde a velocidade das informações é rápida e as expectativas dos consumidores estão

em constante mudança, ter acesso a dados precisos e atualizados é fundamental para manter uma vantagem competitiva.

16.2.2. Métodos de Organização de Estoques

A escolha do método de organização de estoques é uma decisão estratégica e deve ser baseada nas características do produto, no mercado-alvo e na estrutura da empresa. Entre os métodos mais utilizados, destacam-se:

16.2.2.1. Método FIFO (First In, First Out)

O método FIFO pressupõe que os itens mais antigos do estoque sejam vendidos primeiro. Isso é particularmente relevante para produtos perecíveis, onde a validade é uma preocupação primária. Este método ajuda as empresas a reduzir o desperdício e a garantir a satisfação do cliente, uma vez que produtos mais frescos são entregues aos consumidores (KRAUTER, 2019). Além disso, o FIFO é fácil de implementar, pois exige apenas que o fluxo de produtos siga a ordem de chegada.

16.2.2.2. Método LIFO (Last In, First Out)

O método LIFO é frequentemente utilizado em indústrias onde os preços flutuam regularmente e ajuda a minimizar a carga tributária, já que considera o custo de aquisição dos últimos produtos recebidos. Embora o uso do LIFO possa parecer atraente em determinados contextos, é importante mencionar que ele pode criar complicações em empresas que lidam com inventários perecíveis, uma vez que pode levar ao risco de perda de produtos (HAYES, 2020). As empresas que optam por esse método devem estar cientes das suas implicações e garantir que a qualidade dos produtos não seja comprometida.

16.2.2.3. Just in Time (JIT)

O JIT, ou Just in Time, é uma estratégia que visa minimizar o estoque ao fornecer materiais e produtos apenas quando são necessários no processo produtivo. Essa abordagem pode fornecer vantagens significativas, incluindo redução de custos de armazenamento e aumento do fluxo de caixa (HOPP;

SPEARMAN, 2018). Contudo, o JIT exige um relacionamento estreito com fornecedores e um planejamento rigoroso, para garantir que as entregas sejam feitas no momento certo e que não haja interrupções na produção.

16.2.3. Ferramentas de Gestão de Estoques

A implementação de tecnologia apropriada é vital para o sucesso da organização de estoques. Dentre as ferramentas disponíveis, destacam-se:

16.2.3.1. ERP (Enterprise Resource Planning)

Os sistemas ERP são fundamentais para integrar diferentes setores das empresas, proporcionando uma plataforma única para a gestão de informações. Com um ERP, é possível monitorar as movimentações de estoque em tempo real, facilitando o planejamento e a tomada de decisão. Essas plataformas ajudam as empresas a alinhar suas operações de forma mais coesa, garantindo que todos os departamentos estejam cientes das necessidades de inventário e de produção (ALVES, 2017).

16.2.3.2. Softwares de Inventário

Os softwares de inventário são uma ferramenta poderosa para controlar e otimizar a gestão de estoques. Esses sistemas permitem o rastreamento detalhado de itens, gerenciamento de fornecedores e análise de vendas, o que contribui para uma visão abrangente e integrada dos estoques da empresa. Além disso, muitos desses sistemas oferecem funcionalidades de relatórios que ajudam os gestores a identificar tendências e a tomar decisões informadas (SILVA, 2023).

16.2.4. Boas Práticas na Organização de Estoques

Para uma gestão eficaz, adotar boas práticas é imprescindível:

- **Classificação ABC:** A metodologia de classificação ABC categoriza os itens de acordo com sua importância financeira e demanda. Esta abordagem permite que as empresas priorizem os itens que têm impacto significativo

em suas operações, otimizando o uso de recursos (GIANESAN, 2020).

- **Auditorias Regulares:** A realização de auditorias frequentes garante a precisão dos dados de estoque e facilita a identificação de discrepâncias. Um inventário preciso é a base para uma gestão eficiente e redução de custos.

- **Treinamento de Funcionários:** A capacitação contínua dos colaboradores em relação às melhores práticas de manuseio e armazenamento de produtos é essencial para manter a organização dos estoques e garantir a segurança nas operações.

16.3. Conclusão

A organização de estoques é uma prática vital que reflete diretamente na eficiência operacional e no atendimento ao cliente das empresas. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, onde as expectativas dos consumidores por produtos disponíveis e entrega rápida são cada vez mais altas, um sistema de gestão de estoques eficiente pode ser a chave para o sucesso. A escolha das metodologias certas, como FIFO, LIFO e JIT, juntamente com a adoção de ferramentas tecnológicas adequadas, como ERPs e softwares de inventário, fornece às empresas o suporte necessário para otimizar suas operações.

Por outro lado, a negligência na organização dos estoques pode levar a custos elevados, a insatisfação do cliente e, em última análise, à perda de mercado. Assim, a implementação de boas práticas, como a classificação ABC e auditorias regulares, é fundamental para garantir que os estoques sejam geridos de forma eficiente e eficaz.

Investimentos em tecnologia, treinamento de colaboradores e processos rigorosos de auditoria não devem ser vistos apenas como custos, mas sim como investimentos estratégicos que podem levar a um aumento significativo na competitividade e à sustentabilidade a longo prazo das organizações. Para as empresas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um mercado dinâmico, a organização de estoques deve ser uma prioridade na elaboração de suas estratégias operacionais.

16.4. Referências

- ALVES, D. S. (2017). **Gestão de Estoques e Custos: Fundamentos e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., & COBB, J. (2018). **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2013.
- GIANESAN, D. (2020). *Supply Chain Management: Theory and Practice*. New York: Wiley.
- HAYES, B. (2020). *Estoque: Estratégias e Soluções*. Rio de Janeiro: Editora Senai.
- IBGE. (2021). Sistema de Estatísticas de Comércio. Recuperado de: www.ibge.gov.br.
- KRAUTER, D. (2019). *Inventory Management: Principles, Concepts and Techniques*. Berlin: Springer.
- ROSA, D. C., MARTINS, B., & OLIVEIRA, L. (2020). *Gestão e Controle de*
- *Estoques: Uma Abordagem Prática*. São Paulo: Editora Blucher.
- SILVA, F. (2023). *Sistemas de Inventário em Tempo Real*. Curitiba: Editora Positivo.
- WATERS, D. (2019). *Supply Chain Management: An Introduction to Logistics*. 3rd ed. Palgrave.

17. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE DECIDEM A COMPRA

Lucas Brondani dos Santos

17.1. Introdução

Marketing pode parecer apenas uma etapa na venda de algum produto ou organização da imagem pessoal, mas não. O marketing busca identificar e satisfazer a necessidade do consumidor em potencial, para que de alguma forma o consumidor se sinta atraído por aquele bem ou serviço.

Com isso, entender o comportamento do consumidor é essencial, pois o esse comportamento revela como a pessoa ou grupos tomam as decisões de compra, quais necessidades desejam satisfazer e quais influências estão diante desta decisão (KOTLER; ARMSTRONG, 2023).

Para Meireles(2004), saber quem é o consumidor, o que ele pensa, em que ele acredita, quais são os julgamentos acerca de si mesmo e dos outros, qual sua posição na escala social, a idade, a renda, o estilo de vida, bem como a reação dele aos estímulos presentes no momento da compra são fundamentais na busca incessante da compreensão dos consumidores.

O comportamento do consumidor não pode ser entendido de forma isolada, já que é resultado da interação de diferentes fatores que influenciam suas escolhas. Entre os mais relevantes estão os aspectos sociais, econômicos, psicológicos, culturais e pessoais, que juntos formam como cada pessoa percebe valor e decide pela compra de um produto ou serviço.

Neste texto, propomos analisar os fatores envolvidos no comportamento do consumidor, apresentando suas principais características e influências.

17.2. Fatores que influenciam o comportamento de compra

Para KOTLER e ARMSTRONG (2024), os fatores a considerar são apresentados na figura apresentada a seguir e se relacionam à cultura, ao social, ao psicológico e aos fatores situacionais de cada indivíduo e grupos de indivíduos. Alguns autores adicionam o fator econômico.

O fator social envolve a influência de grupos de referência, família, amigos e até mesmo líderes políticos. O consumidor, muitas vezes, toma as decisões baseado em exemplos ou opiniões de pessoas próximas. Nesse sentido, Meireles (2004) destaca que a convivência social contribui para moldar crenças e preferências, impactando diretamente a forma como os consumidores se comportam no mercado. Vivemos isso no dia a dia, quando por exemplo meu grupo de amigos estão todos com um celular onde está em alta na mídia e eu ainda não estou dentro desse grupo, e, por não ter esse telefone de marca, eu não me encaixo nesse grupo. Essa forma que o fator social influencia nas decisões de compra de um indivíduo.

O fator econômico está relacionado ao poder de compra do consumidor, considerando sua renda, condições financeiras e contexto econômico do país. Consumidores com maior poder aquisitivo tendem a optar por produtos de maior valor agregado, enquanto aqueles com restrições financeiras priorizam preços acessíveis e promoções. Como afirma Meireles (2004), a análise da renda e da situação financeira é essencial para compreender os limites e possibilidades do consumo.

Figura 1 - Tipos de comportamento de compra



Fonte: Adaptado de KOTLER E ARMSTRONG (2024)

Já o fator psicológico também está relacionado a desejos reprimidos, principalmente no inconsciente e também na esfera consciente. Ou seja, o desejo de compra de algo sempre vem da esfera inconsciente por que a pessoa sempre vai espelhar no produto ou serviço seus desejos, expectativas que às vezes nem são daquele momento, mas, de uma lembrança inconsciente que tem de quando era criança e não pôde ter.

O fator cultural refere-se aos valores, tradições, costumes e hábitos que orientam o comportamento do indivíduo dentro de uma sociedade. A cultura define padrões de consumo e cria expectativas sobre produtos e serviços. Nesse ponto, compreender o contexto cultural do público-alvo é indispensável para que as empresas consigam oferecer soluções compatíveis com seus desejos e necessidades.

A cultura é a causa mais básica na organização e definição dos desejos e do comportamento de compra das pessoas. O comportamento da família, as suas preferências, sua forma de se relacionar com as marcas, mostram sua forma de interação no mundo. As mudanças culturais em relação ao individualismo, informalidades, realização e sucesso, uso do tempo, todos mostram formas de comportamento que mudam de lugar para lugar, e também entre os grupos sociais (KOTLER; ARMSTRONG, 2023).

Por fim, o fator pessoal abrange características individuais, como idade, ocupação, estilo de vida, ciclo de vida familiar e personalidade. Cada consumidor possui um perfil único, que influencia diretamente suas escolhas. Por exemplo, jovens podem priorizar produtos tecnológicos e de moda, enquanto consumidores mais velhos podem valorizar segurança, conforto e qualidade.

Assim, cada um desses fatores se entrelaça no processo de decisão de compra, formando um conjunto de influências que determinam como, quando e por que o consumidor realiza suas escolhas.

Dois aspectos precisam ser analisados, primeiro se refere ao comportamento pelo tipo de compra (KOTLER E ARMSTRONG, 2023, p. 147) e logo, o comportamento relativo ao processo da

compra (MEIRELES, 2004; KOTLER E ARMSTRONG, 2023, p. 149).

Analizamos o comportamento pelo tipo de compra com a figura a seguir:

Figura 2 - Tipos de comportamento de compra

ETAPAS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	COMPORTAMENTO DE COMPRA COMPLEXO	COMPORTAMENTO DE COMPRA HABITUAL	COMPORTAMENTO DE BUSCA POR VARIEDADE	COMPORTAMENTO COM DISSONÂNCIA COGNITIVA REDUZIDA
1. Reconhecimento da necessidade	Surge de um problema significativo ou de uma necessidade importante.	Surge de necessidade rotineira, frequente e de baixo envolvimento.	Surge de necessidade rotineira, mas o consumidor deseja variedade ou novidade.	Surge de necessidade que o consumidor já sabe como resolver.
2. Busca de informações	Extensa busca interna e externa. O consumidor coleta muitas informações e compara marcas.	Mínima ou nenhuma busca. Baseia-se na experiência anterior e na lembrança.	Busca moderada de informações para conhecer novas opções e comparar.	Pouca ou nenhuma busca. Informações internas são suficientes.
3. Avaliação das alternativas	Avaliação cuidadosa de várias alternativas com base em múltiplos atributos (preço, qualidade, características, etc.).	Pouca avaliação. O consumidor tem preferência por uma marca habitual.	Avalia alternativas diferentes da marca habitual, mas com critérios simples.	Avaliação limitada. O consumidor já conhece bem a opção preferida e percebe poucas diferenças entre as marcas.
4. Decisão de compra	Decisão demorada e envolvendo risco percebido elevado.	Decisão rápida e automática. Forte lealdade à marca habitual.	Decisão de experimentar ou trocar por outra marca ou versão.	Decisão rápida e segura, com baixo risco percebido.
5. Comportamento pós-compra	Alto envolvimento pós-compra. Pode haver dissonância cognitiva significativa.	Rotina e satisfação esperada. Pouca ou nenhuma dissonância cognitiva.	Satisfação depende da experiência com a nova opção. Dissonância geralmente baixa.	Dissonância cognitiva reduzida ou inexistente, pois a escolha foi fácil e segura.

Fonte: Adaptado de KOTLER E ARMSTRONG (2024)

Com isso, é importante entender que primeiro se posiciona o tipo de compra que o consumidor pretende fazer para logo a forma como se estabelece o processo decisório de consumo. São cinco etapas do processo: Reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós compra.

O primeiro estágio é o reconhecimento do problema: Neste, o indivíduo identifica que necessita de algo que não faz parte do seu cotidiano, essa necessidade pode ser de um notebook, um celular novo, uma peça de roupa nova.

Após identificar esse problema você vai começar as buscas de informações, configurando o segundo estágio do processo decisório de compra/consumo. Nesse momento a gente se espelha em pessoas conhecidas que tenham o celular ou notebook que eu quero comprar, eu vou buscar contato para identificar qual a experiência que ele tem com aquele produto ou objeto.

Segundo Meireles (2004), normalmente essas fontes de pesquisa são pessoais (amigos, parentes ou alguém que confiamos). Fontes públicas: (instituições como a Associação Brasileira de Defesa do Consumidor); fontes instituídas pelo pessoal de marketing: interação com vendedores, test drives de automóveis...).

Já no terceiro estágio, a avaliação de alternativas: definição do valor. Isso faz a gente refletir quais fatores influenciam na decisão de compra final. Preço, design da peça, tempo de garantia ou a combinação de todos esses critérios?

O quarto estágio é a decisão de compra, onde escolhemos de quem comprar, quando comprar e onde comprar. A decisão de compra é determinada por vários fatores, como por exemplo eu poderia comprar um celular da minha marca favorita na minha loja que tenho mais afinidade com os vendedores ou algum lugar onde me ofereceram um desconto que fica bom para mim.

Figura 3 - Processo de decisão de compra



Fonte: Adaptado de KOTLER E ARMSTRONG (2023)

Após todos esses estágios chegamos à etapa final. Comportamento pós-compra. Nesta etapa vamos identificar se o cliente está satisfeito ou insatisfeito e é aí que os profissionais de marketing precisam identificar se era uma alta expectativa do cliente sobre aquele produto ou serviço, ou se de fato o produto tinha algum problema.

Meireles (2004, p.50) “compradores satisfeitos contam sua experiência para um certo número de pessoas. Compradores insatisfeitos reclamam para um número três vezes maior”.

17.3. Considerações Finais

Compreender o comportamento do consumidor é um dos pilares para a construção de estratégias de marketing eficazes. Ao longo dessa análise, foi possível observar que a decisão de compra não acontece de forma isolada ou linear, mas é resultado da interação entre diferentes fatores como: sociais, econômicos, psicológicos, culturais e pessoais que influenciam diretamente a percepção e as escolhas dos indivíduos.

Além disso, o processo decisório, que envolve desde o reconhecimento de uma necessidade até o comportamento pós-compra, mostra-se fundamental para que as empresas identifiquem oportunidades de melhorar a experiência do cliente e aumentar sua satisfação. Conhecer quem é o consumidor, suas crenças, valores e estilo de vida é essencial para atender de forma assertiva às suas expectativas, além disso entender seu comportamento como um conjunto de experiências que pode levar a empresa a desenhar uma jornada do cliente (KOTLER E ARMSTRONG, 2023).

Portanto, entender esses aspectos é essencial para que as empresas continuem relevantes em meio a tantas mudanças, tantas ofertas e opções de compras. Mais do que vender, o marketing precisa criar conexão com as pessoas e gerar valor real, para que consumidores prefiram sua marca.

17.4. Referências

- MEIRELES, Roberto. Comportamento do Consumidor: E pesquisa de mercado. Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 18ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2024.

18.1. Introdução

O conflito é a manifestação de uma briga, disputa ou divergência quando duas ou mais partes possuem interesses ou opiniões que se contradizem [Introdução do usuário]. Essa dinâmica é inerente às relações humanas, sendo um fenômeno multifacetado com potencial tanto para a disfunção quanto para a funcionalidade (COSTA e MARTINS, 2011). No ambiente corporativo, as divergências são causadas por falhas de comunicação, desalinhamento de expectativas e, em nível macro, por desigualdades ou insegurança (PRONTO SOCORRO DE RECURSOS HUMANOS, s.d.).

O estudo do conflito é crucial devido ao seu impacto na saúde ocupacional e na eficácia organizacional. No Brasil, o tema adquire urgência diante do aumento alarmante nos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, que dobraram em dez anos, atingindo 440 mil casos, com ansiedade aumentando 400% e episódios depressivos quase dobrando (AGÊNCIA BRASIL, 2025). Essa crise está ligada a ambientes de trabalho hostis e falhas estruturais, onde o conflito socioafetivo não resolvido gera um passivo social e econômico.

Diante dessa conjuntura, os objetivos desta pesquisa são: 1. Revisar as tipologias de conflito (Tarefa e Socioafetivo); 2. Integrar modelos estruturais (LEAVITT, 1961) e estratégicos de Recursos Humanos (BOHLANDER e SNELL, 2021) na gestão preventiva; e 3. Analisar modelos comportamentais de resolução (TKI, IE, CNV).

18.2. Conflitos Pessoais e Organizacionais

18.2.1. Tipologias de Conflito e Seus Impactos

O conflito é definido como a manifestação de incompatibilidade ou desacordo (COSTA e MARTINS, 2011), frequentemente causado por divergência de ideias, valores e sentimentos. Para fins de gestão, a distinção entre os dois tipos centrais é vital:

Conflito de Tarefa (Task Conflict): Refere-se a desacordos sobre o conteúdo das tarefas, processos ou estratégias. É considerado potencialmente funcional, pois pode ser estimulado para promover o debate e a inovação, gerando resultados de melhor qualidade (COSTA e MARTINS, 2011).

Conflito Emocional ou Socioafetivo (Socio-Affective Conflict): Decorre de incompatibilidade interpessoal, valores e crenças. É centrado em sentimentos individuais, levando a estresse, hostilidade e ressentimento. É invariavelmente destrutivo para o clima organizacional (COSTA e MARTINS, 2011).

Tabela 1: Tipologias de Conflito e Seus Impactos Diagnósticos

Tipo de Conflito	Foco Principal	Potencial Organizacional	Sintoma de Má Gestão
Tarefa (Task Conflict)	Ideias, Processos, Estratégias	Funcional (Inovação, Qualidade Decisória)	Impasse Crônico ou Paralisação
Socioafetivo (Emotional Conflict)	Valores, Personalidades, Emoções	Disfuncional (Estresse, Hostilidade)	Afastamentos por Saúde Mental (AGÊNCIA BRASIL, 2025)

18.2.2. As Perspectivas Estrutural (Leavitt) e Estratégica (HRM)

O psicólogo industrial Harold J. Leavitt, em sua obra Biblioteca do Dirigente Moderno (LEAVITT, 1961), desenvolveu o Modelo

Diamante. Este modelo identifica que qualquer organização é composta por quatro variáveis interligadas: Indivíduos, Tarefas, Estrutura e Tecnologia (LEAVITT, 1961). A mudança em uma dessas variáveis sem o realinhamento das outras gera fricção, que se manifesta como conflito. Essa perspectiva demonstra que disputas interpessoais frequentemente têm origem em falhas de design estrutural ou de processo.

A moderna Administração de Recursos Humanos (HRM), conforme proposta por Bohlander e Snell (BOHLANDER e SNELL, 2021), defende que a gestão de conflitos deve ser proativa e integrada à estratégia da organização para obtenção de "vantagem competitiva sustentável". O RH estratégico deve intervir nas políticas e estruturas de trabalho para mitigar a raiz da insegurança laboral. A falha nesse nível (por exemplo, a escalada da "pejotização" e dos processos judiciais por vínculo de emprego em 57% (CNN BRASIL, 2024)) gera um conflito estrutural que se traduz em insegurança nos Indivíduos e, conseqüentemente, na crise de saúde mental (AGÊNCIA BRASIL, 2025). Assim, a gestão de conflitos deve se concentrar na prevenção do desalinhamento estrutural, e não apenas na mediação de suas conseqüências comportamentais.

Para administrar conflitos de maneira eficaz, é necessário integrar a perspectiva estrutural com o comportamento das pessoas. O modelo de Leavitt enfatiza a importância de uma boa organização empresarial para prevenir problemas. As abordagens comportamentais fornecem estratégias para gerenciar os efeitos dessas tensões entre os colaboradores. Sendo assim, resolver conflitos de maneira eficaz não se limita a aplicação de boas práticas de comunicação, mas também a capacidade da empresa de estabelecer um sistema que diminua as causas comuns de desentendimentos.

O clima organizacional tem um papel muito importante, funcionando como um conjunto implícito de normas e expectativas que orientam o comportamento dos funcionários. Um ambiente que prioriza a transparência, o respeito e o diálogo aberto pode prevenir que conflitos cresçam e incentivem a cooperação. Mas, ambientes autoritários ou excessivamente competitivos tendem a aumentar as discussões internas, tornando a resolução mais difícil, mesmo quando se utilizam métodos como a comunicação não violenta ou a inteligência emocional.

Diante disso, é importante investir em programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a gestão de conflitos. É uma medida estratégica capacitar líderes e equipes para reconhecer sinais de alerta de desajustes, utilizar técnicas de mediação e promover a compreensão no ambiente corporativo. Ademais, as empresas que cultivam essas competências internas demonstram uma maior habilidade para se adaptar, reter talentos e inovar, aspectos essenciais para se manterem competitivas em mercados cada vez mais instáveis e exigentes.

18.2.3. Modelos Comportamentais de Mediação e Resolução

Quando o conflito se manifesta, ferramentas comportamentais são necessárias para uma resolução sustentável:

O Modelo Thomas-Kilmann (TKI) classifica cinco estilos de manejo de conflitos com base nas dimensões de Assertividade (interesse próprio) e Cooperatividade (interesse da outra parte) (THOMAS-KILMANN, s.d.). A escolha tática entre estilos como Competitivo, Colaborativo ou Evasivo depende da urgência e da natureza da situação (THOMAS-KILMANN, s.d.).

A Inteligência Emocional (IE) é o pilar da mediação. O mediador eficaz deve dominar quatro competências essenciais: Autoconsciência, Autocontrole, Empatia e Habilidade Social (PRONTO SOCORRO DE RECURSOS HUMANOS, s.d.). A Empatia, em particular, é o elemento mais importante para resolver o conflito socioafetivo, pois permite compreender as necessidades subjacentes (PSICO-SMART, s.d.). A aplicação da IE resulta em acordos mais duradouros, com aproximadamente 72% dos casos resolvidos durando mais de cinco anos (PSICO-SMART, s.d.).

A Comunicação Não-Violenta (CNV) complementa a IE, focando na expressão e escuta de necessidades, em vez de julgamento ou avaliação (PSICO-SMART BLOG, s.d.). A adoção da CNV em empresas tem demonstrado resultados tangíveis, como a redução de até 30% nos conflitos interpessoais e o aumento de 25% na produtividade das equipes (PSICO-SMART BLOG, s.d.).

Tabela 2: Competências de Inteligência Emocional na Mediação

Competência (Goleman/Análise)	Função na Mediação	Impacto na Sustentabilidade
Autoconsciência	Garantia de Credibilidade e Imparcialidade do Mediador (PRONTO SOCORRO DE RECURSOS HUMANOS, s.d.) Referência	Redução da percepção de favorecimento.
Empatia	Compreensão profunda de necessidades e valores	Aborda a raiz do Conflito
	(PSICO-SMART, s.d.)	Socioafetivo.
Habilidade Social	Construção de Consenso Colaborativo (THOMAS-KILMANN, s.d.; PRONTO SOCORRO DE RECURSOS HUMANOS, s.d.)	Transforma disputa em compromisso duradouro.

18.3. Conclusão

18.3.1. Síntese dos Principais Achados e Implicações

O gerenciamento eficaz de conflitos exige um diagnóstico preciso (Tarefa vs. Socioafetivo) e uma abordagem integrada que combine intervenção estrutural e comportamental. A perspectiva de Leavitt (LEAVITT, 1961) revela que o atrito interpessoal é,

frequentemente, sintoma de desalinhamento sistêmico. O RH estratégico (BOHLANDER e SNELL, 2021) deve, portanto, atuar preventivamente nas estruturas de trabalho, mitigando a insegurança que alimenta a crise de saúde mental (AGÊNCIA BRASIL, 2025) e a escalada de disputas por direitos (CNN BRASIL, 2024). A sustentabilidade dos acordos depende de ferramentas comportamentais, sendo a Inteligência Emocional (IE) e a Comunicação Não-Violenta (CNV) essenciais para promover empatia, diálogo e a durabilidade da resolução (PSICO-SMART, s.d.).

18.3.2. Sugestões para Estudos Futuros

Sugere-se pesquisa empírica para quantificar a taxa de degeneração do Conflito de Tarefa para Socioafetivo em contextos de trabalho híbrido. Recomenda-se também uma análise longitudinal do impacto econômico (ROI) da implementação de programas de IE e CNV no Brasil, utilizando o absenteísmo por transtornos mentais como métrica de eficácia.

18.4. Bibliografia

- AGÊNCIA BRASIL (EBC). Saúde mental: afastamentos dobram em dez anos e chegam a 440 mil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-03/afastamentos-por-transtornos-mentais-dobram-em-dez-anos-chegam-440-mil>. Acesso em: 29 set. 2025.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. Administração de Recursos Humanos. Tradução da 16ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- CNN BRASIL. "Pejotização": Processos que pedem vínculo de emprego crescem 57% em 2024. Disponível em: [\[https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/pejotizacao-processos-que-pedem-vinculo-de-emprego-crescem-57-em-2024/\]](https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/pejotizacao-processos-que-pedem-vinculo-de-emprego-crescem-57-em-2024/). Acesso em: 29 set. 2025.
- COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico. Rev. Esc. Enferm. USP, v. 45, n. 5, p. 1191-8, 2011.

- LEAVITT, Harold J. Gerência: Psicologia e Problemas de Administração e Chefia. In: Biblioteca do Dirigente Moderno. Rio de Janeiro: Editora FGV/Outra Editora, 1961.
- PRONTO SOCORRO DE RECURSOS HUMANOS. Gestão de conflitos: 5 estratégias para gerenciar conflitos na equipe. Disponível em: [<https://www.eventosrh.com.br/blog/gestao-de-conflitos-5-estrategias-para-gerenciar-conflitos-na-equipe/>]. Acesso em: 29 set. 2025.
- PSICO-SMART. Como a inteligência emocional pode melhorar o processo de mediação de conflitos? Disponível em: [<https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-como-a-inteligencia-emocional-pode-melhorar-o-processo-de-mediacao-de-conflitos-137255>]. Acesso em: 29 set. 2025.
- PSICO-SMART BLOG. Como praticar a comunicação não violenta na resolução de conflitos locais. Disponível em: [<https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-como-a-comunicacao-nao-violenta-pode-ser-aplicada-na-mediacao-de-conflitos-comunitarios-32547>]. Acesso em: 29 set. 2025.
- THOMAS-KILMANN. Praxis Framework. Disponível em: [<https://www.praxisframework.org/pt/library/thomas-kilmann>]. Acesso em: 29 set. 2025.

19. GESTÃO DE JORNADA DE TRABALHO: DIRETRIZES TÉCNICAS PARA O CONTROLE E PREENCHIMENTO DE PONTO

Luiz Pablo Rodrigues Souza

19.1. Introdução

A gestão eficiente dos recursos humanos é um dos pilares fundamentais para o sucesso e sustentabilidade das organizações. Em um cenário de transformações tecnológicas e reconfigurações nas relações de trabalho, a administração da jornada e o controle de ponto tornam-se instrumentos estratégicos não apenas de gestão operacional, mas também de garantia de direitos e proteção à saúde do trabalhador. Não se usa destaques no texto, apenas em citações diretas, quando for necessário, ou se o próprio autor citado já o tiver feito.

Embora o controle de ponto ainda seja visto em muitas empresas apenas como um requisito burocrático, ele desempenha papel decisivo na organização do tempo de trabalho, na disciplina corporativa e na conformidade com a legislação trabalhista. Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2016, p. 97), “o controle de ponto, quando bem estruturado, permite não só o cumprimento da legislação, mas também contribui para a eficiência operacional e o alinhamento estratégico”.

No entanto, para além da dimensão administrativa, o controle de ponto também deve ser compreendido à luz das discussões sobre saúde e segurança do trabalho, uma vez que a gestão inadequada do tempo e da carga horária está entre as principais causas de adoecimento laboral. Conforme Filgueiras (2017, cap. 1), o Brasil vivencia um “padrão de gestão do trabalho predominantemente predatório”, no qual as jornadas extensas, a intensificação do ritmo e a ocultação de registros de trabalho configuram práticas que ampliam o risco de acidentes e doenças ocupacionais.

Dessa forma, este artigo propõe uma análise integrada entre a perspectiva administrativa e estratégica apresentada por Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) e a perspectiva crítica e social trazida por Filgueiras (2017), na obra *Saúde e Segurança do Trabalho no Brasil*. O objetivo é demonstrar que o preenchimento e o controle de ponto constituem ferramentas

fundamentais tanto para a eficiência organizacional quanto para a preservação da saúde e da dignidade do trabalhador.

19.2. Referencial Teórico

19.2.1. O controle de ponto na administração de recursos humanos

Na literatura de gestão, o controle de ponto é reconhecido como uma das práticas essenciais da administração de pessoal. Ele assegura o registro fidedigno da jornada, facilita o cumprimento da legislação e fornece informações relevantes para a tomada de decisões. Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2016, p. 109), “o controle da jornada é uma prática indispensável dentro da gestão de pessoas, impactando diretamente a organização do trabalho e o planejamento de recursos”.

Além de garantir o cumprimento das normas legais — como o artigo 74, §2º, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943) — o controle de ponto é considerado uma ferramenta estratégica, pois permite ao gestor avaliar absenteísmo, produtividade, necessidade de horas extras e equilíbrio entre demandas e capacidade operacional. (Retirar estes negritos em todo o texto normal) Como ressaltam os autores, “o controle de ponto deve ser usado como uma ferramenta estratégica para aumentar a produtividade e facilitar a tomada de decisões” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016, p. 115).

Adicionalmente, os sistemas de controle, sejam manuais, mecânicos ou eletrônicos, promovem transparência, justiça e confiança nas relações de trabalho, evitando conflitos e fortalecendo o vínculo entre empregados e empregadores (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016, p. 123). Assim, na ótica administrativa, o controle de ponto está diretamente ligado à eficiência e à governança corporativa, compondo a base da gestão estratégica de pessoas.

19.2.2. O controle de ponto como instrumento de saúde e segurança do trabalho

Por outro lado, a literatura de saúde do trabalho — especialmente representada por Filgueiras (2017) — amplia a compreensão desse tema ao situar o controle de ponto como parte integrante da

regulação do meio ambiente laboral. O autor destaca que a gestão da jornada é um elemento crucial para a proteção da saúde, pois o tempo de trabalho, a intensidade das tarefas e a ausência de descanso estão diretamente relacionados ao adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores.

No capítulo 1 da obra, Filgueiras observa que a mortalidade por acidentes e doenças ocupacionais no Brasil é muito superior à de países desenvolvidos, e associa esse quadro à fragilidade dos mecanismos de controle e fiscalização. Ele ressalta que “a integridade física daqueles que trabalham é tratada simplesmente como um limite à acumulação” (FILGUEIRAS, 2017, p. 12), denunciando um modelo produtivo que privilegia a rentabilidade em detrimento da vida.

O autor identifica três características centrais desse modelo: a ocultação do adoecimento, a individualização da responsabilidade e a confrontação direta às normas de proteção. A ausência de registros confiáveis de jornada, portanto, integra o processo de ocultação, já que dificulta o reconhecimento de situações de sobrecarga e impede a comprovação de doenças ou acidentes de trabalho (FILGUEIRAS; CARVALHO, 2017, cap. 2).

Além disso, Filgueiras (2017, cap. 3) adverte para a tendência das empresas em transferir ao trabalhador a culpa por seus próprios agravos, naturalizando o excesso de jornada e a exaustão como escolhas individuais. Essa “individualização”, segundo ele, é uma forma de esvaziar a responsabilidade patronal e de enfraquecer a ação fiscalizadora do Estado.

Dessa forma, o controle de ponto, quando corretamente implementado, assume papel de barreira ética e jurídica contra o modelo predatório de gestão. Ele permite tornar visível o tempo efetivamente trabalhado, assegurando que os limites legais e fisiológicos da jornada sejam respeitados — um passo essencial para a promoção da saúde e para a prevenção de riscos ocupacionais.

19.2.3. Convergência das perspectivas

Ao integrar as visões de Carvalho et al. (2016) e Filgueiras (2017), observa-se que o controle e preenchimento de ponto atuam em duas dimensões complementares:

- **Dimensão estratégica e gerencial** – o ponto é um instrumento de eficiência, transparência e produtividade.
- **Dimensão social e protetiva** – o ponto é um mecanismo de defesa do trabalhador contra abusos de jornada e riscos à saúde.

Assim, o registro da jornada de trabalho deixa de ser apenas uma formalidade para se tornar um **indicador do equilíbrio entre o capital e o trabalho**. A correta gestão desse processo contribui simultaneamente para o desempenho organizacional e para a efetivação dos direitos humanos fundamentais.

19.3. Metodologia

Neste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa para analisar as práticas de preenchimento e controle de ponto nas organizações, conforme abordado na obra Administração de Recursos Humanos (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2016). A pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica e documental, focando nos procedimentos e ferramentas recomendados para o registro de jornada de trabalho, bem como os impactos dessas práticas na gestão estratégica de pessoas. A obra indica que "a implementação de um sistema eficaz de controle de ponto não é apenas uma necessidade legal, mas uma estratégia para otimizar a gestão do capital humano" (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2016, p. 120).

Além da revisão da literatura, foram examinados modelos de fichas de ponto, sistemas eletrônicos de controle e suas funcionalidades, para compreender como são aplicados no ambiente organizacional. A escolha desses métodos permitiu identificar aspectos operacionais e legais, bem como a importância do controle preciso para o cumprimento da legislação trabalhista e a promoção de um ambiente organizacional eficiente. A análise também considerou a função do controle de ponto na gestão participativa, destacada no livro, buscando compreender como o registro da jornada contribui para a transparência, a ética e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

A análise comparativa buscou identificar convergências entre a abordagem da gestão estratégica de pessoas e a saúde e

segurança do trabalho, especialmente no que tange ao controle da jornada.

Foram também considerados documentos legais, como a CLT e as Normas Regulamentadoras (NRs), com destaque para a NR-17 (Ergonomia), que relaciona o tempo e ritmo de trabalho às condições de saúde. O método adotado consistiu na triangulação entre as dimensões administrativa, jurídica e social do controle de ponto, permitindo compreender seu papel ampliado dentro das organizações.

19.4. Resultados e Discussão

A análise integrada das obras permitiu identificar que o controle de ponto exerce funções múltiplas e interdependentes. Na esfera administrativa, ele melhora o desempenho organizacional, assegura o cumprimento de contratos e reduz custos decorrentes de erros e litígios. Já na esfera social, atua como garantia da integridade física e psíquica dos trabalhadores.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2016, p. 123), “o controle de ponto, seja manual, mecânico ou eletrônico, deve proporcionar transparência e confiabilidade, evitando conflitos trabalhistas e fortalecendo a relação de confiança entre empregados e empregador”. Essa transparência, entretanto, só é efetiva quando o sistema é implementado com ética e supervisão adequada, pois, como observa Filgueiras (2017, cap. 1), a manipulação de registros e o não reconhecimento de horas trabalhadas constituem uma forma de fraude laboral e de violação da saúde.

19.4.1. Erros de Registro e Fraudes

Em muitas empresas, o controle de ponto é suscetível a erros de registro, seja por falhas humanas ou manipulação indevida dos horários de entrada e saída. A adoção de sistemas automáticos e digitais de registro de ponto pode minimizar esses problemas, uma vez que eles garantem a precisão nos registros e limitam as possibilidades de fraudes. Conforme indicado por Carvalho, Nascimento e Serafim (2016), “sistemas eletrônicos de controle de ponto são mais eficazes na redução de erros e na prevenção de práticas fraudulentas” (p. 127).

19.4.2. Falta de Transparência

O controle de ponto manual, muitas vezes, gera inconsistências nos registros, o que pode levar à desconfiança entre empregados e empregadores. Para resolver isso, é necessário promover treinamentos contínuos e conscientização sobre a importância do preenchimento correto das folhas de ponto. A implementação de sistemas digitais também facilita a transparência, pois permite o acesso em tempo real às informações tanto para os gestores quanto para os colaboradores, promovendo uma cultura organizacional mais aberta e colaborativa.

19.4.3. Dificuldade em Gerenciar Horas Extras

A gestão de horas extras é outro desafio, especialmente em ambientes de trabalho onde há grande variação nas jornadas. Um controle de ponto eficiente não apenas facilita o registro de horas extras, mas também permite a análise do histórico dessas horas, identificando padrões recorrentes e possibilitando decisões estratégicas, como a redistribuição de tarefas ou o ajuste na carga horária de determinadas equipes. “O controle de ponto deve ser uma ferramenta estratégica para a gestão de horas extras, permitindo que a organização tome decisões informadas sobre a alocação de recursos humanos” (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2016, p. 115).

19.4.4. Dificuldade no Planejamento de Pessoal

A falta de dados precisos sobre a jornada de trabalho pode prejudicar o planejamento de pessoal, impactando o dimensionamento de equipes e a definição de metas. A utilização do controle de ponto como uma ferramenta estratégica possibilita a análise detalhada dos padrões de trabalho e ajuda a identificar necessidades de ajustes no quadro de funcionários. Isso também pode ser crucial para alinhar melhor a equipe às metas organizacionais, como destaca a obra: “o controle de jornada deve ser integrado ao planejamento de recursos humanos, garantindo que as equipes estejam dimensionadas conforme as demandas da organização” (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2016, p. 109).

Os resultados indicam também que o controle de ponto é um instrumento de diagnóstico organizacional. Ele permite identificar padrões de horas extras excessivas, absenteísmo e ritmos de trabalho insustentáveis. Filgueiras (2017) relaciona essas práticas à intensificação do trabalho e ao aumento do risco de adoecimento físico e mental, fenômeno que chama de “gestão por estresse”, inspirado no conceito de *management by stress*.

Além disso, a obra evidencia que os registros de ponto têm função de prova documental em ações trabalhistas e investigações sobre acidentes. Quando inexistentes ou adulterados, dificultam a atuação de órgãos como o Ministério Público do Trabalho e a Inspeção do Trabalho (Filgueiras, 2017, p. 25).

No âmbito estratégico, Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) observam que sistemas modernos de controle eletrônico proporcionam ganhos significativos em confiabilidade e gestão de dados, além de facilitar o acesso em tempo real por gestores e colaboradores. Contudo, os autores ressaltam que a tecnologia deve vir acompanhada de cultura ética e de transparência, pois sistemas automatizados não eliminam o risco de manipulação se não houver fiscalização interna e participação dos trabalhadores.

Portanto, é possível concluir que o controle de ponto vai muito além de um simples registro da jornada de trabalho. Ele é uma ferramenta estratégica que, quando bem implementada, pode otimizar a gestão de pessoas, melhorar a produtividade, garantir a conformidade com as leis trabalhistas e promover um ambiente organizacional saudável. Para que isso aconteça, é fundamental que as empresas não tratem o controle de ponto apenas como uma obrigação legal, mas como uma parte integral da gestão estratégica de recursos humanos. Com o uso de tecnologias adequadas, treinamentos regulares e uma abordagem participativa, é possível superar os desafios e aproveitar todo o potencial dessa ferramenta para alcançar uma gestão de pessoas mais eficiente e alinhada com os objetivos organizacionais.

19.5. Conclusão

Ao concluir este estudo, compreendo que o controle de ponto representa muito mais do que um simples mecanismo de registro da jornada de trabalho. A partir das análises realizadas, percebo que ele se configura como uma ferramenta estratégica

indispensável para a gestão de pessoas, contribuindo tanto para a eficiência organizacional quanto para a preservação da saúde e do bem-estar dos trabalhadores.

Com base nas obras de Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) e de Filgueiras (2017), identifiquei que o controle de ponto exerce uma dupla função: administrativa e social. Na esfera administrativa, entendo que ele auxilia no planejamento de recursos humanos, no monitoramento de horas extras e na tomada de decisões estratégicas. Já na dimensão social, observo que o controle adequado da jornada de trabalho protege o trabalhador contra sobrecarga, fraudes e práticas abusivas, além de favorecer um ambiente laboral mais justo e equilibrado.

Considero que a adoção de sistemas tecnológicos e transparentes de controle de ponto, aliada a uma cultura ética e participativa, é essencial para fortalecer a confiança entre empregadores e empregados. Em minha análise, quando utilizado de forma consciente e integrada às políticas de gestão de pessoas, o controle de ponto torna-se um instrumento de inteligência organizacional, capaz de promover tanto o desenvolvimento das empresas quanto a valorização do capital humano.

19.6. Referências

Deve ter a referência da CLT, pois é citada no decorrer do trabalho.

- CARVALHO, José Antônio de; NASCIMENTO, Ana Lúcia; SERAFIM, Sandra. **Administração de Recursos Humanos – Volume 1**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Disponível em:

<https://biblioteca.iffarroupilha.edu.br/acervo/5001017>.

Acesso em 02/10/2025.

- FILGUEIRAS, Vitor Araújo (Org.). **Saúde e Segurança do Trabalho no Brasil**. Brasília: Gráfica Movimento, 2017.

Disponível em: <https://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Livro-Sa%C3%BAde-e-Seguran%C3%A7a-do-Trabalho-no-Brasil.pdf>. Acesso em 07/10/2025.

- FILGUEIRAS, Vitor Araújo; CARVALHO, Sarah de Araújo. A ocultação do adoecimento laboral no Brasil. In: FILGUEIRAS, Vitor Araújo (Org.). **Saúde e Segurança do**

Trabalho no Brasil. Brasília: Gráfica Movimento, 2017. p. 79–120. Disponível em: <https://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2018/12/Livro-Sa%C3%BAde-e-Seguran%C3%A7a-do-Trabalho-no-Brasil.pdf>. Acesso em 07/10/2025.

20. EVOLUÇÃO DA NORMA REGULAMENTADORA NR-1: IMPACTOS HISTÓRICOS, ATUALIZAÇÕES RECENTES E DESAFIOS NA GESTÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS.

Míria Martins Guerra

20.1. Introdução

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída em 1943 durante o governo de Getúlio Vargas, representa um marco na estruturação das relações trabalhistas no Brasil, consolidando normas que vinham sendo discutidas desde o processo de industrialização na década de 1930. Criada em um contexto de conflitos sociais e reorganização produtiva, a CLT estabeleceu princípios e garantias mínimas ao trabalhador. Dessa forma, a legislação trabalhista tornou-se um instrumento estratégico do Estado para reduzir tensões sociais e assegurar condições dignas no ambiente laboral.

A relação entre empresários e legislação sempre se desenvolveu em meio a tensões entre a busca por produtividade e a necessidade de preservar a saúde e integridade dos trabalhadores. No cenário atual ainda hoje tais tensões permanecem, e são ajustadas e transformadas pelas Leis trabalhistas.

Contudo práticas como metas agressivas, alta competitividade e intensificação das jornadas de trabalho, seguem presentes favorecendo o surgimento de doenças ocupacionais. Embora o Brasil avance com empregabilidade ainda é urgente discutir as condições de trabalho e o impacto da organização laboral sobre a saúde mental dos trabalhadores (DAL ROSSO, 2008)

As Normas Regulamentadoras (NRs) representam um pilar na legislação trabalhista brasileira, atuando como um conjunto de disposições complementares ao Capítulo V, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O objetivo dessas normas é estabelecer direitos e obrigações tanto para empregadores quanto para empregados, visando assegurar condições híginas de trabalho e, consequentemente, prevenir a ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais (JUSBRASIL, 2019).

A Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) estabelece disposições gerais sobre segurança e saúde no trabalho, definindo diretrizes,

conceitos e critérios para o gerenciamento de riscos ocupacionais e implementação de medidas preventivas (BRASIL, 2024).

Em novembro de 2023, a lista de doenças relacionadas ao trabalho (LDRT) foi atualizada pelo Ministério da Saúde, incluindo transtornos como Burnout, depressão e ansiedade (SESI, SAÚDE, 2024) doenças psicossociais que deverão ser identificadas, avaliadas e monitoradas no ambiente laboral. A Síndrome de *Burnout*, significa, traduzido do inglês, "*burn*" quer dizer queima e "*out*" exterior. Ela também é conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional, configurado como um distúrbio emocional caracterizado por um estado de exaustão extrema, estresse crônico e esgotamento físico (Ministério da Saúde, 2024).

A NR-1 tradicionalmente voltada à segurança física dos trabalhadores, passou, em 2024, a abranger também os riscos psicossociais que são experimentados no ambiente de trabalho, como estresse, burnout e assédio moral, reconhecendo o impacto do ambiente laboral sobre a saúde mental dos trabalhadores. Pesquisas recentes evidenciam uma grave crise relacionada à saúde mental no Brasil. Em 2024, foram registrados quase 500 mil afastamentos laborais por transtornos psicológicos, o maior número da última década (G1, 2025).

Em 2024 o INSS teve 472 mil pedidos de licenças atendidas por questões de saúde mental, e no ano anterior em 2023 foram 283 mil solicitações, configurando um aumento de 68% (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2025).

Figura 1: G1 - Afastamento por saúde mental entre 2014 a 2024.



Fonte: G1- Dados do Ministério da Previdência Social

Nesse contexto, a Portaria MTE nº 1.419/2024 estabeleceu a obrigatoriedade de inclusão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), cuja vigência foi prorrogada pela Portaria nº 765/2025 para maio de 2026 (MARINHO, 2025). Com isso, as organizações deverão adequar seus programas de prevenção, contemplando fatores não apenas físicos, químicos e biológicos, mas também os de natureza psicossocial.

20.2. Referencial Teórico

No período que antecedeu as transformações da Revolução Industrial, por volta de 1789, a realidade da época era rural, segundo Hobsbawm.

O mundo em 1789 era essencialmente rural e é impossível entendê-lo sem assimilar este fato fundamental. Em países como a Rússia, a Escandinávia ou os Bálcãs, onde a cidade jamais se desenvolveu de forma acentuada, cerca de 90 a 97% da população era rural. Mesmo em áreas com uma forte tradição urbana, ainda que decadente, a porcentagem rural ou agrícola era extraordinariamente alta: 85% na Lombardia, 72-80% na Veneza, mais de 90% na Calábria e na Lucânia, segundo dados disponíveis (Hobsbawm, 1962, p. 2).

O advento da Revolução Industrial em meados do século XVIII, iniciada na Europa Ocidental, na Inglaterra, gerou uma série de transformações nos âmbitos econômico, tecnológico e social, redefinindo o modo de produção e a própria visão de mundo (ASSIS, 2024).

A evolução tecnológica dos processos fabris foi acompanhada por uma piora nas condições de trabalho. Essa precarização resultou no aumento exponencial de doenças e fatalidades entre o proletariado assalariado (ASSIS, 2024).

Segundo Assis (2024, p.16) as indústrias da época utilizavam em larga escala o trabalho de mulheres e crianças (em parte devido à predominância da mão de obra masculina nas minas de carvão). Esses grupos eram submetidos a jornadas laborais exaustivas, frequentemente estendendo-se por catorze ou até dezesseis horas diárias.

Em 1800 como resposta direta a esse cenário de insalubridade e exploração, surgiram os primeiros movimentos operários e sindicatos, organizados para defender os interesses da classe trabalhadora contra as condições laborais adversas (ASSIS, 2024).

Embora os riscos ocupacionais fossem evidentes, a adoção de medidas de combate ou mitigação era praticamente inexistente. Foi apenas após um ciclo de conflitos sociais e revoltas que se iniciou a criação das primeiras legislações protetivas do trabalho, chamada Lei da Saúde e da Moral dos Aprendizes (Health and morals of apprentices ect), leis inicialmente focadas na defesa de mulheres e crianças (ASSIS, 2024).

Todos os ambientes da fábrica devem ser ventilados. O “limo” (sujeira) deve ser removido duas vezes por ano. As crianças devem receber duas mudas completas de roupa. A jornada diária de crianças entre 9 e 13 anos deve ser no máximo 8 (oito) horas, e no caso de adolescentes entre 14 e 18 anos a jornada não deve ultrapassar 12 (doze) horas. É proibido o trabalho de crianças menores de 9 (nove) anos, que deverão frequentar as escolas a serem abertas e mantidas pelos empregadores. Crianças devem ocupar quartos de dormir separados por sexo, sendo que cada cama deve ser ocupada por no máximo duas crianças. Os empregadores são responsáveis pelo tratamento de doenças

infeciosas (*HEALTH AND MORALS OF APPRENTICES ACT*, 1802).

Segundo Assis (2024, p.16) a evolução da legislação laboral internacional teve um ponto de partida crucial no Reino Unido com a aprovação das Leis das Fábricas (*Factory Acts*). A partir de 1802, estas leis pioneiras do parlamento britânico representaram o primeiro esforço regulatório para proteger mulheres e crianças contra jornadas excessivas e más condições de trabalho. Inicialmente restritas à indústria têxtil, só em 1878 a abrangência foi estendida a todos os setores industriais.

Um dos marcos da legislação internacional relativo à proteção do trabalho foi a aprovação, pelo parlamento britânico, a partir de 1802, de várias leis conhecidas como Leis das Fábricas (do inglês, *Factory Law* ou *Factory Acts*) com o objetivo de proteção do trabalho de mulheres e crianças, tanto no que se refere ao ambiente de trabalho quanto às jornadas excessivas, comumente praticadas. Esta lei abrangia inicialmente as indústrias têxteis, principal atividade industrial naquela época, e somente em 1878 passou a valer para todas as indústrias (ASSIS, 2024, p. 16).

Segundo (Oliveira, 2022) enquanto a Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha foram, os países com mais frequências de greves até a metade do século 20, outras economias do capitalismo tardio, como a do Brasil, não deixaram também, de ser, palco de grandes acontecimentos trabalhistas.

A chamada Era Vargas (1930–1945) encerrou o regime da República Velha e deu origem a um Estado intervencionista, cujo papel central foi regular as relações de trabalho e modernizar o país, respondendo às demandas sociais e econômicas intensificadas pela Crise de 1929. Nesse contexto, consolidou-se a institucionalização do Direito do Trabalho, expressão da política de caráter social e nacionalista promovida pelo governo Vargas (VECCHI, 2009).

Com a Revolução de 1930, o Brasil iniciou a transição de uma economia essencialmente agrária para uma sociedade em processo de industrialização. Tal mudança trouxe novas relações de produção e exigiu a normatização jurídica do trabalho urbano e rural. O governo Vargas assumiu, assim, um papel de mediador entre o capital e o trabalho, buscando reduzir tensões sociais e

legitimar seu poder junto às massas trabalhadoras (VECCHI, 2009).

A Constituição de 1934 consolidou avanços expressivos na proteção ao trabalhador e representou um marco na introdução de princípios da ordem econômica e social. Entre as conquistas, destacam-se: a criação do salário mínimo, a jornada de oito horas de trabalho, a proibição do trabalho de menores de 14 anos, o direito a férias remuneradas, a indenização por demissão sem justa causa e a assistência médica e sanitária ao trabalhador (GALVÃO, 1981). Essa Constituição também previu a criação da Justiça do Trabalho, ainda que fora da estrutura do Poder Judiciário, e reconheceu a autonomia sindical, configurando o primeiro passo rumo à institucionalização de um sistema trabalhista nacional.

Na história do Brasil, em 1978, iniciava-se um ciclo de greves, quando a produção na fábrica da Saab-Scania, em São Bernardo do Campo, foi interrompida às 7 horas da manhã. O silêncio das máquinas (tornos, fresadoras, furadeiras) evidenciou a greve do setor metalúrgico, uma paralisação de cunho salarial (LOPES, 2019, p. 81).

O movimento do ABC durou cerca de um mês e se encerrou com a assinatura de uma convenção coletiva em 30 de maio, entre o Sindicato Nacional da Indústria de Tratores, Caminhões, Automóveis e Veículos Similares (Sinfavea) e o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, com a adesão posterior do Sindipeças, estabelecendo para todas as empresas do setor automobilístico um aumento parcelado de 11% e mais 13% de antecipação (LOPES, 2019, Pg. 82).

O setor automobilístico estava representados pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, e o patronato, Sinfavea e Sindipeças que, a partir da greve, conquistou para o setor um reajuste salarial parcelado de 11%, acrescido de 13% de antecipação (LOPES, 2019, p. 82).

Foi em meio a este difícil cenário que eclodiram as greves e revoltas sociais. Começavam, então, as lutas por direitos trabalhistas. Os empregados das fábricas formaram as *trade unions* (espécie de sindicatos), que desencadearam movimentos por melhores condições de trabalho. Tais manifestações serviram

de inspiração para a formação de movimentos organizados de operários brasileiros.(JUSBRASIL, 2013).

No decorrer desse contexto histórico crescente das indústrias foi havendo necessidade de normas e regras que regulamentassem o cenário. No Brasil essas Normas Regulamentadoras (NR) são disposições complementares ao Capítulo V (Da Segurança e da Medicina do Trabalho) do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977 (ABNT, 2023).

A NR-1, de caráter geral, foi atualizada pela Portaria SEPRT nº 6.730/2020, que instituiu a obrigatoriedade do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) por meio do PGR (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2020). Essa reformulação busca integrar de forma sistemática a prevenção de riscos à gestão organizacional.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) publicou a Portaria nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, alterando a NR 01, com vigência em 2026, com o objetivo de consolidar os novos requisitos para o gerenciamento de riscos ocupacionais no país (BRASIL, 2024).

A recente atualização da Norma Regulamentadora nº 01 (NR 01), que trata de Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, introduziu modificações significativas na gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) nas organizações. Essas mudanças, que visam aprimorar a prevenção e o controle de riscos, concentram-se em sete pontos cruciais (RT INFORMA, 2024).

O escopo do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) foi expandido para incluir, de maneira expressa, os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho. Assim, estes passam a ser obrigatoriamente considerados no Inventário de Riscos, em complemento aos agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e riscos de acidente (RT INFORMA, 2024).

A nova redação reforça a importância da participação ativa dos trabalhadores no GRO, exigindo sua consulta sobre a percepção de riscos e a comunicação transparente dos riscos identificados e das medidas de controle adotadas (RT INFORMA, 2024).

A partir de 2024, as organizações estão obrigadas a manter um processo documentado de avaliação de riscos, que deve explicitar os critérios utilizados para a gradação de severidade e

probabilidade, a definição dos níveis de risco, a classificação e a tomada de decisão no âmbito do GRO (RT INFORMA, 2024).

Os modelos contemporâneos de organização do trabalho intensificaram demandas e pressões sobre as empresas que obtinham lucratividade e pouco cuidavam dos espaços de vida e convivência dos indivíduos. Dal Rosso (2008) identificou que 43,2% dos trabalhadores relataram intensificação do trabalho, enquanto 56,8% apontaram maior pressão por metas. Em setores como o bancário e de telecomunicações, esse índice chegou a 98%. Cardoso (2014, 2015) reforça que fatores como sobrecarga, estresse, fadiga constante e assédio estão diretamente relacionados ao adoecimento mental.

Pesquisas sindicais no setor bancário mostraram que 84% dos respondentes relataram problemas de saúde acima do normal, sendo o estresse o mais recorrente (65%), seguido por dificuldade de relaxar (52%) e fadiga (47%) (CARDOSO, 2014). Tais dados evidenciam que as condições psicossociais do trabalho afetam não apenas o corpo, mas também aspectos emocionais e psíquicos.

As alterações introduzidas pelas Portarias MTE nº 1.419/2024 e nº 765/2025 representam um marco regulatório, ampliando o escopo do PGR e alinhando o Brasil às práticas internacionais de promoção da saúde mental no trabalho.

A saúde mental dos trabalhadores brasileiros tem se manifestado como uma preocupação crescente no cenário laboral, com os transtornos psicológicos assumindo a segunda posição entre as principais causas de incapacidade para o trabalho no país (G1, 2025).

Conforme demonstram os dados do (Ministério da Previdência Social, 2024), o número de afastamentos laborais por motivos psíquicos tem apresentado um crescimento expressivo na última meia década. A incidência de afastamentos cresceu entre 2019 e 2022, atingindo 390.000 casos. Em 2024 registrou um pico de 472.328 afastamentos, representando uma variação de 68,0% em relação ao ano anterior.

Os fatores recorrentes que mostram a importância da NR-1, são, portanto, a intensificação do trabalho (43,2%), à pressão por metas abusivas (56,8%), os sintomas de estresse (65%), a

difficuldade de relaxar (52%) e a fadiga constante (47%), segundo nos apresentam DAL ROSSO (2008) e CARDOSO (2014, 2015).

Esses dados indicam que o adoecimento mental está fortemente associado ao modelo organizacional contemporâneo, marcado por alta pressão, metas abusivas e ambientes pouco saudáveis (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2024; DAL ROSSO, 2008; CARDOSO, 2014, 2015).

Portanto, o adoecimento mental no Brasil se constitui como uma manifestação patológica do próprio sistema, onde a saúde é sacrificada em nome da eficiência e do lucro. A resposta regulatória a essa crise, como as alterações na NR-1 (MTE, 2024), demonstra o reconhecimento oficial da dimensão psicossocial do trabalho e a necessidade de alinhar o país às exigências de um ambiente laboral mais salubre.

20.3. Conclusão

Conclui-se portanto, em análise do cenário laboral brasileiro evidencia-se que a escalada do adoecimento mental (representada pelo pico de afastamentos de 2024 e o aumento contínuo de diagnósticos como *Burnout* e ansiedade) não é um fenômeno meramente individual, mas sim, uma manifestação patológica intrínseca ao modelo organizacional contemporâneo ou seja a doença é um sintoma do próprio sistema de trabalho. As práticas de gestão, caracterizadas pela intensificação do trabalho, metas abusivas e alta pressão (DAL ROSSO, 2008; CARDOSO, 2014), demonstram que a produtividade tem sido priorizada em detrimento da saúde, perpetuando uma forma de exploração que remete às condições insalubres do início da Revolução Industrial (ASSIS, 2024).

Nesse contexto, as atualizações da Norma Regulamentadora n.º 1 (NR-1) e a obrigatoriedade de inclusão dos riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) (MTE, 2024) configuram um marco regulatório muito importante. Tais alterações não apenas alinham a legislação brasileira às diretrizes internacionais, mas também forçam as organizações a reconhecerem formalmente a dimensão não física dos riscos laborais.

Contudo, a verdadeira eficácia da nova legislação depende de uma transição da teoria para a prática efetiva.

20.4. Referências

- ASSIS, Mara Queiroga Camisassa de. História da segurança e saúde no trabalho no Brasil e no mundo. **Revista ENIT** – Escola Nacional da Inspeção do Trabalho, ano 5, 2021. Disponível em: <https://revistaenit.trabalho.gov.br/index.php/RevistaEnit/issue/view/5>. Acesso em: 10 out. 2025.
- BARBOSA, Eduarda; MENDONÇA, Maryane; FERREIRA, A. B. **O impacto da saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho**. *Revista Tópicos*, 2024.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Norma Regulamentadora nº 1 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 26 set. 2025.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Norma Regulamentadora n.º 1 (NR-1): Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: MTE, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/normas-regulamentadoras-nrs/nr-1/>. Acesso em: 9 out. 2025.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, ed. 165, Seção 1, p. 77, 28 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2024/portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>. Acesso em: 9 out. 2025.
- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Portaria SEPRT nº 6.730, de 9 de março de 2020. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1). Disponível em: [file:///C:/Users/vidro/Downloads/Portaria_SEPRT_6.730_\(Altera_a_NR_01\).pdf](file:///C:/Users/vidro/Downloads/Portaria_SEPRT_6.730_(Altera_a_NR_01).pdf). Acesso em: 1 out. 2025.

Ministério do Trabalho e Emprego. Gabinete do Ministro. Portaria n.º 1.419, de 27 de agosto de 2024. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da NR-1. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, n. 165, p. 88, 28 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/.../portaria-mte-no-1-419-nr-01-gro-nova-redacao.pdf>. Acesso em: 17 out. 2025.

- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. NR-01 – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 out. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/.../nr-01-atualizada-2025-i-3.pdf>. Acesso em: 1 out. 2025.

- BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Portaria MTE nº 1.425, de 16 de maio de 2025. Prorroga o início da vigência do Capítulo 1.5 da NR-01. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 maio 2025. Disponível em: <https://www.rsdata.com.br/portaria-mte-no-765-2025-prorrogado-prazo-do-capitulo-1-5-da-nr-1/>. Acesso em: 1 out. 2025.

- G1. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. São Paulo, 10 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/>. Acesso em: 1 out. 2025.

- CARDOSO, A. L. O trabalho como determinante do processo saúde-doença. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/....> Acesso em: 1 out. 2025.

- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Superintendência de Relações do Trabalho (SURET). *RT Informa: Ministério do Trabalho atualiza capítulo de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR 01*. Brasília: CNI, ano 10, n. 39, set. 2024. Disponível em: <Ministério do Trabalho atualiza capítulo de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR 01>. Acesso em: 9 out. 2025.

- DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!** A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo Editorial, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/qxTnhBG6kGmqTbC4dqHkbLD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 12 de nov, 2025.

- GALVÃO, Edgard Carone. **A República Nova (1930–1937)**. São Paulo: Difel, 1981.
- GETÚLIO VARGAS. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/>. Acesso em: 10 out. 2025.
- HOBBSBAWM, Eric J. *A era das revoluções: 1789-1848*. Londres: Weidenfeld & Nicolson, 1962. Disponível em: file:///C:/Users/vidro/Downloads/A_Era_das_Revolucoes_1789-1848_Eric_Hobsbawm.pdf. Acesso em: 10 out. 2025.
- JUSBRASIL. Normas Regulamentadoras (NRs). 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/....> Acesso em: 10 out. 2025.
- JUSBRASIL. História: A criação da CLT. 2013. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/....> Acesso em: 10 out. 2025.
- LOPES, José Sergio Leite; HEREDIA, Beatriz (Org.). *Movimentos cruzados, histórias específicas: estudo comparativo das práticas sindicais e de greves entre metalúrgicos e canavieiros*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2019. Disponível em: <https://ppgas.museunacional.ufrj.br/....> Acesso em: 17 out. 2025.
- MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Afastamentos por saúde mental cresceram 68% em 2024, INSS. G1, São Paulo, 10 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/....> Acesso em: 30 out. 2025.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Síndrome de Burnout. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/....> Acesso em: 10 out. 2025.
- OLIVEIRA, Carlindo Rodrigues de. *Greve e Negociação Coletiva no Brasil (1978-2018): grandes ciclos, configurações diversas*. São Paulo: Editora Dialética, 2022. Disponível em: <https://memov.org/....> Acesso em: 17 out. 2025.
- RH PRA VOCÊ. NR-1: novas regras de segurança ocupacional para o RH. Disponível em:

<https://rhpravoce.com.br/colab/nr1-novas-regras-de-seguranca-ocupacional-para-o-rh>. Acesso em: 1 out. 2025.

- SESI+SAÚDE. Conteúdo sobre a NR-1 atualizada e fatores psicossociais. Disponível em:

<https://saude.sesisc.org.br/>. Acesso em: 10 out. 2025.

- RT INFORMA. Principais alterações na NR-01. Ano 10, n. 39, set. 2024. Disponível em: <Ministério do Trabalho atualiza capítulo de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais da NR 01>. Acesso em: 9 out. 2025.

- VECCHI, Izabel. *Trabalho e Estado: A Formação do Direito Trabalhista Brasileiro*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

- YOUTUBE. *Conheça a história das NR's – NR-01*. 2021. 1 vídeo (8 min 38 s). Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=UOZyMhURoa0>. Acesso em: 10 out. 2025.

21. DIREITOS NA ADMISSÃO E RESCISÃO DE FUNCIONÁRIOS: A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA CLT E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Pedro Henrique Paiva Lamberty

21.1. Introdução

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída em primeiro de maio de 1943 durante o governo de Getúlio Vargas, é um marco histórico para as relações trabalhistas no Brasil, ao reunir e sistematizar a legislação referente aos direitos e deveres de empregados e empregadores (BRASIL, 1943). Com a CLT, foram reguladas de forma mais clara as relações de trabalho, proporcionando segurança jurídica e proteção social aos trabalhadores em um país que passava por rápidas transformações econômicas e sociais. Compreender os direitos na admissão e rescisão de funcionários à luz da CLT é essencial para garantir a conformidade legal e a justiça laboral nas organizações.

Este estudo tem como objetivo identificar detalhadamente os direitos dos trabalhadores na admissão e rescisão do contrato de trabalho, sob a perspectiva da CLT e demais normas correlatas, destacando os procedimentos legais necessários para o correto estabelecimento e encerramento do vínculo empregatício. Pretende-se oferecer uma visão crítica e fundamentada sobre a importância do cumprimento rigoroso dessas etapas para a proteção do trabalhador, a segurança do empregador e a promoção de um ambiente organizacional estável, ético e produtivo. Além disso, busca-se contribuir com subsídios teóricos e práticos para acadêmicos, profissionais de recursos humanos e gestores, elevando a compreensão das melhores práticas em gestão de pessoas no contexto das relações trabalhistas brasileiras.

21.2. Referencial Teórico

A base teórica deste trabalho está sustentada principalmente na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que representa o pilar do Direito do Trabalho no Brasil e regula aspectos essenciais das relações entre empregados e empregadores, como jornada, salário, férias, segurança no trabalho, e condições para a

admissão e a rescisão do contrato. Conforme apontado por Delgado (2012), o Direito do Trabalho busca proteger a parte mais vulnerável da relação empregatícia, que é o trabalhador, assegurando-lhe dignidade, justiça e direitos mínimos.

Historicamente, a CLT foi criada num contexto de intensificação da industrialização brasileira e de movimentos sociais que reivindicavam direitos laborais, agregando diferentes normas previamente dispersas e promovendo a organização jurídica do trabalho (Senado Federal, 2023). Além disso, estudos recentes destacam o papel das reformas trabalhistas e a adoção do sistema e-Social como mecanismos de modernização e adequação da legislação às novas dinâmicas do mercado e tecnológicas, sem perder de vista a proteção social (Lucchesi, 2025).

Este referencial integra, portanto, conceitos clássicos e contemporâneos do Direito do Trabalho, reconhecendo a CLT como instrumento essencial para a inclusão social, equidade e desenvolvimento sustentável, e ressaltando a necessidade de alinhamento entre as normas jurídicas e as práticas de gestão organizacional para garantir o bem-estar do trabalhador e a eficiência empresarial.

21.2.1. Contextualização histórica da CLT

Antes da CLT, as relações trabalhistas brasileiras eram reguladas por leis esparsas e pouco sistematizadas que dificultavam o acesso do trabalhador aos seus direitos (SENADO, 2023; BRASIL ESCOLA, 2025). Durante a Era Vargas (1930-1945), o Brasil atravessava um processo de industrialização e urbanização, tornando urgente a necessidade de regulamentar o trabalho assalariado, predominantemente ainda em ascensão, e de buscar a pacificação dos conflitos sociais decorrentes das greves e das más condições laborais (CNN BRASIL, 2023).

O Decreto-Lei nº 5.452, que instituiu a CLT, revelou-se inovador e arrojado para a época, incorporando conceitos modernos de proteção ao trabalhador, como a regulamentação da jornada de trabalho, férias, segurança e medicina do trabalho, proteção à mulher e ao menor, entre outros (GOV.BR, 2025). Inspirada parcialmente em modelos internacionais e na doutrina social da Igreja Católica, a CLT organizou a legislação trabalhista de maneira integrada, promovendo um sistema de direitos e

obrigações que consolidou o nacionalismo trabalhista e a ideia de colaboração entre patrões e empregados (BRASIL, 1943; BRUNI, 2012).

21.2.2. Direitos na admissão e rescisão de funcionários

A admissão e a rescisão de funcionários representam momentos cruciais nas relações trabalhistas, pois marcam o início e o término do vínculo empregatício. Essas etapas devem ser conduzidas em estrita conformidade com a legislação vigente para proteção dos direitos dos trabalhadores e segurança das empresas. No Brasil, o processo é regido pela CLT e complementado por normas específicas, além do sistema eletrônico e-Social, que visa à formalização e controle das informações laborais.

21.2.3. Etapas da Admissão

O processo inicia-se com recrutamento e seleção, que buscam identificar o candidato adequado para a vaga, seguido da formalização da proposta de trabalho, exame médico admissional e coleta documental essencial, conforme preconiza a NR-7 (Lucchesi, 2025).

21.2.4. Documentação Necessária

A documentação básica inclui: Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), RG, CPF, comprovante de endereço, escolaridade, entre outros documentos exigidos para comprovar dados pessoais e habilitação para o cargo (Comece com o Pé Direito, 2024).

21.2.5. Registro e Legalização

O vínculo empregatício deve ser formalizado mediante registro na CTPS - física ou digital - e cadastro no sistema e-Social, obrigatório para o cumprimento das obrigações fiscais e previdenciárias (Lucchesi, 2025; Portal eSocial, 2023).

21.2.6. Tipos de Contrato de Trabalho

Os contratos de trabalho representam o instrumento jurídico que formaliza a relação entre empregador e empregado, estabelecendo direitos, deveres e condições de prestação de serviços. No ordenamento jurídico brasileiro, existem diferentes modalidades contratuais, que se distinguem conforme a duração, a finalidade e a natureza da atividade desempenhada.

O **contrato por tempo indeterminado** é a forma mais comum de vínculo empregatício e caracteriza-se pela ausência de previsão de término. Nessa modalidade, o empregado presta serviços de maneira contínua, até que uma das partes decida rescindir o contrato, observando-se as disposições legais, como aviso prévio e o pagamento de verbas rescisórias, incluindo FGTS e multa compensatória.

Já o **contrato por tempo determinado** possui prazo previamente fixado de início e término, sendo utilizado em situações de serviços temporários ou para a realização de atividades com duração previamente estabelecida. A legislação permite que essa modalidade tenha duração máxima de dois anos, podendo ser prorrogada uma única vez.

O **contrato de experiência** constitui uma forma especial de contrato por tempo determinado e tem como objetivo avaliar a adaptação e o desempenho do trabalhador, bem como a adequação do empregador às capacidades do empregado. Esse contrato pode ter duração máxima de noventa dias, podendo ser dividido em dois períodos, e, ao seu término, pode ser encerrado ou convertido em contrato por tempo indeterminado.

O **contrato temporário**, por sua vez, é regulamentado pela Lei nº 6.019/1974 e envolve a participação de uma empresa intermediadora, responsável por contratar o trabalhador e colocá-lo à disposição de outra empresa para suprir necessidade transitória. Essa necessidade pode decorrer da substituição de pessoal regular ou do acréscimo extraordinário de serviços, sendo que a duração do contrato não pode exceder cento e oitenta dias, prorrogáveis por mais noventa.

Com a Reforma Trabalhista de 2017, foi introduzido o **contrato intermitente**, que possibilita a prestação de serviços de forma não contínua, com alternância de períodos de trabalho e inatividade. O empregado é convocado conforme a necessidade do empregador

e recebe remuneração proporcional ao tempo efetivamente trabalhado, incluindo o pagamento proporcional de férias, décimo terceiro salário, descanso semanal remunerado e FGTS.

O **contrato de trainee** tem como principal finalidade o desenvolvimento profissional de jovens recém-formados, visando prepará-los para ocupar cargos estratégicos na empresa. Essa modalidade costuma possuir prazo determinado e um programa estruturado de capacitação, podendo seguir ou não as regras da CLT, conforme o formato de contratação adotado pela organização.

O **contrato de estágio**, regulamentado pela Lei nº 11.788/2008, não configura vínculo empregatício, pois possui caráter educativo e visa proporcionar ao estudante a vivência prática relacionada à sua formação acadêmica. O estágio deve ser formalizado por meio de um termo de compromisso firmado entre o estudante, a instituição de ensino e a parte concedente. Embora não gere os mesmos direitos trabalhistas, garante benefícios como bolsa-auxílio e seguro contra acidentes pessoais.

Por fim, o **contrato de autônomo ou de prestação de serviços** é aquele em que o trabalhador atua de forma independente, sem subordinação jurídica ou habitualidade. O profissional autônomo possui liberdade para organizar seu trabalho, podendo prestar serviços a diferentes contratantes e emitir nota fiscal como pessoa jurídica. Nessa modalidade, não há vínculo empregatício, e o prestador não tem direito a benefícios como FGTS, férias ou décimo terceiro salário.

Em síntese, as diferentes modalidades de contrato de trabalho existentes no Brasil refletem a diversidade das relações laborais e a necessidade de adequação às distintas realidades econômicas e produtivas. Cada tipo de contrato possui especificidades próprias quanto à duração, aos direitos e às obrigações das partes, sendo fundamental que empregadores e trabalhadores compreendam essas distinções para garantir o cumprimento da legislação trabalhista e a proteção das relações de trabalho. (Lucchesi, 2025).

Esses contratos variam em duração, estabilidade oferecida e direitos garantidos, cabendo atenção à correta classificação para evitar caracterização indevida de vínculo empregatício.

21.2.7. Processo de Rescisão

No Brasil, as principais modalidades são (Lucchesi, 2025):

- **Demissão sem justa causa:** iniciativa do empregador, com direitos ao aviso prévio, saldo de salário, 13º salário proporcional, férias proporcionais, multa de 40% do FGTS e acesso ao seguro-desemprego.
- **Demissão por justa causa:** ocorre por falta grave do empregado, reduzindo seus direitos ao saldo de salário e férias vencidas, por exemplo.
- **Pedido de demissão:** iniciativa do empregado, que perde direito à multa do FGTS e seguro-desemprego.
- **Rescisão por acordo mútuo:** acordo entre ambas as partes, com pagamento reduzido da multa do FGTS e direito a saque parcial.
- **Rescisão indireta:** quando o empregado encerra o contrato devido a faltas graves do empregador, com direitos equivalentes à demissão sem justa causa.

21.2.8. Pagamento das Verbas Rescisórias

O pagamento deve ocorrer em até 10 dias corridos após o término do contrato, compreendendo saldo de salário, aviso prévio (indenizado ou trabalhado), férias proporcionais acrescidas de 1/3, 13º salário proporcional e multa sobre o FGTS (Lucchesi, 2025).

21.2.9. Exame Demissional

A legislação exige exame médico demissional, fundamental para avaliar a saúde do trabalhador na saída da empresa e garantir sua integridade física (Lucchesi, 2025).

21.2.10. Formalização da Rescisão

O empregador deve emitir o Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT) e demais documentos para assinatura do empregado, atestando os valores pagos e formalizando a quitação dos direitos trabalhistas (Ministério do Trabalho, 2025).

21.2.11. Comunicação ao e-Social

O desligamento deve ser informado ao e-Social em até 10 dias e deve conter data, motivo da rescisão, valores pagos e recolhimentos tributários, evitando penalidades administrativas (Lucchesi, 2025).

21.2.12. Importância para a gestão empresarial e social

O respeito aos direitos trabalhistas durante a admissão e rescisão articula-se à sustentabilidade da gestão de pessoas e ao desenvolvimento de um ambiente organizacional saudável. A negligência em tais processos pode resultar em ações judiciais, multas e danos à imagem institucional, enquanto a observância rigorosa das normas reforça a confiabilidade da empresa no mercado e o compromisso social com seus colaboradores (BRUNI, 2012; SENADO, 2023).

Além disso, a CLT e suas atualizações refletem a adaptação gradual das normas laborais às transformações econômicas e tecnológicas, como evidenciado pelas reformas trabalhistas recentes que buscam equilibrar flexibilidade e proteção (BRASIL, 2025).

21.3. Conclusão

O estudo aprofundado dos direitos na admissão e rescisão de funcionários à luz da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) evidencia a importância histórica, social e econômica desse marco legal, instituído em 1943, que permanece até hoje como pilar fundamental da legislação trabalhista brasileira. A CLT não apenas consolidou direitos básicos e essenciais dos trabalhadores, como também estrutura todo o processo de contratação e desligamento, promovendo proteção jurídica ampla e segurança nas relações laborais. Além disso, ao regulamentar as atribuições e obrigações tanto de empregadores quanto de empregados, a CLT contribui para o equilíbrio e a justiça nas relações de trabalho, assegurando direitos como jornada de trabalho, férias, 13º salário, FGTS e aviso prévio. O respeito rigoroso aos processos legais por parte das empresas fortalece a confiança mútua, a produtividade e a estabilidade organizacional, prevenindo conflitos e passivos trabalhistas. Portanto, é imprescindível que as organizações e os

profissionais de recursos humanos estejam sempre atualizados, capacitados e comprometidos com o cumprimento das normas vigentes. Só assim será possível garantir um ambiente de trabalho ético, produtivo e estável, em consonância com os avanços sociais e as novas dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo, sem retrocessos nos direitos conquistados. Cumprir a CLT é, assim, um exercício constante de valorização do trabalhador e de responsabilidade social empresarial, vital para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

21.4. Referências

- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 10 out. 2025.
- BRUNI, Adriano Leal. A administração de custos, preços e lucros. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.
- CNN BRASIL. 80 anos de CLT: veja como foi a criação do principal marco trabalhista do país. 27 abr. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/80-anos-de-clt-veja-como-foi-a-criacao-do-principal-marco-trabalhista-do-pais/>. Acesso em: 10 out. 2025.
- GOV.BR. Empregos com carteira assinada. Ministério do Trabalho e Emprego, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/>. Acesso em: 10 out. 2025.
- GUPY. Rescisão Contratual: o que é, tipos e direitos do trabalhador. 2019. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/rescisao-contratual>. Acesso em: 10 out. 2025.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Assistência e Homologação de Rescisão de Contrato de Trabalho. 2025. Disponível em: https://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080812B7750C1012B831E71125720/pub_ManualHomologacao.pdf. Acesso em: 10 out. 2025.
- SENADO FEDERAL. CLT chega aos 80 anos com direitos do trabalhador sob disputa. 27 abr. 2023.

Disponível em:
<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2023/04/clt-chega-aos-80-anos-com-direitos-do-trabalhador-sob-disputa>. Acesso em: 10 out. 2025.

22. ESCALA 6X1: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DO TRABALHO

Rafael da Costa Duarte

22.1. Introdução

A jornada de trabalho é um dos principais elementos da organização laboral, refletindo diretamente na produtividade das empresas e na qualidade de vida dos trabalhadores. A escala 6x1, caracterizada pela prestação de serviços durante seis dias consecutivos com apenas um dia de descanso, consolidou-se como um dos formatos mais comuns no Brasil, especialmente em setores como comércio, indústria e serviços. Contudo, esse modelo tem sido alvo de debates acerca de sua efetividade, impactos sociais e necessidade de revisão. O presente artigo busca discutir a escala 6x1 sob uma perspectiva crítica, apoiando-se no livro 'Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia', de Vicente Falconi, e em reportagens atuais que tratam do tema, como as publicadas pela Gupy, Fundacentro, UOL e CNN Brasil.

22.2. Referencial Teórico

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve buscar sempre a harmonia entre os objetivos organizacionais e os individuais. A criação de condições adequadas para o desempenho humano é essencial para garantir que a produtividade não prejudique o bem-estar dos colaboradores. Quando falamos sobre modelos de jornada de trabalho, como a escala 6x1, esse equilíbrio se torna desafiador, pois a jornada de trabalho extensa, sem o devido cuidado com os aspectos psicológicos e físicos, pode gerar um impacto negativo nas pessoas e, por consequência, nos resultados organizacionais.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no Brasil estabelece normas rigorosas para garantir que a jornada de trabalho seja cumprida de maneira equilibrada. A legislação brasileira garante o descanso semanal remunerado e o limite de horas extras, buscando evitar a exploração excessiva dos trabalhadores e os impactos negativos sobre sua saúde. Embora a CLT tenha sido um avanço significativo para proteger os direitos dos trabalhadores, a realidade do modelo 6x1 ainda apresenta lacunas, principalmente

em contextos de empresas que precisam de funcionamento contínuo, como indústrias, supermercados e outros serviços essenciais (BRASIL, 1943).

No cenário internacional, muitos países têm adotado modelos de jornada mais flexíveis, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e adaptar as organizações às novas exigências do mercado e da sociedade. Em países como Dinamarca, Suécia e Holanda, a semana de trabalho de quatro dias e o modelo híbrido de trabalho (com a combinação de home office e trabalho presencial) têm ganhado popularidade. Esses modelos têm mostrado benefícios tanto para a produtividade quanto para o bem-estar dos trabalhadores. Estudos realizados nesses países demonstram que jornadas mais curtas e flexíveis resultam em maior satisfação no trabalho, aumento da motivação e redução da taxa de absenteísmo, sem prejudicar a produtividade organizacional. (UOL, 13/11/2024).

Além disso, o movimento por jornadas mais flexíveis é impulsionado pela crescente importância dada à saúde mental no ambiente corporativo. Empresas e governos têm reconhecido que a qualidade de vida é um dos maiores indicadores de eficiência organizacional, o que reflete diretamente nos resultados. O modelo 6x1, por ser rígido e desgastante, está, portanto, em desacordo com as melhores práticas adotadas globalmente, que priorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. (UOL, 13/11/2024).

Falconi (2004) defende que o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia é a chave para a manutenção dos processos organizacionais e para a busca contínua pela qualidade. Segundo o autor, a gestão eficaz do tempo e da carga de trabalho é crucial para o sucesso de qualquer organização. Ele argumenta que é preciso ir além de uma simples gestão de horas, mas sim buscar uma otimização do tempo de forma inteligente, considerando as condições de trabalho e o bem-estar dos colaboradores.

A eficiência organizacional não pode ser alcançada à custa da saúde dos colaboradores. No caso da escala 6x1, embora ela traga previsibilidade operacional, é necessário que as empresas adotem práticas que minimizem os riscos de sobrecarga e que garantam que os colaboradores tenham tempo adequado para descanso e recuperação. Caso contrário, o aumento da carga de trabalho sem a compensação necessária resulta em um impacto

negativo tanto para os trabalhadores quanto para a própria organização (FALCONI, 2004).

A Gupy (2025) aponta que a escala 6x1 pode ser interessante para empresas que demandam funcionamento contínuo, como aquelas do setor industrial ou de serviços essenciais, devido à sua previsibilidade operacional. No entanto, ela reconhece que esse modelo tem suas desvantagens, especialmente no que diz respeito ao bem-estar dos trabalhadores. A sobrecarga e a falta de tempo para descanso adequado podem afetar a saúde física e mental, além de contribuir para a queda na produtividade devido ao cansaço acumulado.

A Fundacentro (2025) faz uma crítica direta ao modelo 6x1, alertando para o risco de intensificação do trabalho sem uma contrapartida em termos de qualidade de vida. A instituição defende que a jornada de trabalho deve ser adaptada de maneira a preservar o bem-estar dos trabalhadores, promovendo a saúde física e mental e evitando o aumento de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. A Fundacentro, assim como Falconi, defende que a gestão eficiente do trabalho não deve ser feita apenas em termos de controle de horas, mas sim de maneira que promova a qualidade de vida e o equilíbrio no ambiente de trabalho.

O presente estudo foi desenvolvido tendo como principais referências o livro Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia, de Vicente Falconi, e artigos acadêmicos, além de reportagens recentes publicadas em portais como Gupy, Fundacentro, UOL, e também pela Lei nº 5.452 - CLT.

A análise consistiu em identificar as vantagens, desvantagens e implicações da escala de trabalho 6x1 a partir da literatura e de fontes jornalísticas atualizadas, buscando relacionar os conceitos de gestão da rotina com a saúde ocupacional e a produtividade.

22.3. Discussão sobre a escala 6x1

No âmbito empresarial, a escala 6x1 é frequentemente utilizada em setores como comércio varejista, supermercados e indústrias de produção contínua. Embora proporcione regularidade na operação, esse modelo pode gerar absenteísmo e rotatividade, já que muitos trabalhadores não conseguem manter um ritmo equilibrado de vida pessoal e profissional. Estudos recentes

apontam que empresas que adotaram modelos mais flexíveis observaram maior engajamento e redução nos índices de afastamento médico, (UOL, 2024).

Outro ponto relevante é o impacto no convívio familiar e social. O descanso de apenas um dia limita a possibilidade de lazer, convivência e recuperação física adequada. Isso pode gerar consequências indiretas, como queda de produtividade, acidentes de trabalho e até mesmo problemas de saúde mental. Por isso, diversas organizações têm testado escalas alternativas, como a 5x2, que já se mostram mais equilibradas, (GUPY, 2025).

Em uma perspectiva de gestão, os conceitos de Falconi reforçam que resultados sustentáveis só são alcançados quando há harmonia entre produtividade e bem-estar. Assim, gestores devem analisar periodicamente a eficácia das escalas de trabalho utilizadas, ajustando-as conforme as necessidades do mercado, mas também preservando a motivação e a qualidade de vida dos trabalhadores, (FALCONI, 2024).

A análise da escala 6x1 mostra que, embora ofereça vantagens organizacionais, como previsibilidade e rotina estável, apresenta desvantagens significativas relacionadas à saúde ocupacional. O modelo pode gerar desgaste físico, redução do tempo para lazer e convívio social, além de intensificação do trabalho. Falconi enfatiza que a gestão eficiente deve alinhar resultados organizacionais à preservação da motivação e bem-estar dos funcionários, condição essencial para a sustentabilidade dos processos. (FUNDACENTRO, 2025).

No contexto atual, marcado por transformações tecnológicas e mudanças legais, observa-se uma tendência de revisão das escalas tradicionais. Alternativas como a escala 5x2 ou até 4x3 aparecem como possibilidades de equilibrar produtividade e qualidade de vida. Assim, o debate sobre a escala 6x1 não deve restringir-se apenas ao aspecto operacional, mas ampliar-se para uma perspectiva de gestão integrada, considerando saúde, segurança e resultados, (CHIAVENATO, 2014).

22.4. Considerações Finais

Portanto, mais do que atender às necessidades operacionais, a jornada de trabalho deve ser vista como um fator estratégico de gestão de pessoas. Recomenda-se que empresas busquem

alternativas equilibradas, considerando aspectos legais, sociais e humanos. Além disso, cabe ao poder público e às entidades representativas promover debates e propor políticas que assegurem tanto a competitividade econômica quanto a preservação da saúde dos trabalhadores.

Conclui-se que a escala 6x1, embora consolidada em diversos setores, apresenta limitações diante das atuais demandas sociais e organizacionais. As análises indicam que, para além da previsibilidade e praticidade, é preciso considerar os impactos do modelo na saúde dos trabalhadores e na qualidade dos processos. À luz dos conceitos de Falconi, entende-se que a gestão eficaz deve buscar a melhoria contínua, revisando práticas de jornada que conciliam produtividade, equilíbrio humano e sustentabilidade empresarial.

22.5. Referências

- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 03 nov. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FALCONI, Vicente. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2004.
- FUNDACENTRO. Fim da escala 6x1 e redução da jornada não podem gerar trabalho intensificado. Gov.br, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2025/julho/fim-da-escala-6x1-e-reducao-da-jornada-nao-podem-gerar-trabalho-intensificado>. Acesso em: 02 nov. 2025.
- GUPY. Escala 6x1: como funciona e quais são seus prós e contras. Blog Gupy, 2025. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/escala-6x1>. Acesso em: 02 nov. 2025.
- UOL. 6x1, 5x2, 4x3: conheça os tipos de escala de trabalho com prós e contras. UOL Economia, 2024. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/11/13/61-52-43-conheca-os-tipos-de-escala-de-trabalho-com-pros-e-contras.htm>. Acesso em: 05 out. 2025.

23. DIREITOS QUE VALEM OURO: SAIBA MAIS SOBRE FÉRIAS E DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO

Vinícius de Salles Hoffart

23.1. Introdução

As Férias e o Décimo Terceiro representam relevantes e marcantes conquistas dos trabalhadores, na história da legislação brasileira. Tais benefícios de proteção social são direitos assegurados aos trabalhadores, responsáveis por proporcionar o bem-estar desses indivíduos sendo indispensáveis para o equilíbrio entre saúde física, mental e profissional. Quanto ao aspecto econômico, o pagamento do Décimo Terceiro é crucial não só para quem recebe, mas também para o comércio, pois há um aumento do poder de compra da população trabalhadora, que injeta bilhões de reais na economia, todos os anos.

Quanto mais os trabalhadores têm recursos financeiros, mais os comerciantes faturam em vendas e assim a economia “gira”, fazendo com que um número significativo de pessoas e empresas sejam beneficiadas por essa engrenagem. De acordo com o Dieese (2024), o pagamento do décimo terceiro, em 2024, estimou injetar, na economia brasileira, o montante de R\$324,4 bilhões de reais, o que revela o poder de consumo e de compra para os trabalhadores no ano passado.

Tanto o direito ao Décimo Terceiro salário como as férias, são direitos, que implicam na vida do trabalhador, em relação ao aspecto físico e mental, representam não apenas um alívio financeiro e um descanso físico, mas também tempo de qualidade e equilíbrio aos indivíduos, pois o descanso pode gerar maior motivação, ideias inovadoras e aumento da produtividade.

Uma matéria publicada pela Revista Forbes mostra que atividades sem descanso diminuem a produtividade, uma vez que “o cérebro precisa de tempo ocioso para continuar produtivo, ganhar perspectiva e gerar ideias inovadoras. Essa pausa dá à mente uma oportunidade de fazer conexões inesperadas e fornecer novas inspirações e percepções” (FAE, 2025).

Com base nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo expor uma análise quanto a importância das Férias e do Décimo

Terceiro na vida do trabalhador, dando ênfase aos seus impactos sociais, econômicos e organizacionais. Tal qual a valorização ao empregado e a valorização das relações trabalhistas.

23.2. Referencial Teórico

Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração, computando-se este período inclusive como tempo de serviço. Férias é o período de descanso anual, que deve ser concedido ao empregado após o exercício de atividades por um ano, ou seja, por um período de 12 meses, período este denominado "aquisitivo" (GUIA TRABALHISTA, 2025).

Conforme o artigo 130 da Consolidação das Leis do Trabalho, CLT (BRASIL, 1943), o empregado terá direito a férias de acordo com suas faltas ao serviço. Se não faltou mais de 5 dias, tem direito a 30 dias corridos de descanso, se faltou entre 6 e 14 vezes, terá direito a 24 dias. Com 15 e 23 faltas, tem descanso por 18 dias e 12 dias quando houver tido de 24 a 32 faltas no período dos 12 meses.

O objetivo do direito do empregado às férias é de lhe conceder um justo e reparador descanso. Em virtude disto, a lei não permite a conversão de todo o período em pecúnia, ou seja, "vender as férias", apenas autoriza que um terço do direito a que o empregado fazer jus, seja convertido em pecúnia (GUIA TRABALHISTA, 2025).

Quanto à importância das férias, segundo a Unimed Campinas, elas possuem papel crucial para o bem-estar dos trabalhadores, não apenas como repouso, mas como momentos que favorecem o bem-estar físico e mental. Esse período reduz o estresse acumulado no dia a dia e é fundamental para prevenir o Burnout, distúrbio emocional decorrente de estresse crônico no trabalho. (UNIMED CAMPINAS, 2025). Em 2023, 421 pessoas foram afastadas do trabalho por burnout — é o maior número dos últimos dez anos no Brasil, segundo dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), do Ministério da Previdência Social. O aumento ocorreu, principalmente, durante a pandemia do coronavírus. De 178 afastamentos por burnout, em 2019, o Brasil passou para 421, em 2023, um aumento de 136% (G1, 2024).

Quanto ao décimo terceiro salário, deve ser pago a todos aqueles com registro em carteira de trabalho, sejam trabalhadores domésticos, rurais, urbanos ou avulsos. “O 13º salário será pago proporcional ao tempo de serviço do empregado na empresa, considerando-se a fração de 15 dias de trabalho como mês integral.” (Guia Trabalhista, 2025). “A gratificação salarial instituída pela Lei número 4.090, de 13 de julho de 1962, será paga pelo empregador até o dia 20 de dezembro de cada ano [...]” (BRASIL, 1962).

Para os trabalhadores de carteira assinada (CLT) o pagamento é realizado pelo seu respectivo empregador, conforme determina a Lei nº 4.090/1962. Enquanto os

aposentados, pensionistas e demais beneficiários do INSS recebem a gratificação pela Previdência Social.

O objetivo geral do Décimo Terceiro salário é fornecer um reforço financeiro a quem tem direito. Mas que, “apesar de ser um salário extra, entender que o Décimo Terceiro salário é um direito trabalhista — e não um bônus — pode ajudar na conscientização do trabalhador” (G1, 2024).

O Décimo Terceiro salário pago ao trabalhador, também é de suma importância para a vida dessas pessoas. Conforme destaca a Buk (2025), o Décimo Terceiro salário oferece alívio financeiro no fim do ano, permite quitar dívidas ou planejar viagens, e estimula motivação e valorização dentro da empresa, melhoria do clima da empresa, maior engajamento e produtividade dos colaboradores, além do fortalecimento da reputação como empregador responsável.

23.3. Conclusão

Com bases nos dados e análises apresentadas, pode-se concluir que as Férias e o Décimo Terceiro salário representa muito mais que benefícios trabalhistas, pois garantem a proteção social ao trabalhador e atuam como mecanismos de estímulo à economia de modo geral, proporcionando que os trabalhadores possam usufruir desse período de descanso e ter um valor extra creditado em sua conta, lhes concedendo maior poder aquisitivo.

As Férias previnem doenças causadas pelo trabalho excessivo, proporcionando o merecido descanso ao indivíduo e seu bem-

estar físico e mental, além de fortalecer sua motivação e criatividade, pois uma mente descansada é capaz de produzir muito mais fazendo o mesmo esforço de alguém que se encontra exausto.

O Décimo Terceiro salário impacta positivamente a vida financeira dos contemplados, injetando bilhões na economia e beneficiando todos os setores envolvidos, pois quanto mais recursos os trabalhadores têm, mais eles investem em suas necessidades, as quais podem estar no comércio.

Diante disso, vale ressaltar mais uma vez, que manter e fortalecer esses direitos é crucial para a relação do empregado com seu respectivo empregador e mais ainda para a saúde ocupacional dos envolvidos, além da estabilidade econômica proporcionada. Há um desenvolvimento amplo para as partes envolvidas, buscando valorizar a todos, pois realmente, as Férias e o Décimo Terceiro salário são direitos que valem ouro.

23.4. Referências

- O GLOBO. Pagamento do 13º salário deve injetar R\$ 321,4 bi na economia do país este ano, estima Dieese. O Globo, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/11/13/cccc.ghml>. Acesso em: 3 out. 2025.
- GUIA TRABALHISTA. Férias e 13º salário. Disponível em: <https://www.guiatrabalhista.com.br/obras/ferias-13-salario.htm>. Acesso em: 17 set. 2025.
- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 set. 2025.
- BRASIL. Lei nº 4.090, de 13 de julho de 1962. Institui a gratificação de Natal para os trabalhadores. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4090.htm. Acesso em: 17 set. 2025.
- G1. Como surgiu o 13º salário e qual a importância de enxergá-lo como um direito, e não um bônus. G1, 22 nov. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/google/amp/economia/educacao/financeira/noticia/2024/11/22/como-surgiu-o-13-salario-e-qual-a>

importancia-de-enxerga-lo-como-um-direito-e-nao-um-bonus.ghhtml. Acesso em: 17 set. 2025.

- UNIMED CAMPINAS. Entenda a importância das férias e do ócio para a saúde mental. Campinas. Disponível em: <https://www.unimedcampinas.com.br/blog/saude-emocional/entenda-a-importancia-das-ferias-e-do-ocio-para-a-saude-mental>. Acesso em: 26 set. 2025.

- BUK. Entenda a importância do 13º salário. Disponível em: <https://www.buk.com.br/blog/entenda-a-importancia-do-13-salario>. Acesso em: 26 set. 2025.

- FAE Centro Universitário. Qual é a importância do descanso na produtividade profissional? Curitiba: FAE, 2025. Disponível em: <https://fae.edu/blog/posts/conteudo/223382731/qual-e-a-importancia-do-descanso-na-produtividade-profissional.htm>. Acesso em: 4 out. 2025.

- G1. O Brasil enfrenta uma epidemia de 'burnout'? G1: Saúde, São Paulo, 14 ago. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/saude/noticia/2024/08/14/epidemia-de-burnout.ghhtml>. Acesso em: 11 dez. 2025.

24. COMUNICAÇÃO INTERNA: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS NA ERA DIGITAL

Vitória Biasi Bacin

24.1. Introdução

O texto que propomos trata sobre a comunicação organizacional nas empresas e este é um termo abrangente que reúne todas as ações e estratégias voltadas à troca de informações dentro de uma organização, seja com o público interno ou externo, aplicando-se a todos os tipos de organização e suas complexidades.

A comunicação interna é uma parte de um processo mais amplo, concentrando-se na circulação de informações e na interação entre os colaboradores e os gestores da própria empresa. Assim, a comunicação interna trata das relações comunicacionais no ambiente interno das empresas, promovendo interfaces entre conhecimentos diversos, construindo sentido estratégico para decisões e ações organizacionais, envolvendo o comprometimento de gestores, líderes e colaboradores (BUENO 2009).

Segundo Monteiro, Kuhl e Angnes (2021), a comunicação interna é fundamental para disseminar informações claras e precisas, gerando resultados positivos tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Ela promove a cooperação, o engajamento e um ambiente de trabalho produtivo, pois consegue criar um espaço de interação entre as necessidades comunicacionais de uma empresa (MONTEIRO, KUHL e ANGNES, 2021).

O objetivo de abranger este tema, é compreender a sua importância na disseminação de informações por gestores, pois considera-se que a comunicação é o ponto de partida para o sucesso organizacional, assim, empresas que conseguem elaborar uma estrutura comunicativa adequada, conseguem melhores resultados (MONTEIRO, KUHL, ANGNES 2021).

Pesquisas recentes da Ação Integrada e Aberje (2024) apontam tendências relevantes para a área como o aumento da segmentação das narrativas (47%), o uso de linguagem audiovisual (45%), a promoção da transparência (44%) e a valorização das emoções no fortalecimento dos vínculos internos (43%). Entretanto, ainda existem desafios, como o engajamento

das lideranças como comunicadoras (59%), a comunicação da cultura organizacional (51%) e a mensuração dos resultados (41%).

Sendo assim, em síntese, os dados reforçam a necessidade de alinhar a inovação em tecnologia, com a gestão eficiente dos profissionais disseminadores de informações nas organizações. Portanto, pretende-se com o texto, elaborar uma análise teórica sobre o desenvolvimento histórico do tema, até a utilização de novos mecanismos dos dias atuais.

24.2. Comunicação Interna

A comunicação interna está presente no desenvolvimento humano, concedendo a evolução na expressão da clareza e na objetividade dos pensamentos para unir um propósito comum. Desta forma, existe na história como um processo que orienta as organizações, mostrando um potencial para uma comunicação com transparência (ZEPPELINI, 2011).

Na contemporaneidade, as relações de trabalho vêm se transformando, dando origem a um novo perfil de trabalhador, cada vez mais orientado pela informação e pelo conhecimento. O trabalho intelectualizado passa a ocupar papel central nas organizações, valorizando habilidades e competências individuais. Essas mudanças impactam significativamente o emprego e redefinem as relações de trabalho, exigindo dos profissionais maior qualificação, conhecimento especializado, iniciativa e capacidade de resolução de problemas (OLIVEIRA, PAULA, 2007).

Assim, levando em consideração a função social que a comunicação interna apresenta, Gil (2011) mostra que a comunicação é uma habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, porém vale ressaltar que há uma grande diferença entre comunicar e informar:

“Como saber comunicar significa fazer-se entender, o comunicador precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir. É impressionante a incapacidade que a maioria das pessoas têm para ouvir e entender o que as outras pessoas dizem. É muito comum observar uma pessoa falando e a outra preocupada com a maneira como irá responder, o que significa que esta última não está ouvindo nada. E como isso custa

caro para as empresas! Como dificulta o relacionamento entre as pessoas! Como provoca conflitos desnecessários!" (GIL, 2011, p. 72).

Sendo assim a comunicação interna nas organizações se torna o conjunto de processos, estratégias e ferramentas utilizadas para alinhar a troca de informações entre colaboradores e gestores dentro da empresa. Deste modo, segundo Santos e Ventura (2020), esta área da gestão relaciona todas as partes interessadas e níveis hierárquicos dentro da instituição, garantindo um planejamento definido e viabilidade nas interações.

De acordo com o Portal da Comunicação (2025), mesmo com tantos avanços tecnológicos e utilização da inteligência artificial, a comunicação interna segue sendo um grande problema em empresas de todos os portes. Desta forma, dados recentes da pesquisa Comunicação Interna Trends 2025, conduzida pela Progcic, mostram que 53,9% dos gestores apontam o alcance da comunicação como o maior desafio corporativo. O estudo revela ainda que 50,1% dos respondentes notaram um aumento no desengajamento da liderança como comunicadora, enquanto impressionantes 58,8% das companhias ainda não têm programas estruturados para apoiar a comunicação dos gestores.

Desta forma, a comunicação organizacional interna pode ser vista em duas frentes, a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos e intervenientes no processo de criação, desenvolvimento e crescimento da mesma e quanto à maneira da organização comunicar-se com o exterior e seus públicos externos (NEVIA, 2018).

A comunicação interna é um dos pilares de empresas e cooperativas para alinhar o pensamento de todos os colaboradores em prol de um mesmo objetivo e, para isso, promover o fluxo de informações entre funcionários e diretores constitui a missão da comunicação interna. Com ela, faz-se a transmissão e o compartilhamento de informações dentro da empresa (PORTAL SEBRAE, 2023). Abrangendo limitações e desafios, a comunicação interna, pode gerar divergências entre as necessidades da organização e as expectativas dos colaboradores, dificultando a comunicação.

De acordo com Oliveira e Paula (2007):

“Muitas organizações ainda têm postura de confidencialidade e demoram a se posicionar sobre questões referentes aos atores internos. Com isso, na maioria das vezes, eles tomam conhecimento por outras fontes ou por vazamento de informações, o que provoca especulações e distorções, conturbando o ambiente. As lideranças também enfrentam, cotidianamente, problemas de agilidade para responder a demandas das equipes e minimizar boatos e insatisfações. A falta de tempo aumenta esses problemas, uma vez que gerentes e supervisores precisam conciliar as mais variadas atividades e um intenso ritmo de produção e de trabalho com o papel de agentes de comunicação” (OLIVEIRA, PAULA, 2007, p. 61).

Portanto, estas limitações levam as organizações a adotarem uma comunicação pouco dialógica, comprometendo a disseminação de informações corretas, não considerando a importância da intersubjetividade nos relacionamentos internos. Essa postura compromete a real função da comunicação, deixando de reconhecer os colaboradores como participantes ativos do processo comunicacional (OLIVEIRA, PAULA, 2007).

Desta maneira, a importância da comunicação interna nas organizações é apontada como uma oportunidade de valorização dos servidores, como suas funções claras serão desenvolvidas de forma viável e benéfica para a empresa, reconhecendo o desempenho de cada colaborador. De acordo com Macêdo et al. (2005), a comunicação é um exercício de mútua influência, a partir da disseminação de informações e ideias. Matos (2009) destaca que, à medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado, motivado e mais comprometido com os problemas e objetivos da organização.

Contudo, as contribuições sobre comunicação interna abrangem uma oportunidade de conscientizar os colaboradores sobre as ameaças, oportunidades e prioridades da instituição e o mercado inserido, possibilitando um sentimento positivo na identificação dos benefícios atribuídos, garantindo resultados para o negócio (SANTOS, VENTURA, 2025).

Considerando isso, aponta-se algumas das inúmeras vantagens da comunicação interna, como aumento da produtividade, redução da rotatividade, fortalecimento da identidade corporativa, estímulo da inovação e melhoria do clima organizacional, resultando em um

ambiente mais harmônico. Melhora o clima organizacional, pois contribui para criar um ambiente de trabalho harmonioso, transparente e colaborativo, em que os funcionários se sentem valorizados, respeitados e ouvidos (TOTVS, 2023).

Destaca-se que os colaboradores são os maiores porta-vozes da organização e elos para que a comunicação interna funcione bem, pois eles sustentam a autenticidade da cultura organizacional onde estão inseridos, assim, a importância de que as empresas conheçam com clareza sobre a gestão de pessoas, onde as delegações de tarefas, bem como as contribuições positivas aos colaboradores serão fundamentais para sustentar a comunicação organizacional (SANTOS, VENTURA, 2025).

Portanto, a comunicação interna desenvolve-se alinhada ao aumento da produtividade e do engajamento, redução do *turnover* (rotatividade) e construção de um ambiente de trabalho corporativo e saudável. A boa comunicação garante que os colaboradores compreendam os objetivos da empresa, previne conflitos em momentos de crise, e é essencial para uma confiança mútua da equipe (SENIOR BLOG, 2025).

A comunicação passou por profundas mudanças nos últimos anos. Contudo, muitas ferramentas digitais estão sendo aliadas para o desenvolvimento. Paes (2021), ressalta os três principais pilares da comunicação interna 4.0, como a curadoria de conteúdo (processo de seleção e organização de informações, com contexto e conjunto de valor), onde todos os colaboradores se tornam comunicadores através das estratégias da companhia, também as experiências humanas, através da transmissão de informações para os colaboradores em forma de experiência e por fim, a mensuração, identificando estratégias efetivas.

O principal obstáculo identificado é a resistência das lideranças e a falta de estrutura para mensurar resultados. Assim, torna-se essencial promover uma cultura organizacional participativa, na qual a comunicação seja vista como elemento estratégico e não apenas operacional.

A falta de reconhecimento da importância da comunicação interna nas empresas resulta em falhas que impactam diretamente o clima organizacional, a produtividade e o alinhamento das equipes. Quando não há investimento neste aspecto da gestão, surgem ruídos na troca de informações, dificuldade na execução de tarefas

e desmotivação entre os colaboradores. Portanto, compreender que a comunicação é um elemento estratégico e investir em práticas eficazes é essencial para fortalecer a cultura organizacional e garantir o sucesso do negócio.

Portanto, para que a comunicação interna seja reconhecida, as principais lideranças devem atentar-se ao seu entendimento, pois independente de quem a coloque em prática, seja uma empresa terceirizada, ou internamente exercida, ela deve contar com o apoio dos gestores da organização, pois envolve todas as interações sejam interpessoais ou mediadas por tecnologias, abrangendo diversas áreas, como marketing, recursos humanos e relações públicas (LIMA, TREVISAN, AGUIAR, 2019).

Torna-se relevante destacar que esta pesquisa não teve a intenção de responder todas as questões relacionadas à comunicação interna nas organizações, pois abrange um sentido muito amplo e perspectivo, o que fica como meio para as empresas e as comunidades pensarem como estão se comunicando internamente.

Sendo assim, como limitações surge um contexto vasto de informações e amplos contextos, precisando haver pesquisas e estudos futuros para envolver todos os quesitos abrangentes.

24.3. Considerações Finais

Esta análise teve a pretensão de entender o desenvolver da comunicação interna organizacional de acordo com o passar dos anos nas organizações, considerando o avanço tecnológico e seus benefícios. Para tanto, a importância da disseminação de informações claras e precisas é o sucesso para fluir um bom entendimento.

Sendo assim, a Comunicação Interna 4.0 abrange uma comunicação mais colaborativa, onde todos podem participar ativamente das decisões, contando como estratégia para a viabilidade do empreendimento passando a atuar como uma curadora e facilitadora, ajudando a dar sentido e direcionamento às informações que circulam na empresa.

A partir das teorias e dados apresentados, percebe-se que a comunicação interna evoluiu de uma prática informativa para uma estratégia de gestão e engajamento. A inserção da tecnologia

impulsionou novas formas de comunicação, mas também gerou desafios de adaptação e integração.

O principal obstáculo identificado é a resistência das lideranças e a falta de estrutura para mensurar resultados. Assim, torna-se essencial promover uma cultura organizacional participativa, na qual a comunicação seja vista como elemento estratégico e não apenas operacional.

A falta de reconhecimento da importância da comunicação interna nas empresas resulta em falhas que impactam diretamente o clima organizacional, a produtividade e o alinhamento das equipes. Quando não há investimento nesse aspecto, surgem ruídos na troca de informações, dificuldade na execução de tarefas e desmotivação entre os colaboradores. Portanto, compreender que a comunicação é um elemento estratégico e investir em práticas eficazes nesse campo é essencial para fortalecer a cultura organizacional e garantir o sucesso coletivo.

Portanto, para que a comunicação interna seja reconhecida, as principais lideranças devem atentar-se ao seu entendimento, pois independente de quem a coloque em prática, seja uma empresa terceirizada, ou internamente exercida, ela deve contar com o apoio dos gestores da organização, pois envolve todas as interações sejam interpessoais ou mediadas por tecnologias, abrangendo diversas áreas, como marketing, recursos humanos e relações públicas (LIMA, TREVISAN, AGUIAR 2019).

Torna-se relevante destacar que esta pesquisa não teve a intenção de responder todas as questões relacionadas a comunicação interna nas organizações, pois abrange um sentido muito amplo e perspectivo.

Sendo assim, como limitações surge um contexto vasto de informações e amplos contextos, precisando haver pesquisas e estudos futuros para envolver todos os quesitos abrangentes.

Como proposta para estudos futuros sugere-se identificar a percepção das ferramentas do endomarketing na comunicação interna. Ele trata-se de uma estratégia de marketing dentro das organizações. Desta forma, pode-se realizar um estudo utilizando as suas interligações.

24.4. Referências Bibliográficas

- AÇÃO INTEGRADA E ASSOCIAÇÃO ABERJE. Pesquisas Tendências da Comunicação, 2025. Disponível em: https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2025/02/eBookTendenciasComInterna2025_AcaoIntegradaAberje_final1.pdf?utm_source=ALLINMAIL&utm_medium=email&utm_content=295121066&utm_campaign=Curadoria_Aberje&utm_term=_k2.yuc2bs.f.ak.b.eb.h.j.x.yt.fm.lh.rmbh1.w.y&utm_smid=11607518-1-1. Acesso em: 03, out., 2025.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: políticas e estratégias/ Wilson da Costa Bueno - São Paulo: Saraiva, 2009.
- PORTAL DA COMUNICAÇÃO. Comunicação interna falha custa caro. Entenda, 2025. Disponível em: <https://portaldacomunicacao.com.br/2025/04/comunicacao-interna-falha-custa-caro-entenda/>. Acesso em: 05 de set., 2025.
- EQUIPE TOTVS. Comunicação interna: tudo o que você precisa saber, 2023. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/comunicacao-interna/>. Acesso em: 06 set., 2025.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMA, Aline P. L.; TREVISAN, Nanci M; AGUIAR, Fernanda R. Comunicação interna. Porto Alegre: SAGAH, 2019. 1 recurso online.
- MACÊDO, I. I. de.; Rodrigues, D. F.; Johann, M.E.P.; Cunha, N. M. da C. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 6ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa pela via da cultura e do diálogo. Barueri – SP: Manole, 2009. Disponível em: <https://toaz.info/doc-view-3>. Acesso em: 06 set., 2025.
- MONTEIRO, C.; KUHLMANN, M. R.; ANGNES, J. S. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/yhL5cnC49nFTxrFXRwNKRQv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 set., 2025.
- NEVIA, Filipa. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna, p. 61-73, fevereiro - maio 2018. Disponível em:

https://impactumjournals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4/4911. Acesso em: 05 set., 2025.

- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações?. São Paulo, Paulus, 2007.
- PAES, Marcela Freitas. Comunicação Interna 4.0 conecta tecnologia, experiência e curadoria. Dialog Blog 2021. Disponível em: https://blog.dialog.ci/comunicacao-interna-4-0/?gad_source=1&gad_campaignid=17162666136&gbraid=0AAAAACb6-1KE_KMoyHFFCPbPqGIJwNJWh&gclid=CjwKCAjw6P3GBhBVÉiwAJPjmLppB5AsHq6uxAmkiclrM2VMHJ5_7IOyWLXu3Klm_WyXpdWc4fMMr8BoC32lQAvD_BwE. Acesso em: 03, out. 2025.
- SANTOS, M. D.; VENTURA, A. C. Comunicação Interna em Instituições Públicas de Ensino Superior: Canais e Conteúdos. Revista GUAL, Florianópolis, v.14, n.1, p.130-151, janeiro - abril 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/73482/45555>. Acesso em: 05 set., 2025.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Boas práticas da comunicação interna e as ferramentas mais utilizadas, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/boas-praticas-da-comunicacao-interna-e-as-ferramentas-mais-utilizadas,46f1aefeb53a6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 set., 2025.
- SENIOR BLOG. Comunicação interna: o que é e como estruturar a sua empresa, 2025. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/comunicacao-interna#:~:text=Por%20que%20a%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna,ambiente%20mais%20saud%C3%A1vel%20e%20colaborativo>. Acesso em: 11 set., 2025.
- ZEPPELINI, Marcio. Comunicação: visibilidade e captação de recursos para projetos sociais. 1ª edição. São Paulo, Zeppelini Editorial, 2011.

CONCLUSÃO

É com muita alegria que recebi o convite da professora Dra. Gibsy Lisie Soares Caporal para escrever sobre esse projeto tão potente, desenvolvido por ela e pelos estudantes da Turma ADM9 do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal Farroupilha, Campus São Vicente do Sul.

O Projeto de Extensão “Administração na Medida” é, antes de tudo, um encontro. Um encontro entre o saber acadêmico e as experiências vivas de pequenos negócios, organizações sociais e iniciativas comunitárias. Ao promover essa troca de saberes e a construção coletiva de soluções para desafios reais, ele cumpre, com sensibilidade e competência, a função social da Universidade.

Tornar o conhecimento científico acessível não é apenas um trabalho acadêmico; é um ato de cuidado. Contribui para a melhoria dos processos administrativos, levando qualidade ao setor empresarial, mas também alimenta, na mesma medida, a alma de quem aprende ao ensinar. É nesse movimento que se concretiza a curricularização da extensão, esse desafio que nos foi colocado há cerca de três anos, e que aqui ganha vida.

E como é bonito reconhecer, no projeto “Administração na Medida”, as diretrizes que tornam a extensão tão essencial:

- **Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão** – porque este projeto nasce da pesquisa de doutorado da professora Gibsy na área de comunicação, fruto de uma experiência internacional na Universidad de Sevilla-Espanha, e se conecta ao ensino por meio da disciplina de Seminários de Administração.
- **Interdisciplinaridade** – ao aliar saberes da administração, da comunicação e do desenvolvimento sustentável, mostrando que nenhum problema real cabe em uma só gaveta do conhecimento.
- **Dialogicidade** – essa abertura amorosa à comunidade regional, num processo de ação-reflexão-ação, numa práxis que transforma realidades porque primeiro as escuta.
- **Transformação social** – que acontece dentro e fora da universidade: os estudantes se tornam profissionais mais proativos e sensíveis à realidade circundante. Futuros

administradores e administradoras capazes de perceber a sociedade em sua complexidade, enxergando as pessoas como agentes de transformação, não como números.

Fui professora dessa turma tão querida e proativa, onde se destacam tantas lideranças. Tenho convicção de que o “Administração na Medida” carrega o perfil da dedicação e do esmero também como resultado do protagonismo deles. E é por isso que fecho estas palavras com gratidão e esperança: porque projetos assim nos lembram que administrar pode ser, sim, um gesto de afeto pelo mundo.

Por Profa. Dra. Simone Bochi Dorneles

Participar da construção de um livro organizado, reunindo artigos orientados para a multidisciplinaridade dos temas em gestão, representa para os alunos uma experiência singular de aprendizagem e crescimento. Ao longo do processo, torna-se evidente o envolvimento dedicado dos docentes, cuja iniciativa demonstra compromisso com uma formação acadêmica que ultrapassa os limites da sala de aula.

Essa orientação atenta estimula os estudantes a explorarem diferentes áreas do conhecimento, ampliando sua visão crítica e sua capacidade de integrar conceitos diversos. Além disso, o desafio de produzir um artigo científico fortalece competências essenciais ao perfil profissional contemporâneo, como autonomia, responsabilidade, criatividade e rigor metodológico. O amadurecimento pessoal surge naturalmente quando o aluno precisa organizar ideias, sustentar argumentos e dialogar com a literatura. Já o amadurecimento profissional manifesta-se na compreensão de que a construção do conhecimento exige disciplina, colaboração e abertura para novas perspectivas. Essa vivência transforma o estudante e eleva seu potencial acadêmico e profissional.

Professor Dr. Vinícius Radetzke da Silva

Este material revela não apenas a dedicação dos acadêmicos, mas também a relevância de iniciativas que aproximam o conhecimento da realidade da comunidade. Ao acompanhar o trabalho desenvolvido, fica evidente o compromisso com a qualidade, a clareza e a aplicabilidade dos conteúdos apresentados. Trata-se de uma produção que demonstra sensibilidade às demandas do território e reforça a importância da Administração como instrumento de transformação.

Estas páginas servem como ponto de partida para novas reflexões e inspirações, despertando no leitor o interesse em explorar cada capítulo e descobrir, ao longo da obra, ideias que dialogam com sua própria realidade. A leitura completa deste livro certamente ampliará perspectivas e abrirá caminhos para compreender e transformar o contexto em que estamos inseridos.

Professora Dra. Deise Grazielle Dickel

Pesquisa realizada por:



Diagramação realizada por:

